



Deloitte.

Relier les données sur
les risques et les avantages
pour les entreprises

Les données sur les risques,
génératrices de valeur

Les données sur les risques, génératrices de valeur

La plupart des banques ont accompli des progrès notables dans la mise en œuvre de la transformation de leur infrastructure pour se conformer aux principes du Comité de Bâle en matière d'agrégation des données sur les risques et de présentation de l'information sur les risques (RDARR), qui sont communément appelés BCBS 239.

Cette transformation a nécessité un investissement substantiel en temps, en ressources et en fonds. Comment faire en sorte que cet investissement de plusieurs millions de dollars génère de la valeur au lieu d'alourdir les coûts de la conformité?

Les marges bénéficiaires des banques subissent des pressions de plus en plus fortes

Dans le contexte actuel, la rentabilité des banques est comprimée aux deux extrémités. Les obstacles incessants créés par les exigences réglementaires font croître le coût global de la conduite de leurs affaires. Ces exigences ne s'atténueront vraisemblablement pas, de sorte que le renforcement de la surveillance exercée par les organismes de réglementation devient une réalité incontournable. C'est pourquoi de nombreuses banques canadiennes prennent des mesures pour réduire leurs coûts. Une autre menace plane sur le secteur bancaire : les nouveaux venus qui risquent de s'approprier la part de marché et les revenus des banques traditionnelles. Le marché des services financiers est dans la mire de marques de renom et agiles telles que Google, Apple et PayPal, sans parler de nouveaux acteurs moins connus comme OnDeck et Lending Club. Des innovations perturbatrices – les services bancaires numériques, la technologie de la chaîne de blocs et le crédit communautaire par exemple – risquent de déstabiliser encore davantage le modèle bancaire existant.

C'est précisément là que les récents investissements des banques dans leur infrastructure de gestion des risques pourraient leur rapporter gros.

Figure 1 : Comment relier les données et les avantages qu'elles procurent



REMÉDIER AUX LACUNES DU RENDEMENT DES DONNÉES N'EST PAS JUSTE UNE EXIGENCE DES ORGANISMES DE RÉGLEMENTATION. CES LACUNES LIMITENT LA CAPACITÉ D'EFFECTUER DES ANALYSES EFFICACES DES RISQUES. LES ÉCUEILS AUXQUELS SE HEURTE L'ANALYTIQUE SONT LES SUIVANTS :

- Un temps excessif est consacré à l'épuration, à la structuration et au couplage des données pour qu'elles soient exploitables par l'analytique.
- La signification des données n'est pas assez claire en raison du manque d'uniformité des définitions des variables et des termes importants.
- Le rendement de l'analytique est médiocre, d'où la lenteur de la mise en marché et l'incapacité d'adopter une approche de type « essais et apprentissage ».
- L'accès aux outils de l'analytique au sein des organisations est limité.

Comment votre investissement récent dans l'infrastructure des données sur les risques peut-il tirer parti de ce potentiel de valeur?

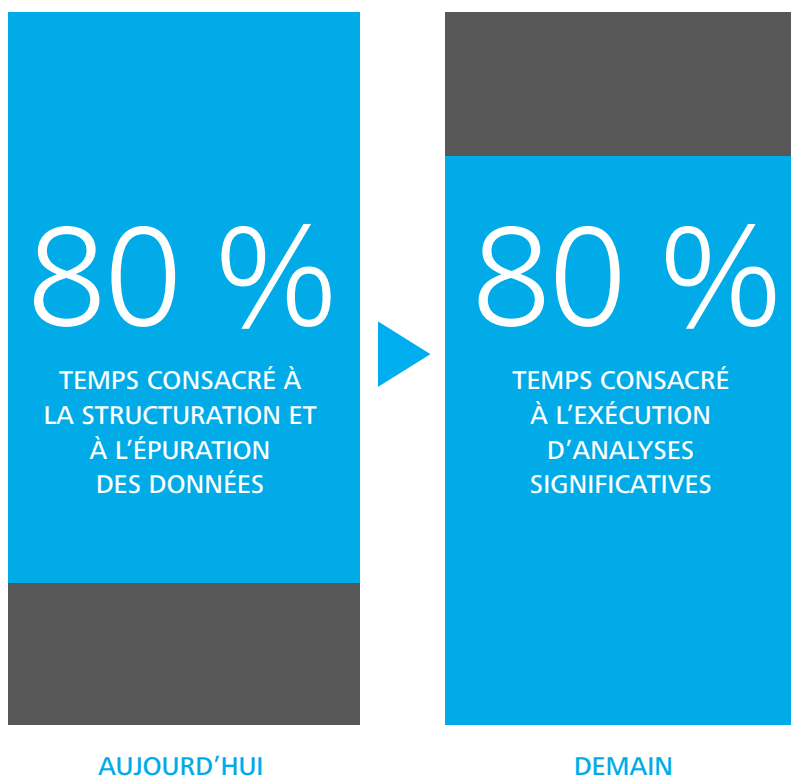
Un certain nombre d'institutions financières ont accompli des progrès remarquables dans la mise en place des capacités les plus nécessaires en matière de gestion des risques, soit un entrepôt perfectionné de données sur les risques, des outils de pointe pour la présentation des analyses et un engagement indéfectible à améliorer les capacités d'agrégation et de gestion des données. Les capacités d'entreposage des données sur les risques permettent de recueillir et de récupérer des données essentielles en vue de leur traitement au moyen d'outils de gestion des données sur les risques, notamment les données relatives au montage de prêts, aux recouvrements, aux provisions pour pertes sur prêts, aux profils de liquidité, aux risques de négociation et à la simulation de crise. Il convient de noter en particulier qu'à mesure qu'elles mettent en place des outils de présentation de l'information plus évolués, certaines institutions financières produisent des rapports plus exacts et informatifs reposant sur des renseignements de meilleure qualité.

De plus, les institutions financières qui s'emploient à maximiser les avantages de leurs initiatives en matière d'agrégation des données commencent à améliorer le traitement des données qui ne portent pas sur les risques. Bien que les nouveaux principes RDARR fournissent peut-être l'impulsion de base nécessaire au développement, ce sont les organisations qui se sont engagées à exécuter un programme complet de transformation des données qui récolteront les avantages commerciaux et stratégiques les plus étendus. Cela amènera également les institutions financières à mettre à profit d'autres sources internes d'information telles que les bases de données sur la gestion de la clientèle, les bases de données sur la gestion des comptes en retard et les recouvrements, et les bases de données sur la gestion du patrimoine et les systèmes de financement des échanges commerciaux. Sont également prises en considération des sources externes telles que les données et les statistiques macroéconomiques, l'information provenant de tiers (p. ex., Reuters, Bloomberg et Risk Metrics), les données de fournisseurs de services de recherche (p. ex., l'Economist Intelligence Bureau et les maisons de courtage) et les données non structurées provenant des médias sociaux.

« Pour maintenir leur compétitivité, les institutions financières devraient saisir l'occasion d'aller au-delà de la conformité et se doter de la capacité d'optimiser la valeur de leurs données. Les institutions financières qui réussissent aujourd'hui sont celles qui créent une vision et une stratégie informationnelles qui imprègnent leurs activités. »

Figure 2 : Réorienter les priorités de l'analytique vers un processus décisionnel opportun et efficace

UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE PROCESSUS DÉCISIONNEL EST EN VOIE DE S'IMPOSER DANS LA PLUPART DES ENTREPRISES



Ces capacités influenceront sur la manière dont les organisations prennent leurs décisions. Celles qui sont préparées à se réorienter pour devenir des organisations avisées seront mieux outillées pour mettre à profit leurs capacités analytiques afin de prendre des décisions plus opportunes et plus efficaces à tous les niveaux organisationnels.

Avantages d'une gestion des données de meilleure qualité

Bien que l'objet de RDARR soit d'améliorer la qualité des données, l'exactitude de la présentation de l'information et la rigueur avec laquelle les décisions sur les risques sont prises par les grandes banques, ces principes offrent également aux institutions financières une occasion exceptionnelle d'aller au-delà de la conformité minimale. En transformant leur orientation et leurs stratégies, elles peuvent aussi cerner de nouvelles occasions d'affaires, réduire leurs coûts, atténuer les risques et prendre de l'expansion. Pour tirer parti de ces avantages, les institutions financières doivent cependant investir dans le renforcement de leurs capacités d'analytique des données.

L'analytique permet aux institutions financières de commencer à supprimer les cloisons qui isolent leurs référentiels de données. La possibilité de produire un flux de données transparent à l'échelle d'une institution permet aux parties prenantes d'agrèger les données, de réglementer leur intégrité et d'avoir accès à l'information vitale.

En assurant leur conformité de base à RDARR, les institutions financières peuvent bénéficier d'un éventail d'avantages liés aux risques. Cependant, pour bénéficier d'avantages à long terme, elles devront aller au-delà des exigences minimales de RDARR et étendre leurs analyses aux données sur leurs activités et leur clientèle plutôt que de se limiter aux données sur les risques.

Avantages

Avantages de la gestion des risques et de l'optimisation du capital

Les institutions financières qui ont mis en place un entrepôt de données évolué et qui disposent de la capacité d'agréger et de gérer les données provenant d'un large éventail de sources clés internes et externes possèdent le cadre de base nécessaire pour profiter de multiples avantages liés aux risques. Par exemple, des taxonomies de données uniformes – soit les définitions convenues des produits et les mesures établies des volumes et de la croissance dans l'ensemble des gammes de services et des activités de gestion des risques et opérations financières – permettront un dialogue interne plus fructueux, qui favorisera en fin de compte un processus décisionnel plus judicieux et plus rapide. Voici quels en sont les avantages potentiels :

Des projections des pertes plus exactes

Les provisions pour pertes sur les grands portefeuilles de prêts peuvent atteindre des centaines de millions de dollars dans les institutions financières importantes. Pourtant, les estimations des pertes reposent historiquement sur des données qui sont fréquemment inexactes, mal segmentées et fragmentaires avant d'être complétées par la logique humaine. Dans certains cas, l'incapacité d'agréger les données à l'échelle des fonctions de gestion des risques et des finances, et des groupes des recouvrements et de l'exploitation, aboutit au classement hétérogène de prêts de nature semblable. Dans d'autres cas, les projections surévaluent ou sous-évaluent, souvent beaucoup, les pertes réelles, et les sources ou la gravité prévue des erreurs sont peu comprises. La gravité des erreurs peut cependant être atténuée, et les sources d'erreurs peuvent être mieux comprises par le recours à des techniques statistiques et à des exercices d'extraction des données appliqués à des ensembles de données cohérents dans l'ensemble de l'institution et entre les cloisons, ce qui crée une image claire et homogène des sources de pertes.

Il est également possible d'accroître l'incidence prospective des déterminants sous-jacents et d'atténuer l'importance accordée aux données historiques. En rendant l'agrégation et la désagrégation des données sur les risques plus souples et plus granulaires, les institutions financières peuvent différencier et gérer uniformément les déterminants

des pertes pendant tout le cycle de vie des clients. Les pertes agrégées au niveau de la haute direction peuvent être ventilées en fonction de leurs diverses sources, ce qui crée une meilleure visibilité. Les prêts répartis de manière hétérogène peuvent être ventilés et reclassés avec exactitude. En plus d'atténuer l'incidence des pertes, une capacité analytique accrue assure une gestion plus efficace des risques.

Une gestion plus efficace du capital

Une confiance plus grande à l'égard des projections des pertes dans le cadre des initiatives existantes, attribuable à une meilleure qualité des données et à une application avisée des analyses prospectives, permettrait de mieux connaître les secteurs dans lesquels les réserves de fonds propres prudentes pourraient être réduites. Il serait ainsi possible de réinvestir les fonds dégagés dans des projets de croissance. Dans le même ordre d'idées, les actifs pondérés en fonction des risques associés aux pertes imprévues peuvent être mieux compris et les sources des risques peuvent être décelées et gérées. Cela enrichit la connaissance du profil de rendement selon les risques de l'entreprise, des groupes d'exploitation, des projets, des initiatives et des gammes de services, car les données utilisées pour mesurer le rendement du capital ajusté en fonction des risques et d'autres paramètres seront uniformes entre les cloisons. Des techniques d'analyse efficaces améliorent également l'exactitude des comparaisons de rendement entre les régions, les gammes de services et les autres segments fonctionnels. Lorsque les connaissances dictent les décisions prises par la haute direction pour chacune des gammes de services, les institutions financières peuvent répartir le capital pour optimiser leur profil de rendement ajusté en fonction des risques. De plus, elles peuvent limiter les investissements dans les initiatives qui rapportent des bénéfices à court terme, au détriment d'une stabilité à plus long terme, et privilégier les initiatives qui créent une véritable valeur à long terme, ce qui optimise en fin de compte le rendement du capital, compte tenu du niveau de risque.

PRINCIPALES QUESTIONS EN MATIÈRE DE RISQUES ET D'ANALYTIQUE QUE TOUTES LES ORGANISATIONS DEVRAIENT SE POSER

1. Nos modèles surestiment-ils (ou sous-estiment-ils) nos risques?
2. Comment utilisons-nous les données sur les risques et les paramètres des risques pour prendre de meilleures décisions?
3. Comment les indicateurs risques-rendement peuvent être clairement liés à nos autres indicateurs clés de rendement?
4. Comment pouvons-nous déceler et atténuer (ou renforcer) les effets de la concentration (ou de la diversification)?
5. Comment pouvons-nous comparer d'une manière significative nos résultats à ceux des entreprises comparables afin d'éclairer notre stratégie?
6. Quels prétextes invoquons-nous pour justifier notre incapacité de répondre aux questions?
7. Nos données nous renseignent-elles sur les possibilités de réduire nos coûts et d'augmenter nos revenus?
8. Avons-nous le personnel approprié pour hisser à un niveau supérieur notre stratégie en matière d'analytique?

Avantages liés à la gestion des relations avec la clientèle et à la rentabilité

Bien que les avantages de l'analytique des données sur les risques soient considérables, les institutions financières qui étendent leurs analyses au-delà des données sur les risques pour intégrer des données élargies sur les activités et la clientèle sont à même d'en tirer des avantages exponentiels. En combinant des données sur les risques de grande qualité, granulaires et adéquatement agrégées avec des données additionnelles sur la clientèle, elles peuvent plus facilement éliminer les obstacles traditionnels entre les fonctions de gestion des risques et de vente. Les institutions financières peuvent ainsi faire ce qui suit :

Mettre en œuvre des décisions plus éclairées

C'est-à-dire utiliser les renseignements commerciaux et la visualisation des données ainsi que des systèmes de ciblage et de gestion de la clientèle de meilleure qualité pour appliquer des profils de risque à l'établissement de cibles aux gammes de services. Par exemple, la compréhension des caractéristiques, des comportements et du rendement des clients permet à la direction de déterminer les segments de la clientèle qui ont été particulièrement lucratifs pour l'organisation, compte tenu du rendement du capital ajusté pour tenir compte du risque de différentes initiatives historiques.

Prendre des décisions plus rapides

L'analytique prévisionnelle peut utiliser des données sur les risques de l'extérieur et de l'intérieur de l'organisation pour prévoir des changements dans la cotation des risques et la solvabilité associés à une région ou à un secteur d'activité. Ainsi, les pertes des gammes de services appelées à connaître des difficultés peuvent être proactivement atténuées à l'avance, ce qui évite le surinvestissement. Le recours à des modèles prévisionnels plus nombreux peut aussi vous aider à accélérer la prise de décisions et à réagir plus rapidement en alimentant la capacité d'affiner de manière plus dynamique la stratégie d'entreprise.

Prendre des décisions à un moindre coût

À l'heure actuelle, les problèmes relatifs à la qualité et à la disponibilité des données nécessitent une intervention manuelle considérable. Des données

de meilleure qualité permettraient de réduire la dépendance à l'égard des processus manuels, ce qui diminuerait tant les coûts d'exploitation que les erreurs.

Mettre au point des produits, des services et des stratégies de vente

En ayant accès à des données plus à jour sur les préférences des clients en matière de produits et de services, les institutions financières seront en position de force pour parfaire continuellement leurs offres. Les clients désireux de se renseigner sur les produits qui procurent une protection en aval peuvent se préparer en prévision de pertes et d'un abaissement possible de leur cote de crédit. Les services offerts à ces clients peuvent porter sur la gestion ou l'atténuation de l'abaissement de leur cote de crédit ou permettre de prévoir les besoins de couverture ou de capital. Des données robustes sur les risques et la clientèle permettront également de faire des offres judicieuses aux clients (p. ex., les prochaines meilleures mesures à prendre juste à temps) plutôt que de recourir à une approche traditionnelle générale centrée sur le produit.

Déterminer les possibilités de croissance offrant les meilleurs rendements ajustés pour tenir compte des risques

Une compréhension plus globale de la liquidité et du capital, dans des conditions de stress et dans des conditions prévues, peut permettre de mieux cibler les possibilités de F&A pour étoffer la position actuelle en matière de risques de l'institution financière et contrebalancer ses vulnérabilités. Par exemple, les avantages de la diversification des risques peuvent favoriser des synergies entre une cible et un acquéreur, et ces avantages peuvent être évalués avec plus d'exactitude en regard de données et d'une analytique adéquates. Inversement, des cibles d'acquisition qui s'appuient sur d'excellentes données permettront aux acquéreurs de déterminer et de quantifier des variables clés qui ont une incidence sur des synergies potentielles et devraient pouvoir justifier une évaluation plus favorable. Quoique cela ne soit peut-être pas l'unique déterminant de l'opportunité de procéder ou non à une acquisition, c'est un élément qui gagne en importance.

Figure 3 : Cycle de vie du risque de crédit et quelques exemples d'avantages associés à une utilisation efficace de l'analytique



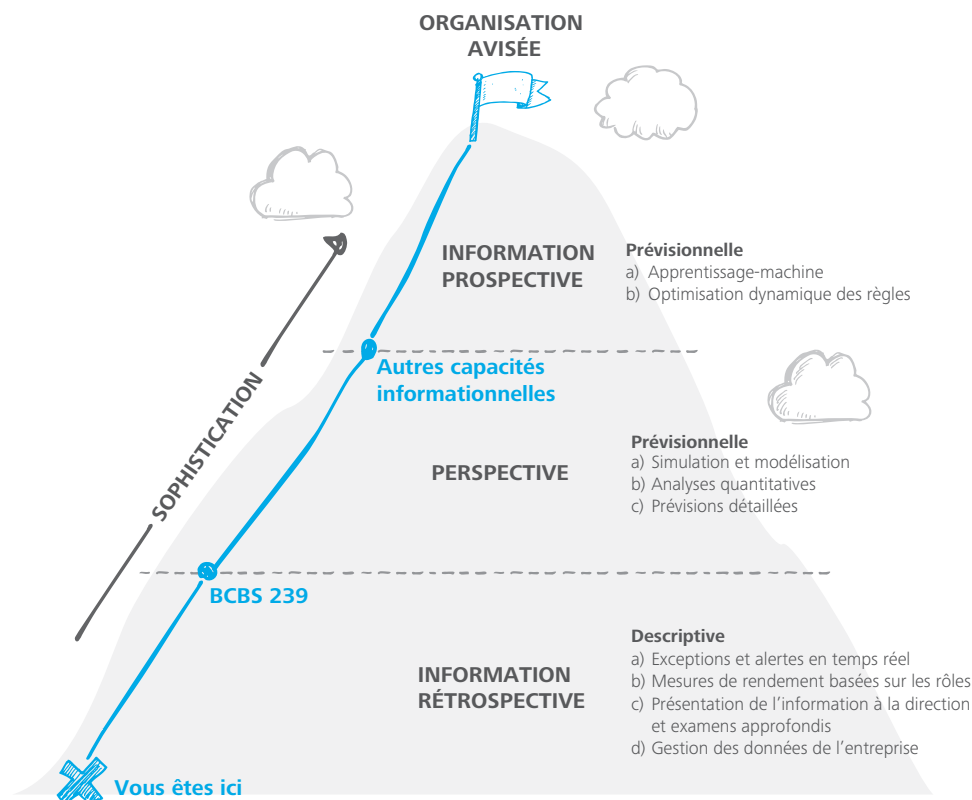
Amorcer le parcours de l'analytique

Depuis des décennies, les banques sont assaillies de problèmes concernant la disponibilité, l'exactitude, l'exhaustivité, l'actualité, la cohérence, l'intégration et l'application des données. Un grand nombre de ces problèmes sont toutefois résolus grâce à l'avènement de RDARR. Les banques se dirigent vers l'établissement d'un modèle de données intégrées, qui allie les données sur les risques d'entreprise de même que d'autres sources de données internes et externes pour créer un cadre de connaissances de base à partir duquel les processus analytiques peuvent se dérouler.

Au sommet, c'est-à-dire au point culminant du parcours vers l'analytique, se trouve l'organisation avisée, qui bénéficie des avantages d'une vision prospective renforcée. Pour atteindre ce sommet, cependant, les institutions financières devront aller au-delà de l'analyse descriptive des données en se fondant sur le rendement historique pour effectuer des formes d'analyse de plus en plus prévisionnelles et prescriptives.

Heureusement, le recours à l'analytique – et la reconnaissance de son importance relative pour le rendement et la réussite – se répand. Peu à peu, les entreprises commencent à investir dans leurs capacités analytiques et l'intégration de l'analytique dans leurs décisions et leurs processus. Des investissements même minimaux dans l'analytique des risques peuvent hisser les entreprises au sommet de la pente de la maturité. Cependant, les institutions financières qui adoptent sans réserve l'analytique à l'échelle organisationnelle sont en position favorable pour transcender même la capacité de résoudre les problèmes les plus complexes et faire face en temps réel aux tendances économiques mondiales en évolution. Si elles ont mis en place la stratégie, les ressources humaines, les processus, les données et la technologie appropriés, les institutions financières visionnaires seront en position favorable pour être de véritables chefs de file dans le monde des affaires d'aujourd'hui, qui fait une large place aux données et évolue sans cesse.

Figure 4 : Parcours vers l'analytique



Auteurs



Azer Hann

Leader national
Données sur les risques, analytique
et technologie
Service des risques d'entreprise
ahann@deloitte.ca
416-601-5777



Gord Kilarski

Directeur de service
Gouvernance et gestion des risques
liés aux données
Service des risques d'entreprise
gkilarski@deloitte.ca
416-601-5677



Matt Devine

Directeur principal
Stratégies de gouvernance, de
réglementation et de gestion des risques
Service des risques d'entreprise
mdevine@deloitte.ca
416-775-8593



www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-3670V