

# SYSTÈME D'INFORMATION

## GESTION DES PROVISIONS : UN SUJET ÉMERGENT



**Emmanuel Dress**

Manager

Alenium Consultants a réalisé une enquête auprès de banques généralistes françaises sur leurs systèmes de gestion des provisions. Ceux-ci sont encore peu sophistiqués et la marge de progrès reste donc importante...



**Adrien Grynblat**

Consultant

**Alenium Consultants**

Aujourd'hui, la gestion du processus provision est restée à l'écart du mouvement d'optimisation et d'automatisation des processus bancaires. Ce processus consiste à évaluer le niveau souhaitable de provisions sur crédits et à l'enregistrer en comptabilité. Le processus provision peut se décomposer en quatre sous-processus élémentaires : centralisation des contreparties en défaut, centralisation des engagements en défaut, suivi et évaluation des sûretés, et détermination du besoin global de provisionnement. Il est connecté à quatre processus : en amont, avec le processus mise en défaut et, en aval, avec les processus pilotage des risques, *back-testing* Bâle II et comptabilité des crédits. Les banques ont, jusqu'à présent, concentré leurs efforts sur les processus clients qui sont des processus à valeur ajoutée et premiers

consommateurs de ressources. En raison de l'amélioration continue des processus risques, et grâce à la croissance économique, le coût du risque a fortement baissé et les processus provisions sont restés délaissés. Cependant, l'actualité devrait inciter les dirigeants à plus d'attention en la matière. Les récentes évolutions réglementaires, tant prudentielles (Bâle II/pilier I) que comptables (juste valeur IAS et normes françaises), ont des impacts non négligeables. La perspective d'une prochaine dégradation du coût du risque liée à un creux du cycle de croissance va rendre ce processus métier plus critique.

C'est dans cette optique qu'Alenium Consultants a initié une enquête

“ En raison de l'amélioration continue des processus risques et grâce à la croissance économique, le coût du risque a fortement baissé, et les processus provisions sont restés délaissés. ”

auprès de grandes banques de la place, tant dans la banque de détail qu'en banque d'investissement, en France et à l'international. L'objectif était de dresser un panorama des pratiques et des systèmes sur ce sujet à la fois sur le plan comptable que sur celui des risques. L'étude a été concentrée sur les pratiques et sur le niveau d'automatisation du processus de détermination des provisions et de remontée vers les systèmes comptables. Les processus connexes, décrits précédemment (défaut, pilotage, *back-testing* et comptabilité), ont été exclus du périmètre de l'étude.

### QUATRE ENJEUX IDENTIFIÉS

L'état des lieux a mis en évidence quatre enjeux :

■ **la mise en conformité réglementaire est un premier enjeu.** Il concerne tous les établissements. Ce respect implique une sophistication des tâches, notamment liées aux contraintes Bâle II (cohérence de la provision avec la modélisation des pertes attendues, voire disponibilité de la provision individualisée créance par créance dans les systèmes sources dans le cadre de la remontée des risques pondérés) et IAS (juste valeur). Il rend coûteux les dispositifs rustiques, y compris sur de faibles volumes. L'évolution des systèmes est alors obligatoire et pose le choix du type d'évolution ;

Les systèmes de provision selon les volumes traités et la maturité bancaire

Type d'établissements rencontrés	Volumes	Maturité	Principes directeurs d'urbanisation des SI	"Systèmes d'information "Provisions"	
				Actuels	Cibles
Banques de détail en France métropolitaine avec métiers et clients en évolution	Forts	Faible	Evolutivité et souplesse	Outils spécifiques rustiques →	Brique spécifique sophistiquée
Banques de détail et banque de grande clientèle à l'étranger	Forts ou en croissance	Faible	Evolutivité et souplesse	Outils spécifiques rustiques →	Brique spécifique sophistiquée
Banques de grande clientèle	Faibles	Faible	Evolutivité et souplesse	Progiciels contentieux ou outils spécifiques rustiques →	Brique spécifique sophistiquée
Banques de grande clientèle	Faibles	Forte	Maîtrise des coûts et stabilité des SI	Progiciels contentieux ou outils spécifiques rustiques →	Progiciels contentieux évolués
Banques de détail en France métropolitaine, mûres sur leur métier	Forts	Forte	Maîtrise des coûts et stabilité des SI	Progiciels contentieux →	Progiciels contentieux évolués

■ **la performance métier**, vu sous l'angle de la productivité et de la qualité de l'information produite, devient alors un deuxième enjeu important. En effet, la pratique de traitements manuels concernant la saisie, le calcul et l'approbation des provisions devient insoutenable avec les nouvelles contraintes réglementaires, et l'automatisation des quatre sous-processus provisions, voire des processus connexes en amont et en aval, est incontournable ;

■ **la capacité que peut offrir le processus provision à piloter une charge déductible**, donc le compte de résultat, dans les limites fixées par les principes de prudence et de justification fiscale, est le troisième enjeu, plus mineur, et reste largement passé sous silence. Cette capacité de pilotage permet notamment un lissage du compte de résultat. Si cet enjeu est important, il n'est pas mis en avant par les banques pour des raisons évidentes ;

■ **l'accentuation de l'automatisation apparaît donc inéluctable**. Une question ressort alors : quel sera le type d'automatisation ? Le quatrième enjeu est lié à l'urbanisation des systèmes d'informations risques : quel doit être l'arbitrage entre la sou-

plesse et l'évolutivité du système d'information risques et les coûts de mise en œuvre d'un système provisions productif et conforme réglementairement ?

**LES SYSTÈMES ACTUELS DE PROVISION**

Les banques non conformes réglementairement utilisent souvent deux types d'outils de gestion des provisions, qui sont généralement liés aux volumes actuellement traités.

■ **Un premier outil consiste en une application très simple et rustique** – typiquement un tableau Excel – qui a pour fonction unique de traiter les provisions par clients, voire par créances, sans forcément de mise en adéquation avec l'évaluation des sûretés. Il n'est généralement pas interfacé avec les systèmes de gestion des engagements, des clients ou avec la comptabilité auxiliaire. Cet outil ne peut être adapté aux contraintes réglementaires et doit forcément être abandonné. Ce cas se retrouve dans les banques dont les volumes contentieux sont encore limités, comme en banque d'investissement ou alors dans des banques jeunes et en croissance comme la banque de détail à l'international.

“ La maturité du métier structure le choix entre nouvelle brique métier ou évolution des progiciels contentieux. ”

■ **Autre cas de figure, l'utilisation de progiciel contentieux**, dont une des fonctions disponibles est la tenue des provisions. En banque de détail, les volumes traités sont beaucoup plus importants qu'en banque d'investissement (des centaines ou milliers de dossiers par entité) ; la plupart des établissements, notamment en France, sont équipés d'outils dédiés à la gestion des contentieux. Ces derniers assurent la gestion du recouvrement (agenda, tiers huissiers et avocats, sûretés, actions engagées, plan amiable, etc.). Ils intègrent, en général, une fonction provisionnement, avec une gestion de la position, des sûretés, et du besoin de provisionnement selon des règles complexes et ajustables, notamment en tenant compte de la valeur de la garantie, de la décote possible, ainsi que de la partie non couverte. En règle générale, ces logiciels sont interfacés avec la comptabilité sociale et font ainsi transiter les données sur les provisions sous la forme de compte-rendu d'événements ou d'écritures comptables. Ce modèle fonctionne bien, mais présente deux inconvénients : d'une part, la plupart de

ces progiciels fonctionnent encore en norme comptable unique, d'où des montants (créances ou provisions) qui ne sont pas toujours aux normes IAS ; d'autre part, la question de la gestion des provisions sur les dossiers précontentieux reste entière. Ces dossiers, en mode de recouvrement commercial, restent absents de ces systèmes et se retrouvent alors "orphelins" en matière de gestion des provisions. Ils sont caractérisés par une gestion commerciale de leurs créances (gestion dans les chaînes d'engagements classiques), sans déchéance du terme, et le plus souvent les progiciels contentieux se révèlent inadaptés pour une gestion complète. Il leur conviendrait plutôt une gestion à deux niveaux, un premier niveau avec une gestion dans les systèmes classiques d'engagements pour le calcul des positions et des intérêts, et un deuxième niveau avec une utilisation dans l'application contentieuse pour le recouvrement de la créance et les dotations/reprises de provision. Cette option paraît la plus intéressante pour les précontentieux mais suppose un interfaçage entre la tenue de position classique de la contrepartie et l'application contentieuse.

### LES ÉVOLUTIONS : BRIQUE SPÉCIALISÉE AUTONOME OU...

Deux solutions peuvent être adoptées par les banques qui se mettent en ordre de marche pour assurer la conformité réglementaire avec la nécessaire automatisation.

La première solution consiste à concevoir une brique métier spécialisée dans la seule gestion des provisions. Cette solution prévoit la possibilité d'utiliser plusieurs normes comptables, d'avoir des référentiels de sûretés réelles et personnelles, tiers garants, réévaluation du besoin de

provisionnement et calcul des dotations/reprises de provision à proposer, et enfin des liens avec les applications comptables. Cette solution est plus complexe à mettre en œuvre, mais a l'avantage d'apporter la performance d'un outil dédié et la souplesse d'une brique séparée, intégrable dans des modèles de systèmes d'information différents. En outre, elle n'impose pas une évolution des systèmes existants et prend en compte aisément les précontentieux, dont la particularité est de n'avoir pas eu de déchéance du terme et qui sont encore gérés dans les chaînes d'engagement classiques. Ce type de solution consiste en un ensemble de règles associé à un référentiel de sûretés et de LGD [1] par sûretés, interfacé, en amont, avec les systèmes d'information d'engagements et, en aval, avec les systèmes d'information comptables. Concernant les règles, elles peuvent être gérées en "dur" dans un code, ou alors au moyen d'un moteur disponible sur le marché [2], avec les avantages connus de ces types d'outils : pilotage des règles, souplesse d'emploi, auditabilité, maîtrise par les utilisateurs, etc.

De plus, dans l'hypothèse d'une utilisation d'un moteur de règles, il est alors possible de doubler la brique provisions par une brique défaut, qui aurait pour fonction d'analyser le fonctionnement du compte du client et notamment les incidents et retards de paiement, et permet de détecter les contreparties à mettre sous surveillance, voire à mettre en défaut bâlois, donc provisionnables. Enfin, cela offre l'avantage de grouper les deux systèmes sources en information nécessaires au back-testing des paramètres bâlois (PD [3] et LGD notamment). Cette solution est privilégiée par les banques dont le système d'information est en forte évolution, notamment sur banques

jeunes et en forte croissance comme certaines filiales de banques de détail à l'étranger, ou encore sur des banques de détail métropolitaines dont le métier et la clientèle sont encore en évolution.

### ...ÉVOLUTION DES PROGICIELS CONTENTIEUX

L'autre solution est l'évolution des progiciels contentieux en place, notamment en renforçant la fonction calcul des provisions en juste valeur, et en mettant en cohérence le besoin global de provisionnement avec la modélisation de la LGD des modèles bâlois. Les coûts d'interfaçages avec les autres applications crédits sont limités. En revanche, le problème de la capacité de ces progiciels à traiter les dossiers douteux non contentieux reste entier. Ce choix offre l'avantage de ne rien changer à la disposition des différentes applications risquées et correspond à une stabilité fonctionnelle et applicative des banques. Il correspond à la situation de banques très matures sur leur marché et leur métier, qui ne voient pas l'intérêt d'investir dans une nouvelle application alors qu'elles sont déjà dotées d'applications qu'il suffit de faire évoluer. Ce peut être le cas des plus anciennes banques de détail françaises, à forts volumes et dotées de systèmes d'information risqués déjà sophistiqués.

### VERS UNE RÉFLEXION PLUS GLOBALE SUR LES PROCESSUS ET L'URBANISATION DES SI RISQUÉS

En synthèse, les contraintes réglementaires prudentielles et comptables poussent les banques à faire évoluer leurs systèmes d'information de provision, notamment en accroissant l'automatisation de processus devenus trop complexes pour être raisonnablement gérés manuellement. Les banques matures sur leur

**« La vision par processus doit s'accompagner d'une réflexion plus globale sur l'urbanisation des applications risquées. »**

métier et donc sur leurs systèmes d'information, comme la majorité des banques de détail françaises, peuvent se contenter d'une évolution à minima de leurs progiciels contentieux, à condition qu'elles acceptent une extension aux précontentieux du périmètre de ces progiciels. En revanche, les établissements moins matures dans leurs pratiques, comme des banques d'investissement où les volumes sont limités, ou des banques de détail à l'étranger, encore jeunes, ont intérêt à privilégier la voie d'une solution souple et flexible dans un système d'information encore en évolution. La brique métier spécifique est alors une solution adoptée par ces banques et permet à la fois la maîtrise des enjeux réglementaires, de productivité et de pilotage, tout en conservant une forte évolutivité dans

l'ensemble du système d'information risques.

Cependant, le sujet de la gestion des provisions est à mettre en perspective avec l'ensemble des processus supports du domaine risque, notamment la notation des contreparties et la gestion du défaut. C'est l'ensemble de la chaîne surveillance des engagements/notation/défaut/provision qu'il convient alors de fluidifier afin de dégager des ressources et de gagner en qualité de pilotage tant risque que financier. En prenant l'exemple des provisions gérées par une brique spécifique, on déconnecte le mode de gestion d'une contrepartie en recouvrement (gestion commerciale ou gestion par un service contentieux) avec ses traitements d'information associés (*reporting* risques et *reporting* comptables).

Cette optimisation de deux processus croisés (comment diminuer le risque sur une contrepartie, comment reporter et piloter l'information sur la perte attendue) n'est possible qu'au prix d'une vision globale à la fois des processus métiers et des systèmes d'information associés. Ainsi, cette vision par processus doit s'accompagner d'une réflexion plus globale sur l'urbanisation des applications risques, notamment afin de mutualiser les différents applicatifs transverses et bâtir un système souple et évolutif. ■

[1] *Loss Given Default*: perte finale après défaut, dépendant de la performance du recouvrement, du type de créances et de sûreté associée.

[2] Comme *J-Rules d'Ilog* ou *Blaze Advisor* de FairIsaac.

[3] *Probability of Default*: probabilité pour une contrepartie de faire défaut.

B A N K I N G C O N S U L T I N G

[conseil en organisation] [conduite de projet] [assistance à maîtrise d'ouvrage]



CONJUGUER VOTRE AVENIR

**LGB FINANCE**

A VIVED COMPANY

contact@lgb-finance.com • www.lgb-finance.com

21, rue de la Paix – 75002 PARIS – France • Tél. +33 (0)1 43 12 90 00