

TIME TO ADAPT

COVID-19

NOTRE VISION DE VOS ENJEUX

L'industrie financière : favoriser la résilience

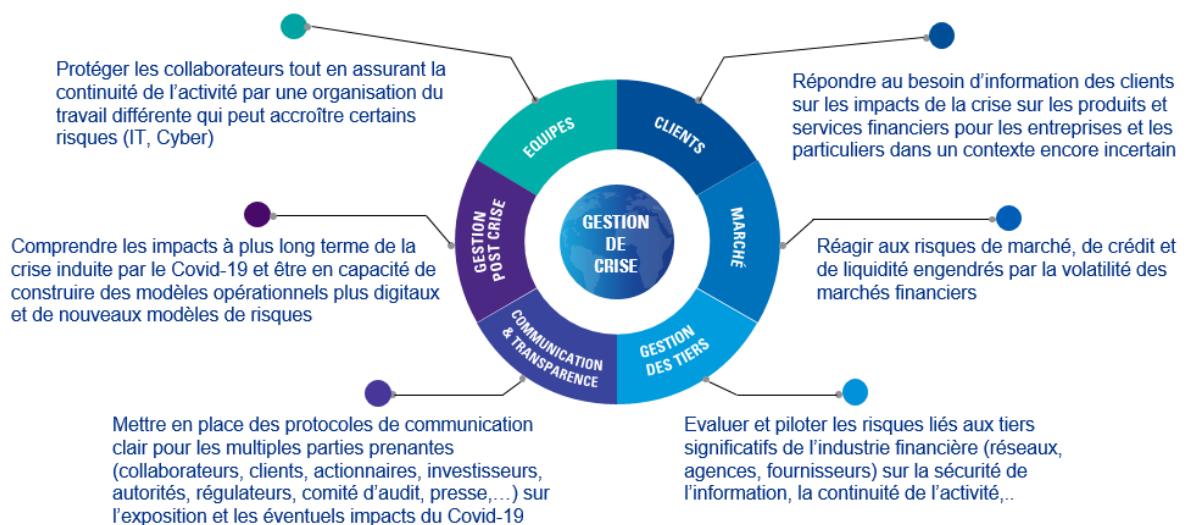
Contexte

L'épidémie du Covid-19 est à l'origine d'une crise sanitaire majeure et d'une mobilisation nationale et internationale exceptionnelle au regard des enjeux humains, économiques et financiers.

La situation provoque des **chocs successifs sur les marchés financiers**, avec des décrochages de la valeur des actifs financiers et une volatilité records.

Les **incertitudes** liées à cette crise sont encore **majeures et évolutives** à l'heure actuelle. Tous les pays, tous les acteurs et toutes les industries sont touchés.

Les enjeux sont multiples sur toute la chaîne de valeur



Les experts Financial Services de KPMG vous présentent dans ce document une illustration concrète en 8 points des enjeux auxquels les Banques, Assurances & Asset Managers doivent faire face.

Agir, mesurer, s'adapter

1 Gérer les risques de continuité de l'activité

- **Mise en place** de la gestion de crise et des plans de continuité
- **Identification et priorisation** des risques
- Revue des **relations avec les partenaires clés**
- Gestion de la **cybersécurité** et de la **résilience de l'infrastructure** dans un mode d'exploitation dégradé
- **Adaptation de l'organisation du travail** (télétravail, protocoles de communication, ...)
- Enjeu dans l'exécution des **tâches opérationnelles et des contrôles** (capacité à exécuter les contrôles compliance et suivi des risques en mode dégradé)
- Gestion / allocation des ressources informatiques afin de **garantir l'accès aux marchés** et de **procéder au post marché dans des conditions optimum**
- **Gestion des ressources « clé »** gérants, négociateurs, brokers, **nécessitant un accès sur site** pour utiliser leurs postes de gestion et exercer leurs fonctions
- **Gestion et pilotage des liquidités** au quotidien

2 Analyser les conséquences à court terme de la situation

- **Application des nouvelles mesures sociales et fiscales** en soutien de la trésorerie (remboursement de créances fiscales, modulation des charges fiscales et sociales) et de la continuation d'activité
- **Revue des décisions de distribution de dividendes 2019 (proposition à l'Assemblée Générale)**
- **Valorisation** des opérations de marché en cours (intégrer une évaluation de la solvabilité de l'entité recevante post crise, par exemple)
- **Mesure des impacts** sur le chiffre d'affaires, la sinistralité, la valeur des actifs, la solvabilité présente et prospective
- **Cession de NPL à CT** (impairment tests, remédiation et évaluation de portefeuilles ou de sous-jacents (sous un angle « ajustement de pricing »), ALM et stratégie de cessions tactiques
- **Evaluation de la robustesse des modèles de risques de marché** à la lumière des résultats réalisés en période de stress
- **Analyse des décisions corporate à mettre en œuvre au regard de la solvabilité constatée** : augmentation de capital, émission de dettes subordonnées...
- **Opportunité d'opérations** M&A et fusions / acquisitions / cessions

3 Gérer les risques techniques et opérationnels de la crise

- **Pour la Banque**
 - **Adaptation des politiques de risque** au contexte de marché
 - **Augmentation des risques de défaillance**
 - **Risque de moratoire sur les crédits immobiliers** d'une partie de la population
 - **Prise en compte du défaut** dans les estimations comptables et réglementaires
 - **Optimisation de la gestion de la liquidité** dans l'environnement de crise
- **Pour l'Assurance**
 - **Anticiper le risque lié à la perte d'exploitation sans dommage**, dont la garantie exclu l'évènement épidémie, mais qui pourrait revenir car le gouvernement cherche à faire contribuer les assureurs
 - **Gérer le risque arrêt de travail / maladie** pour les IP et les contrats d'assurance collective
 - **Mesurer l'impact de la crise pour l'assurance-crédit**, garantissant les entreprises contre le risque de défaut de leurs débiteurs (réduction ou résiliation des lignes de garanties, recours, recouvrement)
- **Niveau d'application** dans les contrats des exclusions pour **cause de force majeure**
- **Gérer la surcharge potentielle des back office et des centres de relations clients** alors même que l'organisation du travail est perturbée par la crise (télétravail parfois impossible, absentéisme pour maladie, hausse de la volumétrie des traitements de gestion, besoin d'information des clients...)
- **Pour la Gestion d'actifs**
 - **Décision d'investissement** : Résistance des modèles d'allocation et d'investissement face au niveau de volatilité et à l'absence de liquidité de certains actifs
 - **Gestion de la liquidité des fonds**, face aux rachats massifs et à la baisse des sous-jacents, calibrage des modalités de swing pricing
 - **Valorisation des actifs, calcul de NAV** :
 - ☐ Valorisation mark to modèle des actifs peu ou pas liquides
 - ☐ Evaluation du risque de crédit des émetteurs de placements privés
 - ☐ Valorisation des actifs liquides en cas de suspension des marchés

4 Gérer les risques et les obligations réglementaires dans un contexte de volatilité des marchés combiné à un environnement de taux bas

- **Evaluation et gestion des impacts sur les ratios prudentiels**
- ✓ **Pour la Banque**
 - Conséquences des décisions des autorités françaises et de la BCE sur les stratégies en matière de fonds propres, de liquidité et d'activité
 - Valorisation des actifs et des passifs financiers, et efficacité des couvertures
- ✓ **Pour l'Assurance, Solvabilité II et SCR**
 - Eléments d'optimisation du pilier 1 (revue des management actions et modèles de projections, stratégie d'allocation des actifs,..)
 - Adaptation du pilier 2 (scénari de stress)

Agir, mesurer, s'adapter

5 Optimiser le pilotage de la performance

- **Reforecast budgétaire** pour tenir compte de l'environnement COVID-19
- **Revue et priorisation** des projets stratégiques et impacts sur les budgets en-cours
- **Tableaux de bord flash** pour piloter l'activité et faciliter la prise de décision
- **Pilotage rapproché** des coûts et identification des options de rationalisation
- **Structuration du Business Plan** et sa déclinaison pour le prochain exercice budgétaire (nouvelles hypothèses, impacts activités, impacts financiers et résultats)

6 Anticiper et évaluer l'impact des mesures exceptionnelles prises par les instances de supervision et l'évolution de leurs attentes (BCE, EBA, EIOPA, BDF, AMF, ACPR)

- **Veille et anticipation actives** des mesures prudentielles et comptables, par exemple : impact d'IFRS9 et du nouveau défaut, exemption temporaire de certains ratios prudentiels, report de date de soumission des reporting réglementaires et stress tests
- **Etude d'impact** dans un environnement multi normes : impact des reports d'échéances consentis sur la nouvelle définition du défaut (NPE & Forbearance), volatilité des cotations de marché,...
- **Préparation et documentation** des options structurantes : partage des pratiques entre établissements et benchmark
- **Préparation de la communication** à destination des instances de supervision et du marché
- **Actualisation du radar réglementaire** : anticipation des reports de date pour les textes initialement applicables en 2020/2021 et en consultation

7 Gérer les impacts comptables et la communication financière

- **Finalisation de l'arrêté des comptes pour l'exercice 2019** :
 - Prise en compte des événements postérieurs
 - Informations sur les risques dans le document d'enregistrement universel
 - Tenue et information des instances : comité d'audit, conseil d'administration, assemblée générale
- **Préparation de l'arrêté comptable au 31 mars 2020**
 - Exécution pratique des travaux comptables et réglementaires en mode dégradé
 - Gestion des impacts IFRS 9 et NDoD sur les clôtures comptables
 - Valorisation des actifs et passifs financiers
 - Evaluation des engagements techniques
 - Revue flash de la résistance des modèles aux conditions de marché
 - Revue des opérations de couverture
- Appréciation des risques de crédit, de marché, de liquidité
- Impact direct de la baisse des AUM, liée à la baisse des marchés et à des rachats massifs, sur le chiffre d'affaires et donc sur la rentabilité
- Pour l'assurance, simulations au 31 mars et production des reportings S2 Pilier 3 à destination de l'ACPR et de la documentation liée
- Revue fiscale des provisionnements (engagements techniques, portefeuille titres et encours crédit notamment)
- **Communication financière**
 - Publication flash sur la gestion de la crise et ses conséquences sur l'activité et la performance
 - Publication des comptes au 31 mars 2020
 - Conséquences des publications de la BCE et de l'EBA pour la banque et de l'EIOPA et l'ACPR pour l'assurance

8 Gérer la communication vis-à-vis du conseil d'administration et des instances de gouvernance

- **Diagnostic de l'exposition actuelle et des impacts financiers**
 - ✓ **En Assurance** : Impacts du report de primes/cotisations, de la hausse de la sinistralité sur certaines garanties, des plus et moins values financières, de la collecte/décollecte...
 - ✓ **En Banque** : Coût du risque et valorisation des actifs
- Evaluation des **impacts directs et indirects** sur le **chiffre d'affaires et la solvabilité**
- **Préparation des éléments de langage** pour l'ensemble des instances

Vos contacts



Jacques Cornic
Partner,
FS Consulting
& Insurance Sector Lead
Tél : +33 1 55 68 68 35
Mail : jcornic@kpmg.fr



Viviane Leflaive
Partner
Insurance Consulting
& Insurance Accounting
Standards CoE Lead
Tél : +33 1 55 68 62 27
Mail : vleflaive@kpmg.fr



Fabrice Odent
Partner
Bank Sector Lead
Tél : +33 1 55 68 72 27
Mail : fodent@kpmg.fr



Julien Genoux
Partner
Consulting Bank Lead
Tél : +33 1 55 68 67 04
Mail : jgenoux@kpmg.fr



Nicolas Clot
Partner
Asset Management Advisory Lead
Tél : +33 1 55 68 75 35
Mail : nclot@kpmg.fr



Abdelghani Khadraoui
Partner
Credit Risk Lead
Tél : +33 1 55 68 86 45
Mail : akhadraoui@kpmg.fr



Sylvie Miet
Partner
Bank Regulatory Lead
Tél : +33 1 55 68 74 49
Mail : smiet@kpmg.fr



Tarik Smires
Partner
Market Risk Lead
Tél : +33 1 55 68 73 15
Mail : tsmires@kpmg.fr



Cédric Philibert
Partner
Bank Tax Lead
Tél : +33 1 55 68 49 40
Mail : cedricphilibert@kpmgavocats.fr



Frédéric Martineau
Partner
Insurance Tax Lead
Tél : +33 1 55 68 48 18
Mail : fredericmartineau@kpmgavocats.fr



Franck Bernauer
Partner
Legal Services Lead
Tél : +33 1 55 68 48 13
Mail : fbernauer@kpmgavocats.fr



Cécile Decourtray
Partner
People & Change Lead
Tél : +33 1 55 68 88 50
Mail : cdecourtray@kpmg.fr



Stéphane Ziolo
Partner
Special Situation
Group Lead
Tél : +33 1 55 68 69 64
Mail : sziole@kpmg.fr



Renaud Ronchieri
Partner
IT Financial Services Lead
Tél : +33 1 55 68 71 48
Mail : rronchieri@kpmg.fr



Vincent Maret
Partner
Cyber Security & Privacy
Services Lead
Tél : +33 1 55 68 26 64
Mail : vmaret@kpmg.fr

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumis aux règles déontologiques de la profession, selon que nous sommes commissaires aux comptes ou non de votre entité ou de votre groupe. Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.