

# Gestion actif-passif: le pilotage du bilan dans le nouveau cadre réglementaire

Le nouvel accord de Bâle met fortement l'accent sur le besoin d'une gestion rigoureuse du risque de taux présent dans tout le bilan bancaire. La banque doit être en mesure d'identifier l'impact de la variation du taux d'intérêt sur la valeur de marché, le capital économique, et sur son revenu. Il lui faut sélectionner les méthodologies et les indicateurs de pilotage adéquats.

Majdi Chaabouni  
Responsable  
de la practice risk  
management  
Headstrong



■ Durant les dernières années, la gestion du risque de taux présent dans le bilan bancaire a attiré l'attention des autorités réglementaires internationales et nationales. C'est au travers de la lecture des 14 principes publiés dans le nouvel accord de Bâle II sur la gestion du risque de taux (*Principals for the management of interest rate risk*) que l'on peut constater que la nouvelle réglementation met fortement l'accent sur le besoin d'une gestion rigoureuse du risque de taux présent dans tout le bilan bancaire.

Selon le nouvel accord de Bâle II, les institutions financières qui font principalement de la transformation de maturité, doivent impérativement gérer de façon active leur risque de taux, contrairement à une logique de gestion passive adoptée pendant les années passées. En effet, en France, l'ancienne réglementation faisant référence à l'article 28 du CRBF (Comité de la réglementation bancaire et financière) stipule que «... les entreprises assujetties doivent disposer d'un système de mesure du risque de taux global...». De même l'article 30 stipule que «... la banque doit évaluer de façon régulière, les risques qu'elle encourt en cas de fortes variations des paramètres de marché...».

Désormais, il est explicitement demandé d'identifier les sources du risque de taux aussi bien sur le portefeuille bancaire que sur le portefeuille de marché. De plus, cette nouvelle réglementation préconise que la banque doive disposer d'un système de mesure lui permettant d'identifier tous les types de risques (Principes n° 13 de l'accord de Bâle sur la gestion du risque de taux). D'après ce même principe, la banque est censée identifier et gérer les différents

types de risques de taux suivants, à savoir: le risque de révision de taux (*repricing risk*); le risque de déformation de la courbe de taux (*yield curve risk*); le risque de base (*basis risk*) et le risque de clauses optionnelles. La prise en compte de ces différents types de risques implique que la gestion du risque de taux global ne serait plus seulement une contrainte réglementaire, mais qu'elle offrirait à la banque la possibilité réelle de gérer activement son bilan et par voie de conséquence, d'améliorer ses résultats et le rendement de ses fonds propres.

## Au-delà d'une analyse statique du bilan

Outre les obligations réglementaires imposant la prise en compte de toutes les sources du risque global de taux, le contexte économique actuel caractérisé par la dérégulation, l'accroissement de la concurrence et l'augmentation des risques, rend l'optimisation et la gestion active du bilan impératives. Le gestionnaire actif-passif ne peut plus s'arrêter à

l'analyse statique du bilan, mais il est contraint de simuler les revenus de la banque, de les projeter dans le futur en tenant compte de différents facteurs tels que les niveaux futurs des taux d'intérêt ou des taux de change, ou bien encore des conditions futures d'octroi pour les nouveaux crédits, etc. La stratégie du bilan oriente alors la stratégie commerciale.

Néanmoins, le gestionnaire actif-passif est limité en termes de moyens lui permettant d'agir sur la politique commerciale. Deux principaux moyens s'offrent au gestionnaire actif-passif: agir sur le réseau commercial ou, plus efficace, agir sur la tarification de la clientèle. En effet, avec une tarification fixée, le gestionnaire actif-passif peut orienter, par exemple, la production nouvelle et par voie de conséquence, orienter la structure de son bilan.

Dans cette démarche, la tarification clientèle dépend fortement du taux de cession interne appelé aussi « le prix de transfert » qui n'est rien d'autre que le coût moyen des ressources de la banque (dépôts à vue, emprunts sur le marché

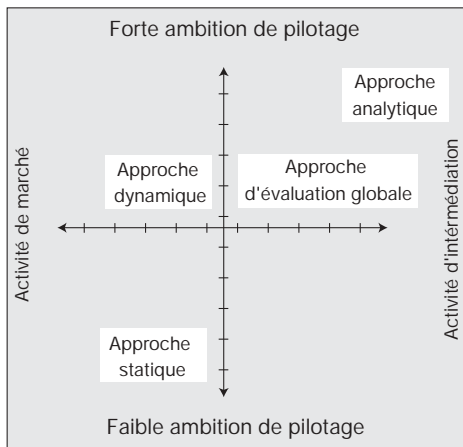
## 1. Type d'indicateur de mesure du risque de taux par impact attendu

	Les différents indicateurs de mesure
Impact sur les marges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode des gaps</li> <li>• Méthode des marges nettes d'intérêt prévisionnelles</li> <li>• Méthode de l'EaR (<i>Earning-at-Risk</i>: revenu à risque)</li> </ul>
Impacts sur la valeur nette	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode de la VAN (Valeur actuelle nette)</li> <li>• Méthode de la sensibilité et de la duration</li> </ul>
Impacts sur les fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode de points-sensibilité pour fixer les limites de risque de taux</li> <li>• Méthode de type VaR pour aboutir à des mesures de type RAROC</li> </ul>

## 2. Exemple d'une grille d'analyse de choix d'approches ALM

combinant les vecteurs ambition de pilotage et nature d'activité

### Les ambitions de pilotage du bilan selon les approches



Les différentes approches	
Approche statique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette approche donne une mesure instantanée de la situation actuelle de la banque en mesurant l'impact des taux effectivement observés :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur les résultats prévisibles,</li> <li>- sur la valeur nette de la banque.</li> </ul> </li> <li>Ce type d'analyse sert à identifier les conséquences des variations de taux ayant déjà eu lieu sur les positions prises.</li> </ul>
Approche dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette approche mesure l'impact sur la marge et la VAN en se basant sur des anticipations des évolutions hypothétiques et répond à des questions de type : « what if ? »</li> <li>Plusieurs niveaux d'analyse peuvent être envisagés selon leur complexité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau d'analyse simple : shift de courbe de taux avec variation uniforme ou selon des variations distinctes par segment de la courbe,</li> <li>- niveau d'analyse plus complexe : construction de scénarios multiples de variation de taux (avec des hypothèses déterministes et conventionnelles ou basés sur les observations des historiques de variation de marché).</li> </ul> </li> </ul>
Approche analytique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette approche est la continuité de l'approche dynamique ; on utilisera des probabilités observées et des modèles statistiques (ex. distribution de probabilité du niveau de taux).</li> </ul>
Approche d'évaluation globale (full valuation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>C'est une approche qui sert à étudier les conséquences de scénarios (soit des scénarios observés, des scénarios de crise : <i>stress testing</i> ou des scénarios les plus probables calculés à partir de distributions de volatilité et de corrélation.</li> </ul>

monétaire, etc.). Cependant, la détermination du taux de cession interne reste un exercice difficile pour le gestionnaire actif-passif en raison de l'existence de certains instruments financiers typiques. Il s'agit des instruments non échancés qui ont une maturité ambiguë. C'est le cas, par exemple, des dépôts à vue où la maturité finale de l'instrument financier n'est pas définie. C'est aussi le cas de certains instruments assortis d'options cachées qui englobent des clauses de remboursements anticipés : le plan épargne logement en est un exemple.

De ce fait, le gestionnaire actif-passif est confronté à un double problème. Le premier est la méconnaissance de l'horizon du risque de taux global existant dans le bilan, le deuxième étant la méconnaissance de la marge commerciale qui constitue une composante du taux de cession interne.

### Quantifier le risque de taux

Outre le fait que la nouvelle réglementation Bâle II au travers du Pilier II exige l'identification de tous les types et de toutes les sources du risque global de taux, elle exige aussi la mesure et la quantification du risque de taux et son pilotage. Elle recommande, à cet effet, l'utilisation de méthodologie du type VaR (*Value-At-Risk*: valeur en risque) afin de permettre la mise en place d'un système de limites. L'accord précise aussi que l'évaluation du risque global de taux doit se faire à minima sur l'impasse de taux. Néanmoins, la banque est censée mettre en place des scénarios de

stress et constituer même des scénarios catastrophes, en tenant compte de l'ensemble des paramètres contribuant à la dégradation de la marge et la valeur de la banque. Elle doit être en mesure d'identifier l'impact de la variation du taux d'intérêt sur la valeur de marché, le capital économique et sur le revenu de la banque (principes n° 13 de l'accord de Bâle sur la gestion du risque de taux).

Compte tenu de ces multiples nouvelles exigences réglementaires, le gestionnaire actif-passif est aujourd'hui confronté d'une part, à un problème de choix et de mise en place des indicateurs de mesure demandés, et d'autre part, à une problématique liée à la gestion opérationnelle du risque de taux (*encadré 1*).

### Le choix des indicateurs

Face à cette diversité des méthodologies et la multiplicité des indicateurs de pilotage du bilan bancaire, le gestionnaire actif-passif doit être guidé, afin d'arrêter son choix et de se conformer à la nouvelle réglementation, par les trois vecteurs suivants :

- la structure financière de la banque : il s'agit de tenir compte de la nature et du type d'activité de la banque (banque d'intermédiation ou banque de détail, banque de marché, banque hypothécaire, ... ) ;

- le type d'impact attendu ;
- les ambitions bancaires de pilotage du bilan : il s'agit de voir si la direction générale souhaite piloter la banque par la valeur économique. Dans ce cas, le gestionnaire actif-passif (ALM) doit réfléchir sur des outils de mesure de la variation de taux sur le portefeuille et sur le bilan selon une perspective de *economic value*.

Il importe aussi de savoir, par exemple, si la direction générale exige une comparaison de différents types de risque. Dans ce cas, le gestionnaire ALM doit opter pour une approche intégrée du risque (*integrated risk management*). Il est aussi envisageable que le gestionnaire ALM vérifie si sa direction générale souhaite piloter la banque par objectifs. Dans ce cas, il doit opter pour une approche dite de *target setting & planning* consistant en une sélection d'objectif optimal de rendement et de combinaison de risque.

Reste enfin à sélectionner l'approche ou les approches les plus adaptées au contexte de la banque et aux attentes. En effet, le gestionnaire ALM pourrait arrêter son choix de sélection d'approches ou de scénario d'approches (*encadré 2*) en se basant sur une méthodologie d'optimisation à la fois des ambitions de pilotage du bilan de la direction générale, de la nature d'activité de la banque et du type d'impact attendu. ●