

RÉFORME BÂLE II

VERS UNE RÉALLOCATION DES RESSOURCES ?



Laurent Hervé

Directeur financier de la branche gestion d'actifs et services aux investisseurs (GIMS)

Professeur à l'ESLSCA

La contrainte de fonds propres, issue de la réforme Bâle II pour certaines activités bancaires comme la gestion d'actifs ou les services aux investisseurs, va renforcer l'interrogation des banques sur leur stratégie dans ces domaines : doivent-elles investir pour atteindre la taille critique en se positionnant comme *services provider* ou externaliser ?



Fabrice Lamy

Directeur des risques et de la conformité de la branche GIMS

Société Générale

L'accord Bâle II de juin 2004 apporte des modifications substantielles aux règles de gestion prudentielle bancaire. Plus qu'une simple réforme du ratio de solvabilité, Bâle II a pour conséquence l'intégration de l'exigence réglementaire au sein d'un nouveau dispositif d'un suivi très fin des risques de la banque. Au-delà du risque de crédit que l'accord réforme profondément par l'introduction de notations et de modélisation et du risque de marché, le nouveau dispositif prend en compte dans son exigence de fonds propres :

■ à travers le pilier I, le risque opérationnel (risque de pertes résultant d'une inadéquation ou de défaillances de procédures, du personnel des systèmes ou d'événements externes) qui n'était pas réglementairement intégré par le passé ;

■ à travers le pilier II, le renforcement de la surveillance prudentielle sur d'éventuels fonds propres complémentaires à mettre en place pour couvrir les risques non identifiés dans le pilier I (risques de taux, concentration sectorielle, risques de liquidité, risques stratégiques et de réputation...), la détermination des fonds économiques devant s'effectuer par auto-évaluation et les établissements étant invités à mettre en place les *best practices* de mesure et prise en compte de risques. Le programme d'auto-évaluation par chaque établissement fournit la base pour une compréhension et un dialogue approfondis avec les autorités de contrôle et le marché autour du profil global de risque de l'établissement ;

■ à travers le pilier III, une plus grande transparence d'informations quantitatives et qualitatives sur la nature et le suivi des risques, ainsi que sur le calcul de leurs fonds propres. Le marché pouvant apprécier la bonne gestion de l'établissement à travers des comparaisons internationales et de place.

Si, d'une manière générale, pour les banques universelles, les activités de banque de détail devraient voir leur exigence en fonds propres diminuer, celles de banque de marchés et d'investissement devraient voir évoluer diversement leurs besoins globaux. En revanche, les secteurs de la gestion d'actifs et des services aux investisseurs (règlement/livraison, conservation, administration de fonds) et les services bancaires dans leur ensemble devraient être plus sensiblement affectés en raison d'un risque de crédit faible (et qui pourrait se réduire en raison de pondérations plus avantageuses), de l'assujettissement réglementaire du risque opérationnel et d'une meilleure quantification des fonds propres économiques.

L'ASSUJETTISSEMENT RÉGLEMENTAIRE DU RISQUE OPÉRATIONNEL

L'observation des cartographies de risques opérationnels laisse apparaître que ces types d'activité sont exposés majoritairement aux facteurs de risques d'erreurs d'exécution et de litiges commerciaux avec des profils de risques complémentaires typiques : la gestion d'actifs est exposée, par ailleurs, aux erreurs de *pricing* ; les services titres aux inves-

tisseurs sont exposés aux défaillances des systèmes de traitement de masse ; le *private banking* est exposé à la fraude. Il y a lieu de rappeler que pour déterminer la valorisation des risques opérationnels, les accords de Bâle II proposent trois méthodes de calcul, différentes selon le degré de complexité, le stade de développement des activités de l'établissement et la capacité à investir dans des instruments de gestion complexes : la méthode de base, la méthode standard, fondées sur des calculs forfaitaires et la méthode des mesures avancées où la banque utilise son propre modèle de calcul de fonds propres réglementaires (encadré 1). Le recours à cette dernière solution se révèle en général avantageux en matière de fonds propres, mais elle nécessite un dispositif de suivi et de pilotage se composant de :

- la collecte et le *reporting* à tous les niveaux du management des pertes internes subies, retenues selon une grille de classement des événements de pertes, qui permet d'identifier les différentes natures de risques auxquelles est exposé l'établissement bancaire et qui permet à l'établissement de connaître et de comprendre ses pertes avérées, révélatrices de ses risques résiduels ;
- l'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA), qui consiste à s'interroger sur les risques et sur l'efficacité de l'environnement de contrôle au sein de la banque ;
- la mesure d'indicateurs clés de risque (ou KRI, *Key Risk Indicators*) ;
- l'analyse de scénarios, qui s'appuie notamment sur l'exploitation des données de pertes externes (pertes constatées dans d'autres établissements) et permet de mesurer l'effet possible, tant en montant de pertes qu'en fréquence, d'événements potentiels de risques opérationnels auxquels l'établissement est exposé en fonction de

son activité ou des caractéristiques de ses moyens d'exploitation.

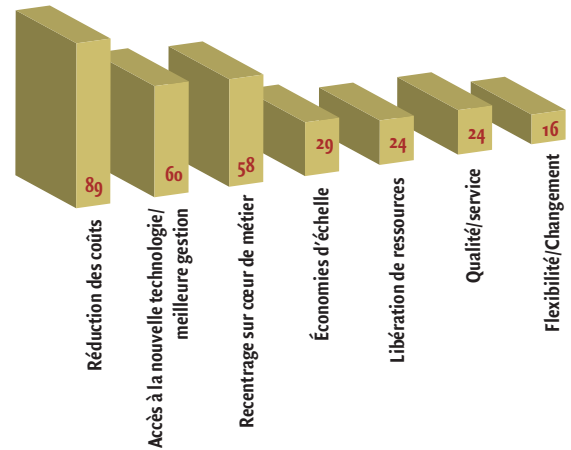
Ces dispositifs doivent permettre d'améliorer l'efficacité des mesures de protection (renforcement des contrôles, plan de continuité d'activité, couverture d'assurance, etc.) et en particulier, conduire à réduire les pertes subies et, par voie de conséquence, le capital réglementaire exigible : chaque entité et chaque métier se voyant alors affecter un capital ajusté à la performance réelle de son activité et de son dispositif de gestion du risque opérationnel.

La collecte de ces données et la modélisation entraînent des travaux non négligeables pour les banques (si elles ne l'ont pas fait par le passé). Il y a lieu de noter que l'utilisation de l'approche standard et de l'approche avancée impose aux banques le respect de critères qualitatifs, notamment en matière de gouvernance, d'audit et de contrôle interne, ce qui représente des investissements importants et ce qui peut entraîner, tel qu'évoqué dans un article récent [1], un arbitrage risque/rentabilité par rapport à la méthode standard, en général beaucoup plus exigeante en matière de fonds propres.

LA PRISE EN COMPTE DU BUSINESS RISK

Mais le risque opérationnel n'est pas le seul risque pouvant avoir, dans le cadre de Bâle II, un complément d'exigence de fonds propres pour les activités de services bancaires. À travers le pilier II, au vu du point mort souvent élevé de ces activités, il y a lieu de s'attendre à ce que ce *business risk* [2] soit pris en compte, certaines grandes banques l'intégrant dans le cadre du calcul de leurs fonds propres économiques. À titre d'exemple, en 2004, il représentait entre 2,9 % et 5,4 % de fonds propres d'un échan-

MOTIVATIONS DES BANQUES EUROPÉENNES À L'ÉGARD DE L'EXTERNALISATION



Source : Banque centrale européenne 2004.

« Si la réduction des coûts représente le motif premier pour externaliser, le recours à la sous-traitance, en raison d'un souhait de réallocation de ressources, devrait être renforcé avec les exigences de fonds propres supplémentaires résultant du nouvel accord de Bâle. »

tillon de grandes banques internationales [3]. Dans un secteur "quasi industriel" tel que les métiers titres où les investissements techniques sont significatifs, l'intégration, à terme, d'une certaine complémentarité de fonds propres au titre du risque de point mort, n'est donc pas à écarter.

Cette contrainte de fonds propres va renforcer l'interrogation de nombreuses banques sur leur stratégie en matière de services bancaires. Devront-elles réallouer ou mettre des capitaux supplémentaires pour faire les investissements ou les renouvellements nécessaires dans leurs activités de conservation, administration de fonds et *back-offices*, secteur où la taille critique est clé ? Ou ne devraient-elles pas externaliser ces prestations à des établissements bénéficiant d'économies d'échelle et ayant déjà les infrastructures de contrôle interne pouvant bénéficier des méthodes avancées préconisées par Bâle II ? Une intéressante étude publiée en février 2005 par la Banque centrale européenne analysait les motivations des banques européennes (encadré 2), en matière d'externalisation. Si la réduction des coûts représente le motif premier pour externaliser, le recours à la sous-traitance, en rai-

LES TROIS MÉTHODES DE VALORISATION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

son d'un souhait de réallocation de ressources, devrait être renforcé avec les exigences de fonds propres supplémentaires résultant du nouvel accord de Bâle II. À l'instar du développement de grands services providers américains (Bank of New York, State Street, Mellon...), une opportunité existe aussi pour un nombre limité d'acteurs européens, qui ont la taille critique nécessaire, bénéficiant d'une certification de la qualité de leurs prestations et de leur contrôle des risques, d'offrir leurs services à un coût intéressant à toute une clientèle cherchant à recentrer leurs activités sur le cœur de métier.

EXTERNALISER OU DEVENIR SERVICES PROVIDER

Pour les banques recourant à l'externalisation, les méthodes bancaires de calcul du capital autorisent le transfert des besoins de capitaux sur les fournisseurs externes. En méthode forfaitaire ou standard, les commissions de services payées au fournisseur viennent alors en déduction de la base du PNB, servant au calcul du capital ; en méthode AMA, les historiques de pertes internes liées aux activités externalisées sont immédiatement exclus des modèles de calcul du capital. En contractualisant précisément ses relations avec son fournisseur (par des *service level agreements*, des *benchmarks* de performance, des standards de reporting de gouvernance) et surtout un contrôle de conformité, un établissement peut alléger sensiblement son dispositif de contrôle des risques (surveillance permanente, RCSA, base de pertes, analyse des scénarios).

Pour les fournisseurs en méthode avancée, le besoin en capital supplémentaire sera marginal, dans la mesure où le besoin supplémentaire n'apparaît que si la courbe de distribution des pertes à laquelle le capital

du prestataire avait été initialement calculé est modifiée du fait de l'activité sous-traitée. Il en est de même pour les investissements techniques du dispositif de contrôle interne.

DES OPPORTUNITÉS INTÉRESSANTES

La réforme de Bâle II offre ainsi des opportunités intéressantes pour les banques cherchant à externaliser ou à devenir *services providers*. Il va de soi, que ce transfert d'activité ne peut se faire qu'en respectant les principes directeurs formulés par les régulateurs en matière d'externalisation des services financiers et, notamment, en veillant au risque de concentration. Un autre facteur déterminant est que les établissements européens

■ **La méthode de base**, est un calcul forfaitaire où l'exigence de fonds propres équivaut à 15 % du PNB, le PNB correspondant au produit net bancaire moyen sur les trois ans. L'exigence sera en général plus forte pour les banques que les méthodes décrites ci-dessous, mais il n'y a sur le plan réglementaire aucune obligation organisationnelle.

■ **La méthode standard**, est un calcul forfaitaire pour chaque ligne métier de la banque. L'exigence de fonds propres équivaut au coefficient affecté à la ligne métier multiplié par le PNB moyen des trois derniers exercices. Le coefficient varie de 12 % pour la gestion d'actifs ou le courtage d'actifs de détail, à 18 % pour le règlement/livraison et la banque d'investissement.

■ **La méthode des mesures avancées (AMA)** : la banque utilise son propre modèle de calcul de fonds propres réglementaires. Le capital exigible au titre du RO doit alors couvrir les pertes attendues (pertes fréquentes et de faible sévérité, mais hormis le cas particulier des pertes "prévisibles" comptabilisées de façon stable dans le temps) et les pertes extrêmes ou inattendues (pertes rares mais de forte sévérité). Le modèle utilisera en données d'entrée, les pertes internes collectées et les données de pertes extrêmes évaluées au travers des analyses de scénarios. Enfin, le modèle peut intégrer le bénéfice des couvertures d'assurances (dans la limite de 20 % du montant des fonds propres exigés au titre du RO) qui agissent comme des réducteurs de pertes.

« Un autre facteur déterminant est que les établissements européens ne soient pas pénalisés, à terme, par l'assujettissement à la TVA des services externalisés. »

ne soient pas pénalisés, à terme, par l'assujettissement à la TVA des services financiers externalisés [4]. Deux conditions essentielles, pour permettre aux établissements européens d'être solides et compétitifs, tant sur le plan communautaire qu'international. ■

[1] Revue Banque n° 677, février 2006, "La mise en place d'une approche AMA est-elle rentable?", Vincent Falgères (Cappemini Consulting)
Raphaël Hagège, Nicolas Vetriak (R2M Partners)
[2] le *business risk*, ou risque de point mort, peut être défini comme celui résultant d'une incertitude des profits futurs (liée aux volumes, aux marges ou aux coûts). Il peut se rencontrer à périmètre existant d'activité ou dans le cas d'une acquisition.

[3] Échantillon composé de Barclays, Deutsche Bank, JP Morgan, Chase.

[4] On lira à cet effet le très intéressant article publié par R. Kaiser dans Eurodia en 2005 : "La TVA des services financiers : réveiller la belle au bois dormant".