

Intégration

La gestion globale par le bilan, une nouvelle méthode de management

La gestion par le bilan consiste à faire de ce dernier un instrument de gestion.

Pour y parvenir, il faut organiser une gestion totalement intégrée de l'établissement. Les nouveaux impératifs réglementaires, notamment Bâle II, vont d'ores et déjà dans ce sens.

AUX YEUX DES ANALYSTES, des intervenants sur les marchés financiers, des actionnaires et des autorités de tutelle, le bilan d'une banque reflète le résultat de son exercice mais c'est une image de communication figée, souvent loin d'être le reflet d'une stratégie de management. La prise en compte, partielle, des portefeuilles et de l'ensemble des engagements hors bilan, alourdie par l'internationalisation des activités bancaires, nous incite à dire aussi que cette image est incomplète.

Par ailleurs, lorsqu'un président et son état-major se font surprendre par les écarts entre les résultats obtenus et ceux attendus, cela souligne que les processus de gestion et de communication interne de la banque ne sont pas totalement en harmonie avec la stratégie et le processus de communication externe.

Enfin, la complexité, la diversification et la montée en charge de la concentration des risques depuis les années quatre-vingt ont amené le régulateur à revoir ses exigences en matière de capital réglementaire. Le Comité de Bâle a ainsi encouragé les banques à entamer une analyse plus fine des risques générés par les engagements inscrits au bilan (risques de marché, de crédit, de taux), les engagements hors bilan et aujourd'hui les risques opérationnels (ou risques cachés). La réforme comptable projetée (IAS 32 et 39) conduit à la même nécessité.

AFFINER LES MODES DE CALCULS DES RISQUES

Les banques vont devoir affiner les modes de calculs de risques assis sur des méthodes de décisions plus saines en vue d'améliorer la qualité de l'information qui sera fournie au niveau du bilan.

La globalisation et l'ouverture permanente des marchés amènent à mettre en place des concepts de gestion qui préservent en permanence et en ligne la sécurité des acteurs financiers et la transparence de l'activité, tout en aidant à la consolidation de la banque.

Pour toutes ces raisons, le bilan ne peut plus être seulement un outil d'information comptable ; il devient un outil de gestion en temps réel, dont la fonction est double : maîtriser sa structure pour mieux maîtriser sa gestion ; communiquer de véritables informations de gestion. Dans un souci de rentabilité et de maîtrise permanente des risques, les banques doivent pouvoir faire le choix de leurs engagements financiers en « évaluant » parallèlement leurs effets sur le bilan.

ÉTABLIR DES BILANS EN LIGNE ET EN TEMPS RÉEL

Pour arriver à l'ensemble de ces obligations contraignantes, il pourra être procédé par étape. L'objectif est de gérer les grands équilibres du bilan selon les stratégies et les structures définies par les dirigeants et le comité ALM ; et de déterminer les coûts de production, les marges, les allocations de capitaux à risques, les allocations stratégiques de fonds...

Dans un premier temps, il est indispensable de mettre en place un véritable processus de « gestion ALM stratégique », ce que nous appelons gestion globale de bilan et un contrôle financier que nous appelons gestion par le bilan. Ce processus doit permettre d'établir des bilans en ligne et de projeter, en temps réel, les bilans-cibles. Il faut alors disposer des outils capables de fournir les données, ce qui en soit n'est pas compliqué, mais surtout capables de les homogénéiser pour aider à la prise de décisions et obtenir, en ligne, leur impact sur le bilan. Dans un deuxième temps,



DIVYABHASCH, C. ANJARIA
Président
International
Financial Solutions



PHILIPPE KOSMAN
Direction Europe
International
Financial Solutions

les concepts sont affinés et appliqués à plusieurs domaines de gestion interne comme la trésorerie et la gestion « ALM risques ».

Ces modes opératoires répondent aux recommandations du pilier II de Bâle, en englobant les risques financiers qui font l'objet d'une gestion « ALM risques » et d'une gestion intégrée interne, qui prend en compte la culture de la banque et sa stratégie commerciale. Il existe bien sûr des risques bancaires non quantifiables dont la mesure ne se limite pas aux risques de procédures, mais inclut de nouveaux paramètres comme la maintenance informatique.

Cette gestion globale du bilan requiert la mise en place d'outils de gestion adaptés à ces nouveaux besoins d'intégration des divers processus de gestion stratégique et de gestion de risques. Développée en ligne et en glissement, elle permet de répondre aux évolutions des marchés financiers.

INTÉGRER LES DONNÉES

La direction générale devra apporter son soutien le plus large à ces concepts de gestion intégrée et surtout bien en démontrer l'intérêt. La mise en place de ces recommandations passe par l'adoption de techniques différentes de management et la création de nouveaux outils de gestion intégrés.

Le 4 septembre 2003, pour faciliter la gestion des taux d'intérêt, le Comité de Bâle a présenté en support au Pilier II, ce qu'il est convenu d'appeler *The Global Best practices*. Le fait de disposer de règles de calcul élémentaires, nécessaires au contrôle des risques, ne permet pas pour autant l'obtention de bilans en ligne. Mais c'est déjà une base de départ indispensable vers la mise en place d'un outil informatique capable de centraliser et d'« intégrer » les informations.

Il est entendu que les procédés de calcul de capital réglementaire et de capital économique doivent être alimentés par des structures d'informations identiques et homo-

générisées. L'optimisation de ce processus nécessite une remontée en temps réel des informations. Ainsi, la banque peut être dirigée à l'aide d'un outil qui permet l'obtention de bilans en ligne, indispensables pour gérer en temps réel et voir, instantanément, les effets des choix envisagés ou des décisions prises.

Le développement de ce projet qui peut modifier la structure du système interne de management, ne modifie pas les systèmes : ses améliorations viennent simplement s'insérer dans l'architecture déjà en place.

LES IMPACTS SUR LES FONCTIONS BANCAIRES

La gestion globale par le bilan crée un environnement plus favorable à la qualité du travail car elle enrichit les tâches en les libérant des travaux routiniers.

L'esprit de la gestion par le bilan renforce à la fois l'esprit d'entreprise et l'esprit de compétition. En effet, en disposant d'un outil de gestion identique, « aligné » à un bilan, tous les responsables de centres de décisions, par métiers ou par branches ou encore par produits, peuvent décider en se sachant appréciés à la valeur de leur contribution au bilan global de la banque.

Le concept de la gestion globale de bilan et les outils de son développement, homogénéisent les informations comptables et les informations de gestion. Ils suppriment des étapes de rapprochements manuels devenues inutiles. La réconciliation des données se fait alors au profit de vérifications et des analyses critiques qui enrichissent la qualité du travail. Cela permettra de nouvelles orientations de carrières pour des agents libérés de tâches devenues superflues.

Afin de pouvoir assumer ses responsabilités, la direction générale doit mettre en place, si ce n'est pas déjà fait, de véritables structures ALM et ALCO dont le rôle est de proposer ou prendre les décisions de gestions internes, en évaluant leurs impacts sur le bilan de la

banque. La direction, en les dotant d'outils d'informations intégrées et en ligne, peut à tout moment mesurer la qualité de leurs performances et de leur impact sur le bilan de la banque.

La séparation nécessaire et claire des « fonctions mesures et contrôles », des « fonctions prises de risques » va par ailleurs faire évoluer certaines prérogatives, et la transparence y gagnera (les droits d'accès restant à paramétrer). Certaines exclusivités comptables seront, elles aussi, redimensionnées à la volonté du président et de la direction générale qui vont structurer le bilan selon les objectifs qu'ils s'assignent.

DES OUTILS LES PLUS SIMPLES AUX PLUS SOPHISTIQUÉS

Il existe à ce jour des outils informatiques qui facilitent ou même permettent le développement partiel ou complet de ces nouvelles techniques de gestion pour la mise en place des recommandations Bâle II et le passage aux normes IAS.

Les plus simples qui traitent du contrôle financier et de la gestion ALM stratégique sont souvent communs à la profession ; leur but est d'aider dans leurs prises de décision les contrôleurs financiers et permettre à ces derniers de gérer en ligne et en temps réel, mais aussi les comités stratégiques (rentabilité des stratégies, bilans prévisionnels, allocations de capitaux et de fonds...).

Les plus sophistiqués traitent en ligne les systèmes ALM dans leur globalité (gestion des risques, *global trading limits*, décisions de financement et de couverture...) seront à adapter en fonction de l'environnement et de la culture de chaque banque. Mais ces derniers viennent toujours en complément des premiers.

Les états-majors disposeront alors réellement des systèmes de gestion intégrée qui seuls permettent de disposer d'une gestion globale et d'un suivi des bilans en ligne. ■