

Troubled Asset Relief Program (TARP)

Perspectives sur les nouvelles règles du jeu du secteur financier américain

Les idées de CGI sur les moyens que le gouvernement des États-Unis et le secteur des services financiers doivent prendre pour relever les énormes défis de l'avenir

À PROPOS DE CE DOCUMENT

Ce document est la version française de la transcription d'un fichier balado Points de vue de CGI.

Lorne Gorber, vice-président, Communications et Relations avec les investisseurs anime un débat sur le programme TARP avec les spécialistes suivants de CGI :

- **George D. Schindler**, président, CGI Federal;
- **Jame Cofran**, vice-président principal, Services bancaires et marchés financiers mondiaux.

Pour obtenir de plus amples renseignements ou écouter le fichier balado, visitez le site www.cgi.com/economie.

Compte tenu de vos expériences et de vos conversations récentes avec plusieurs clients, quels seront, selon vous, les impacts du programme TARP (*Troubled Asset Relief Program*) sur les organismes gouvernementaux et sur les institutions financières qu'ils supervisent? George?

Eh bien, Lorne, les événements des six derniers mois ont métamorphosé l'environnement des institutions financières américaines, qui sont désormais soumises à une surveillance gouvernementale serrée, continue et proactive. Il faut que la transparence augmente autant que la surveillance afin que les contribuables accordent leur confiance aux instances qui gèrent les dollars investis dans le programme TARP. En vertu de ce programme, le gouvernement intervient dans des investissements qui n'étaient pas de son ressort jusqu'ici. Ce nouveau mandat l'oblige à innover en amalgamant ses méthodes de gestion financière aux pratiques éprouvées de gestion des actifs bancaires et de gestion de portefeuilles.

Un autre impact majeur est le rôle accru qui incombe aux programmes d'assurance hypothécaire du Département du logement et de l'urbanisme (HUD) des États-Unis. Depuis l'effondrement du marché des prêts à risque, ces programmes font l'objet d'une demande sans précédent, ce qui crée des pressions énormes sur les systèmes et les infrastructures de soutien.

Les organismes qui ne participent pas au programme TARP seront aussi touchés. Leurs budgets seront réduits et ils devront remettre en question les façons d'atteindre les objectifs de leurs programmes. Il faudra aussi qu'ils économisent en éliminant les redondances et en renforçant leurs pratiques de gestion.

Et vous, Jame, qu'en pensez-vous?

La crise a intensifié des défis auxquels les banques font face depuis un certain temps déjà. Dans un contexte de lutte acharnée pour la croissance et les rendements, les banques ont créé de nouveaux produits plus risqués pour attirer et fidéliser les clients – par exemple les prêts hypothécaires à risque, dans le cas des banques, et les titres adossés à des créances, dans le cas des banques d'affaires. Nous croyons que les institutions financières reviendront à des pratiques de crédit plus classiques, renforceront les mécanismes de contrôle du crédit, élimineront les produits risqués et privilégieront la transparence tout au long du cycle de vie financier.

Nous, nous disons : repliez-vous si nécessaire, mais n'arrêtez pas d'innover. Cela peut sembler paradoxal mais vraiment, il demeure essentiel que les banques transforment leurs anciens systèmes et leurs processus au cours de la prochaine décennie afin de répondre aux exigences des clients en matière de souplesse et de service.

Les institutions financières doivent aussi se préparer à la nouvelle réglementation qui émergera. En ce moment, elles rendent des comptes à diverses autorités, selon leur structure juridique, les endroits où elles exercent leurs activités et les produits qu'elles offrent, par exemple. Ce cadre a été établi dans les années 1930 et 1940. La conjoncture actuelle devrait fournir au Congrès la motivation nécessaire pour procéder à la modernisation du cadre réglementaire du secteur des services financiers.

George, revenons à votre remarque sur la surveillance et la transparence. Quelles sont les approches dont toutes les organisations touchées par le programme TARP auraient intérêt à s'inspirer?

Je crois que la clé, c'est la gouvernance. Par l'entremise du programme TARP, les contribuables investissent des sommes considérables dans les actifs financiers. Un cadre solide de gestion de la structure, des relations et des mécanismes de reddition de comptes est indispensable au succès d'un programme aussi vaste et complexe. On a beaucoup parlé de l'importance de la normalisation. Or, la gouvernance facilite beaucoup la normalisation.

Selon moi, un cadre solide de gouvernance comprend plusieurs volets cruciaux : des communications continues et ouvertes avec tous les intéressés tels que le Congrès, les citoyens, les organismes gouvernementaux, les banques, les propriétaires de petites entreprises etc.; la répartition claire des rôles et responsabilités parmi tous les partenaires du Trésor; et enfin, la détermination, le suivi et la gestion d'indicateurs précis de succès, ainsi que la production de rapports à cet égard.

Partagez-vous ce point de vue, Jame?

Oui. Un cadre de gouvernance est nécessaire pour regagner la confiance du public afin de stabiliser les marchés et l'économie. Nous avons constaté qu'un tel cadre facilite la gestion des initiatives complexes. Par exemple, dans le contexte de nos ententes d'impartition avec de grandes institutions financières, nous avons soutenu à maintes reprises la gestion d'énormes fusions ou acquisitions. Pour qu'une opération de ce genre soit couronnée de succès, il faut une transparence complète chez tous les intéressés. De solides mécanismes de gouvernance permettent à tous les participants de renforcer la gestion des personnes, des processus et des technologies, et de faire converger tous les aspects vers les résultats désirés.

Grâce à notre propre cadre de gouvernance des TI, nous avons aidé plusieurs clients à élaguer bien des heures et des coûts de leurs projets majeurs de transformation. C'est le secret pour qu'un client ou un secteur puisse remettre sans tarder l'accent sur la relance.

Vous dites qu'il faut réutiliser les systèmes qui existent déjà. Pourquoi?

[George Schindler] La nouvelle loi assouplit les règles sur l'approvisionnement et permet au Trésor d'établir de nouveaux contrats rapidement, comme il l'a déjà fait, par exemple, en choisissant la Bank of New York Mellon comme dépositaire. Pour faciliter la conclusion et la mise en oeuvre de ces contrats, le Trésor devrait tirer parti des systèmes du gouvernement fédéral et des solutions du commerce prêtes à l'emploi qui existent déjà et peuvent servir à la gestion du crédit et des biens immobiliers ainsi qu'à la gestion financière.

Par exemple, en faisant une entente avec une entité qui fournit des services partagés de gestion financière au gouvernement fédéral, [les banques] pourraient se doter instantanément d'un système conforme aux nombreuses règles fédérales sur la reddition de comptes. Elles aideraient ainsi le dépositaire et les gestionnaires d'actifs participant au programme TARP à respecter les exigences du Trésor.

À l'inverse, le secteur financier utilise des systèmes qui peuvent faciliter l'acquisition, la gestion et le traitement des actifs financiers visés par le programme TARP.

En réutilisant des processus et des technologies qui s'harmonisent aux mandats de gestion financière du gouvernement fédéral, le nouveau département observera intégralement les règles fiscales. De surcroît, cette approche accélérera les choses tout

en assurant le respect des règles établies sur l'approvisionnement.

Jame, parlons des institutions financières, qui doivent aussi diminuer leurs dépenses. Comment leur suggérez-vous de gérer leur gestion et leur croissance en ces temps difficiles?

C'est là un sujet qui fait beaucoup parler, ces temps-ci, dans les institutions financières. Pour faire face aux défis actuels, les chefs de file réduiront le nombre de plates-formes bancaires et se doteront d'une infrastructure unifiée de gestion du crédit et des risques. [Elles pourront ainsi] suivre leur situation globale.

Un nombre croissant de banques regroupent leurs systèmes d'établissement des dossiers de crédit en un seul, alors qu'elles en utilisaient jusqu'à 10 ou 12. Elles concentrent aussi leurs activités de service des prêts sur deux ou trois systèmes, et adoptent un seul système de recouvrement pour l'ensemble de l'institution, même si elle œuvre à l'échelle mondiale. Ces plates-formes maîtresses gèrent à la fois le vaste éventail de produits que les clients d'aujourd'hui exigent et les mécanismes de gestion des risques nécessaires à la protection des actifs de la banque.

Par exemple, une banque que nous avons récemment aidée a diminué ses coûts récurrents de 15 millions \$ en fusionnant ses processus d'affaires et ses technologies. Les banques sont en quête d'économies de ce genre et elles ont bien raison.

De plus, les institutions gagnantes chercheront à s'allier aux meilleurs partenaires afin de s'adapter efficacement au nouvel environnement réglementaire. Pensons par exemple aux nouveaux rapports qui seront probablement exigés. Les institutions financières devraient s'associer à des partenaires technologiques qui géreront cette complexité pour eux. Il est inutile que les banquiers deviennent les plus grands spécialistes des technologies de production de rapports.

En confiant cette tâche à un partenaire, elles peuvent se concentrer sur leurs activités centrales. Il est également inutile que chaque institution financière développe de nouvelles applications sur mesure. Les plus intelligentes laisseront leurs partenaires les aider.

Et vous, George, que recommandez-vous aux organismes gouvernementaux qui ne participent pas aux projets de stabilisation de l'économie? Ils devront réaliser leur mission malgré de nouvelles restrictions budgétaires et des obligations accrues de reddition de comptes.

Très vrai, Lorne. J'aimerais compléter les propos de Jame en précisant que pour permettre aux gouvernements d'étirer leurs dollars par temps difficiles, nous les aidons à mettre l'accent sur l'efficacité et sur l'innovation.

Pour être efficaces, les organismes doivent se concentrer sur leurs fonctions centrales, déterminer les services indispensables à la réalisation de leur mission et confier leurs fonctions non centrales à des partenaires. Les partenariats de gestion financière avec le gouvernement fédéral, dont nous avons parlé plus tôt, en sont un magnifique exemple. Ils permettent au personnel de faire ce qu'ils font le mieux et de s'appuyer sur des spécialistes dans les autres domaines tels que les TI et les processus d'affaires d'arrière-guichet.

Pour innover, nous avons déjà mentionné la réutilisation et l'optimisation des solutions en place. Il faut aussi trouver de nouvelles sources de financement. J'encourage vivement les organismes à explorer des stratégies alternatives de financement pour leurs projets d'architecture des TI, d'infrastructure, de systèmes ou de formation. À cette fin, adressez-vous à des partenaires qui sont en mesure d'investir alors que les administrations publiques et les banques sont soumises à des restrictions budgétaires.

À PROPOS DE CGI

La satisfaction des clients est au premier plan des activités de CGI. Depuis plus de 30 ans, nous sommes solidaires des défis auxquels nos clients font face et nous les aidons à les relever en leur offrant des services de qualité.

Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI maintient une étroite proximité avec ses clients grâce à ses 25 500 professionnels œuvrant à partir de plus de 100 bureaux dans le monde. Depuis plus de 30 ans, nous sommes solidaires des défis auxquels nos clients font face et nous les aidons à les relever en leur offrant des services de qualité.