

RATIO PRUDENTIEL

Comment tirer parti de la réforme de Bâle à des fins stratégiques

Les fondations nécessaires à la mise en place d'un dispositif de pilotage des performances recourent largement les options les plus avancées du nouvel accord de Bâle. Il y a donc avantage à envisager conjointement ces deux projets.

DE NOMBREUX ÉTABLISSEMENTS souhaitent aujourd'hui communiquer avec le marché sur la base d'indicateurs de création de valeur actionnariale. Bien qu'il existe

plusieurs variantes, ces indicateurs se définissent généralement comme une différence entre le coût du capital et la rentabilité ajustée des risques, rapportée aux fonds propres économiques et projetée dans le futur.

Aller dans cette direction implique de mettre en place un dispositif intégré de pilotage de la performance, afin de disposer des indicateurs nécessaires pour ce dialogue avec le marché, mais également de décliner de manière proactive cette approche dans la stratégie financière de

l'établissement, son processus budgétaire, la conduite quotidienne de ses opérations et l'appréciation des performances des équipes, voire

des individus. C'est à cette condition en effet que l'établissement pourra gérer efficacement et dans la durée ses engagements envers le marché.

DISPOSER DE MESURES FIABLES, FINES ET HOMOGENES...

La mise en place d'un tel dispositif de pilotage implique de disposer pour chacune des activités et des produits de l'établissement de mesures suffisamment fiables, fines et homogènes pour :

- **la rentabilité**, après allocation des revenus (y compris les rétrocessions commerciales), des coûts et du refinancement ;
- **le coût du risque courant** (soit la perte moyenne attendue pour une activité ou une opération donnée) qui devra être déduit de la rentabilité des activités et des opérations pour déterminer une rentabilité ajustée du risque ;
- **le capital économique** correspondant, défini comme le montant nécessaire pour absorber le montant maximal de pertes exceptionnelles jugé possible par l'établissement, compte tenu des risques associés à l'activité considérée ; comme pour le

risque courant, l'ensemble des risques de crédit, de marché et opérationnels doivent être pris en compte dans cette estimation.

Enfin, la disponibilité de ces informations doit s'accompagner de la capacité à les consolider et à les restituer aux décideurs sous un format immédiatement exploitable.

... POUR DÉVELOPPER UN SYSTÈME DE PILOTAGE

On peut alors développer un processus de pilotage où, sur la base d'une première estimation du capital économique de chaque activité :

- **la direction générale** prend des décisions relatives à la gestion du capital (traitement de l'écart éventuel entre fonds propres économiques, réglementaires et comptables) et à son allocation entre les différentes activités de l'entreprise

“ Il existe actuellement une fenêtre d'opportunité pour poser simultanément les fondations d'un meilleur pilotage de la rentabilité et d'une optimisation de la charge en fonds propres réglementaires. ”



BENOÎT CATHERINE
Associé



PHILIPPE DENIAU
Financial risk management

PricewaterhouseCoopers

se ; elle fixe parallèlement les objectifs de création de valeur sur lesquels l'établissement va communiquer avec le marché ;

- **dans le cadre de l'exercice budgétaire**, un objectif de rentabilité, calculé à partir des objectifs de création de valeur globaux, des fonds propres économiques qui lui sont alloués et du coût du capital retenu, est défini pour chaque activité et ses unités de gestion ;

- **les fonds propres économiques** alloués à chaque activité sont déclinés en limites de risques de crédit, de marché et opérationnels au niveau de chacune de ces unités de gestion ;

- **les unités de gestion** prennent leurs décisions sur les transactions individuelles (autorisation et tarification) en fonction de la cohérence avec les objectifs de rentabilité fixés en comparant la profitabilité ajustée des risques estimée pour la transaction avec le *hurdle rate* appliqué au capital économique correspondant ;

- **un contrôle et un reporting permanent**, y compris un *back testing* destiné à s'assurer de la permanence dans le temps de la pertinence du modèle, sont effectués par la direction des risques et la direction financière.

FAIRE CONVERGER DISPOSITIF DE PILOTAGE ET CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE...

On voit donc que la mise en place d'un tel dispositif intégré de pilotage de la performance suppose un investissement très important pour la plupart des banques, sur les aspects méthodologiques bien sûr (en particulier pour le risque opérationnel et, dans une moindre mesure, le risque de crédit), mais surtout en matière de systèmes et de procédures pour obtenir les données nécessaires.

C'est à ce stade qu'il convient d'envisager de transformer en opportunité les contraintes que représente pour la profession bancaire la réforme prochaine du disposi-

tif prudentiel. En effet, les évolutions exigées pour l'adoption des options les plus avancées et, théoriquement au moins, les plus avantageuses en termes de charge en fonds propres, recouvrent largement, pour les chantiers risqués, celles qui sont nécessaires pour la mise en place d'un dispositif intégré de pilotage des performances ; à titre d'exemple, on peut citer :

- **la méthode «IRBA avancée»** pour le risque de crédit qui impose notamment de disposer d'un système de notation interne avec des probabilités de défaut pour chaque catégorie, d'une estimation des pertes en cas de défaut et d'une première approche des effets de portefeuille (l'ajustement de «granularité») ; et donc, de données portant au minimum sur un cycle économique pour initialiser le système...

- **la méthode «mesure interne»** pour le risque opérationnel qui fait appel aux données internes des établissements concernant la probabilité d'occurrence d'événements défavorables et les pertes en cas de survenance pour évaluer la charge en fonds propres correspondante.

... POUR MAXIMISER LA CRÉATION DE VALEUR

Cette coïncidence n'est d'ailleurs pas fortuite. En effet, la réforme de Bâle a été largement inspirée par les établissements les plus sophistiqués, qui ont milité en faveur d'une convergence du dispositif prudentiel vers les méthodes effectivement utilisées pour la gestion de leurs risques et leur politique de tarification.

Il existe donc actuellement une fenêtre d'opportunité pour poser simultanément les fondations d'un meilleur pilotage de la rentabilité, d'une communication plus efficace avec les marchés et d'une optimisation de la charge en fonds propres réglementaires. Trois objectifs qui convergent clairement vers une maximisation du potentiel de création de valeur des établissements. ■

