

Méthodologie

L'intégration des indicateurs de création de valeur

La mise en place d'un dispositif intégré de gestion de la valeur repose sur l'intégration des mesures de performance et de risque à tous les niveaux de la banque. Des obstacles organisationnels, culturels et technologiques rendent cette intégration difficile.

LES STRATÉGIES DES INSTITUTIONS financières ont été centrées, ces deux dernières années sur la réduction des coûts. Aujourd'hui les perspectives de reprise rendent nécessaire une inflexion vers un objectif de croissance des revenus. La réalisation de ces objectifs dépendra, pour une large part, de la capacité des banques à mettre en place un dispositif intégré de gestion de la valeur. Ce type de dispositif repose sur l'intégration des mesures de la performance et des mesures du risque à tous les niveaux de la banque. Toutefois, pour de nombreuses institutions financières des obstacles organisationnels, culturels et technologiques rendent cette intégration difficile à mettre en place.

LES COMPOSANTES DES MESURES DE CRÉATION DE VALEUR

Historiquement la gestion des risques et la gestion de la performance ont été menées séparément. Des progrès méthodologiques importants ont été réalisés dans ces deux secteurs, en particulier dans le domaine de la mesure des risques. En particulier, la quantification des risques de crédit et des risques opérationnels a fait l'objet d'avancées récentes, encouragées par la réforme de Bâle. S'il reste encore de nombreux domaines où des progrès substantiels doivent être accomplis

(sur les risques opérationnels, mais plus encore sur la quantification des risques de réputation et d'activité et l'évaluation des risques sur des périodes longues), les mesures des risques et des revenus qui peuvent être obtenues aujourd'hui permettent de calculer des indicateurs de création de valeur opérationnels.

LES CONCEPTS CLEFS

Les concepts clefs permettant une gestion intégrée des risques sont le capital économique et l'EVA (*Economic value added*) ou SVA (*Shareholder value added*). Le capital économique est le capital nécessaire pour absorber les pertes provenant de la matérialisation des risques et éviter la défaillance de l'établissement. Le capital économique permet notamment de mesurer le capital consommé par activité, par ligne de métier, par transaction... L'EVA est la différence entre les revenus et le coût du capital mesuré à partir de la consommation du capital et de sa rentabilité attendue. C'est l'indicateur de création de valeur le plus simple et le plus largement utilisé par les institutions financières.

Le calcul du capital économique, de l'EVA et plus généralement d'indicateurs de création de valeur repose sur les composantes suivantes :

- la mesure des résultats : ceux-ci

doivent être calculés au niveau de la transaction pour pouvoir être agrégés par clients, par activités, par lignes de métier, par pays. Afin d'obtenir ces informations aux divers niveaux d'agrégation souhaités, il est nécessaire de disposer, notamment, de mécanismes de prix de transfert, de méthodologie d'allocation des coûts, de calcul des pertes anticipées sur le risque de crédit... ;

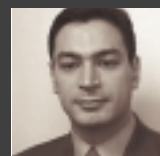
- la mesure des risques distingue les différents types de risques. Au niveau de leur agrégation, la prise en compte de la diversification entre risques est réelle mais reste souvent difficile à estimer ;
- les indicateurs de croissance ne sont pas intégrés dans les approches simples de type EVA qui tendent à se limiter à un horizon d'un an, mais restent des éléments essentiels de la création de valeur. Les approches devenant plus sophistiquées, ces indicateurs seront intégrés progressivement dans les mesures de création de valeur. Ils doivent néanmoins être suivis dans le cadre d'un dispositif de gestion de la valeur. Ils peuvent comprendre des parts de marché, des taux de rétention des clients, des indicateurs de taille de marché.

L'UTILISATION DES INDICATEURS DANS LE DISPOSITIF GLOBAL

Les indicateurs de création de valeur peuvent être utilisés à plusieurs niveaux de l'organisation. Ils constituent un outil d'aide à la décision déterminant pour la définition des stratégies, tout en permettant de décliner ces stratégies de



RAMI FEGHALI
Senior manager
PricewaterhouseCoopers



YACIN MAHIEDDINE
Associé
PricewaterhouseCoopers

La mesure des risques

- **Risques de marché.** La VaR couplée à des mesures de *stress-testing* ou des facteurs d'ajustement est généralement utilisée.
- **Risques de gestion actif-passif.** La VaR sur un bilan statique ou des approches alternatives est également utilisée.
- **Risques de crédit.** Il est possible de capitaliser sur les travaux menés dans le cadre de la réforme de Bâle, les principales problématiques résiduelles provenant essentiellement de la prise en compte des effets de diversification entre les risques de crédit.
- **Risques opérationnels.** Les méthodes quantitatives à partir de données historiques se développent, mais elles doivent cependant prendre en compte une évaluation de l'exposition au risque opérationnel (contrôle interne, changement des caractéristiques des établissements). Il est de plus difficile d'allouer les risques opérationnels aux niveaux les plus fins.
- **Les risques d'assurance** utilisent des techniques actuarielles propres au métier de l'assurance ; une réforme similaire à la réforme de Bâle, dite «Solvency II» sera mise en place prochainement pour les assurances.
- **Les risques d'activité et de réputation** sont généralement mesurés à partir de simulations et de scénarios subjectifs. La mesure de ce risque est appelée à prendre une importance croissante dans le dispositif de gestion par la valeur.

manière cohérente (en termes d'objectif et de suivi de leur réalisation) aux différents niveaux opérationnels de la banque.

La planification stratégique est directement affectée par les indicateurs d'EVA. L'évaluation des lignes de métier sur la seule base de la croissance des résultats ignore les consommations de capital. Les indicateurs de création de valeur permettent de prendre des décisions d'investissement ou de désinvestissement dans les différentes activités à partir d'une évaluation simultanée des perspectives de croissance, des résultats et des risques pris. Ces décisions peuvent alors être déclinées dans le processus budgétaire, l'allocation de capital et les objectifs opérationnels de chaque métier, qui pourront être définis et évalués à partir des mêmes indicateurs.

Ces indicateurs ont aussi un impact important dans la gestion effective du capital. Les mesures de capital économique permettent d'évaluer le niveau et la structure optimale du capital et de la dette, les indicateurs d'EVA permettent aussi de décider de conserver ou de transférer les risques ou d'effectuer des opérations de fusion ou d'acquisition.

Les banques tendent, de plus, à gérer de manière dynamique leur portefeuille de crédit à l'aide de modèles de mesure de risque de crédit et de techniques de transfert de risque (dérivés de crédit, titrisation...), afin de diminuer les risques pris et d'optimiser la création de valeur. La gestion de l'offre produit peut aussi être enrichie par l'utilisation de l'EVA, qui permet d'identifier les produits les plus créateurs de valeur et le potentiel des nouveaux produits.

LES IMPLICATIONS ET LES PROBLÈMES D'IMPLÉMENTATION

Le principe central de l'utilisation opérationnelle des indicateurs d'EVA repose sur l'intégration complète entre les données de risque et les données financières. Cette intégration nécessite un changement significatif de l'organisation des institutions financières. Celles-ci sont fréquemment caractérisées par une gestion en silos et non coordonnée de la valeur, des coûts et des risques ; une gestion de la performance qui n'est pas intégrée dans la gestion de la relation client ; une évaluation de la relation risque/résultat non homogène au niveau des différentes activités et typologies de client.

L'intégration de la gestion des risques, des résultats et des coûts doit être effectuée en amont avec la mise en place d'une fonction nouvelle, transverse, qui permette l'harmonisation des fonctions de finance, planification et gestion des risques.

L'utilisation des indicateurs d'EVA dans la gestion opérationnelle constitue de plus un changement culturel significatif dans les établissements. Les points essentiels qui permettent ce changement sont une appropriation des indicateurs de création de valeur par les opérationnels, mais aussi une définition précise des objectifs de création de valeur à long terme et des mesures clefs de la performance, une articulation claire entre le processus de prise de décision et les objectifs et enfin, la mise en place de mécanismes de rémunération indexés sur la création de valeur.

UNE ADAPTATION IMPORTANTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La mise en place de ce dispositif doit enfin s'accompagner d'une adaptation importante des systèmes d'information afin de pouvoir disposer des indicateurs de risques et de résultats aux différents niveaux d'agrégation. L'architecture technologique cible devrait comporter trois composantes :

- une base de données capable de centraliser les données nécessaires à l'ensemble des activités de la banque (et notamment répondre aux besoins de Bâle II et des normes IFRS) ;
- un moteur d'intégration EVA, qui permet de calculer les indicateurs de EVA aux niveaux d'agrégation voulus et d'alimenter une application de reporting ;
- une application de reporting qui intègre les éléments de risques, de résultats et de performance.

Un tel dispositif de gestion de la valeur permettra à la direction de définir des stratégies de création de valeur optimale pour ensuite les décliner de façon cohérente et efficace au niveau opérationnel. ■