

La nécessité d'une fonction de risk management aujourd'hui s'impose, selon une enquête de Management Data. Mais des insuffisances demeurent concernant le formalisme de la culture risque, l'hétérogénéité des systèmes et la pertinence des restitutions.

# Banques et risk management : l'intention y est... mais est-ce suffisant ?



Pierre Delzanno  
Directeur général  
Management Data

**A** l'heure où elle s'apprête à investir quelques dizaines de milliards de francs dans des projets qui ont pour noms «Euro» et «An 2000», la communauté bancaire aurait grand tort, sous prétexte que le plus gros du danger est passé, de remiser ses réflexions naissantes et ses projets concernant la maîtrise et le pilotage des risques. Les leçons d'un passé récent devraient au contraire l'inciter à profiter de l'accalmie pour se doter des moyens, outils et solutions de gestion qui lui ont fait cruellement défaut.

Il y a, plus que jamais, un juste milieu entre le «tout ou rien», d'autant qu'une véritable solution de gestion globale des risques, dans ses prérequis fonctionnels et techniques comme dans ses phases de conception, réalisation et de mise en œuvre représente plusieurs années de réflexion et de travail.

## Méthodologie de l'enquête

Dans le cadre de l'enquête réalisée en novembre et décembre derniers par la Junior HEC pour le compte de Management Data et Unilog, près de 110 entretiens ont été menés auprès de directeurs et responsables des engagements, risk managers, secrétaires généraux, directeurs informatiques... dans 48 établissements bancaires et financiers dont 14 des 20 premières banques françaises (total de bilan), 17 des 20 premières banques françaises (total des dépôts), les quatre grandes «mutualistes» et 13 banques à capitaux étrangers européens ou américains...

## Enquête sur le risk management : un sentiment de mieux connaître

C'est la raison pour laquelle Management Data (éditeur de progiciels bancaires) et Unilog (groupe indépendant de conseil et d'ingénierie informatique) ont commandité à la Junior HEC une enquête sur les pratiques du *risk management* dans les banques. Son but était d'actualiser les informations recueillies lors de la première enquête sur ce sujet, il y a deux ans et plus précisément de compléter l'inventaire des pratiques actuelles en termes de culture-risque et de systèmes, de préciser les attentes, enfin, de qualifier les besoins. Après un diagnostic sur le niveau de connaissance générale et de confiance qu'ont les banques sur le large éventail de risques qu'elles gèrent, l'enquête s'est penchée sur ce qui semble être aujourd'hui le point de convergence de beaucoup de ban-

ques, à savoir le risque crédit et sa principale composante : le risque de contrepartie.

Les banques, dans leur grande majorité, déclarent avoir une bonne connaissance et un bon niveau de maîtrise de leurs risques, qu'ils soient (dans l'ordre, plusieurs réponses étaient possibles) :

- de crédit ..... 88 %
- de contrepartie ..... 84 %
- de liquidité ..... 81 %
- de taux ..... 68 %
- de règlement ..... 67 %
- de change ..... 66 %
- de marché ..... 59 %

Sur le risque-marché toutefois, 30 % des banques interrogées jugent que cette connaissance est encore très perfectible. Elles estiment, en revanche, insuffisante leur connaissance sur certains risques de nature plus «opérationnelle» comme le risque informatique (58 %) et le risque de fraude monétaire (56 %).

Dans cet environnement, elles considèrent que le rôle de la fonction *risk management* est d'améliorer leur connaissance sur les «risques» liés directement au développement de leur fond de commerce, en fournissant notamment plus d'informations consolidées sur les risques :

- de contrepartie ..... 88 %
- marchés ..... 58 %
- pays ..... 54 %
- par secteur économique ..... 51 %
- par secteur d'activité bancaire .. 49 %

## La fonction du risque manager s'affirme

Pour trois banques sur quatre cette fonction s'affirme comme une fonction de direction générale, existe depuis plus de trois ans et couvre un périmètre d'exercice global dans trois banques sur quatre, sectoriel pour le reste de l'échantillon.

Au niveau des moyens mis en œuvre, dans une banque sur deux, l'effectif global attaché à l'exercice de la fonction *risk management* dépasse dix personnes. Les sources d'informations utilisées par la fonction sont dans l'ordre (plusieurs réponses étaient possibles) : l'informatique (63 %), les secteurs d'activité (59 %), la comptabilité (47 %), le contrôle de gestion (25 %).

La formalisation de la culture-risque atteint de bons niveaux, notamment sur les sujets suivants :

- l'instruction d'un crédit . . . . . 90 %
- les informations sur un client . . 89 %
- les limites discrétionnaires . . . . 80 %
- les éléments de calcul du risque 77 %

Mais, elle ne couvre l'ensemble des risques (crédit et marchés) que dans 70 % des banques. De plus, le strict respect des procédures n'est obligatoire que dans 80 % des banques et si 80 % de banques reconnaissent avoir défini ce qu'est un risque, une sur deux à peine (45 %) en a fixé des règles de calcul précises ; une sur quatre pense que cette définition n'est pas connue de tous les acteurs bancaires impliqués. Une banque sur deux (46 %) pondère son calcul en fonction des dépôts et avoirs, deux sur trois en fonction des garanties détenues, et deux sur trois seulement réévaluent systématiquement le montant de ces dernières.

## Culture-risque et pratique : une certaine confusion

Il ressort donc qu'aujourd'hui une banque sur deux seulement applique effectivement un ensemble formel et suivi de règles et de procédures fixant le cadre d'octroi et de gestion de tous ses risques. La grande diversité des réponses illustre sans doute la difficulté qu'ont les banques de se débarrasser de la norme comptable «d'encours» pour lui substituer une approche plus pragmatique et économique de mesure du risque ❶.

Cette diversité des approches est illustrée par la réponse faite à la question de savoir quel est le montant du risque dans le cas d'une autorisation de 100 millions de francs, garantie à hauteur de 50 %, sur laquelle aucun tirage n'a été effectué.

- 57 % disent 100 MF,
- 38 % disent 50 MF,
- 1 % dit que le risque est nul, mais
- 4 % ne savent pas !

Les secteurs d'activité dans lesquels les banques pensent qu'un système de gestion des risques est le plus important sont par ordre (plusieurs réponses étaient possibles) : les marchés (70 %), les grandes entreprises (65 %), les investissements (45 %) et les particuliers (38 %).

La procédure d'instruction et de décision des autorisations est centralisée entre les mains d'un comité des engagements dans un peu plus d'une banque sur deux. Cette même procédure est très formelle dans trois banques sur quatre et suit un calendrier de réunions déterminé alors que seulement une banque sur quatre adopte une procédure d'instruction et de décision «au fil de l'eau».

## Autorisations ou utilisations, quelle référence ?

Sur l'appréciation de l'importance à mesurer plutôt l'«utilisation» que l'«autorisation», les banques sont très partagées :

- 41 % donnent l'utilisation,
- 49 % donnent l'autorisation,
- 10 % ne savent pas !

D'ailleurs dans quatre banques sur cinq, le suivi des utilisations par rapport aux autorisations est journalier. Certaines toutefois (une banque sur trois) se contentent d'un *reporting* dit «d'alerte». Le concept des «autorisation structurées» (lexique) est appliqué dans près de trois banques sur quatre.

Les événements déclenchant la procédure contentieuse sont, par ordre d'importance, (plusieurs réponses possibles) : un nombre d'échéances impayées (65 %), un délai (42 %), un nombre d'incidents sur une période (33 %) ou un montant (26 %).

## Une grande hétérogénéité dans les systèmes

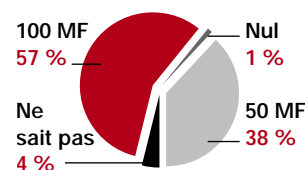
Les réponses sur l'organisation «centralisée ou éclatée» des systèmes sont surprenantes puisque 7 % des banques interrogées ont un système dédié centralisé, 17 % ont un système dédié éclaté (par secteurs bancaires), 17 % ont les deux à la fois, mais 59 % n'ont aucun des deux systèmes ❷... alors que dans 84 % des réponses, le système est en place depuis plus de trois ans et qu'il a reçu dans plus de deux cas sur dix des améliorations importantes depuis sa première installation.

Les fonctions principales des systèmes actuels sont (plusieurs réponses étaient possibles) :

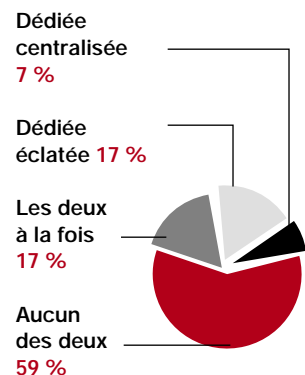
- pour 93 %, un suivi des «encours»,
- pour 84 %, un suivi des «encours et des autorisations»,
- pour 81 %, une consolidation par «contrepartie»,
- pour 73 %, un «calcul du risque»,
- pour 64 %, une consolidation par secteur d'activité de la banque.

Ces systèmes sont des développements internes dans une banque sur deux et leur coût de mise en œuvre varie de :

❶ Dans l'hypothèse d'une autorisation de 100 MF, garantie à hauteur de 50 %, sur laquelle aucun tirage n'a été fait, le montant du risque selon vous est de...



❷ La structure des systèmes de contrôle des risques des établissements interrogés est :



- moins d'1 MF ..... 17 %
- entre 1 et 3 MF ..... 11 %
- entre 3 et 5 MF ..... 9 %
- entre 5 et 10 MF ..... 20 %
- plus de 10 MF ..... 43 %

## Lexique

**Autorisation.** Montant d'utilisation maximum autorisé dans le cadre de l'octroi d'un prêt.

**Autorisation structurée.** Résultat de l'éclatement d'une autorisation globale (par exemple multisites ou multiproduits) en autant de sous-autorisations liées entre elles. Le cumul des sous-autorisations peut excéder le montant de l'autorisation globale.

**Calcul du risque.** Règle ou méthode par laquelle la banque détermine le montant de son risque à partir de l'encours du produit utilisé et la prise en compte des facteurs de pondération (éléments de culture-risque) tels que : garanties, cautions, nantissements, *rating*, dépôts...

**Facteur de pondération.** Coefficient(s) déterminé(s) par la banque qui entre(nt) dans les règles de calcul du risque. (cf. Calcul du risque).

**Risk management ou gestion globale des risques.** Ensemble de règles, procédures et systèmes à partir duquel la banque définit, identifie, calcule, agrège et consolide ses risques.

**Risque.** Peut se définir comme étant le résultat de la confrontation entre :

- un prêteur : la banque,
- un emprunteur : le client ou contrepartie,
- un produit : un prêt, par exemple.

Le produit est l'élément clé du risque puisqu'il véhicule le montant. Sans produit, il n'y a pas de risque.

**Risque de contrepartie.** C'est la perte potentielle résultant du défaut de remboursement d'un prêt par un client à l'échéance convenue.

**Utilisation.** C'est le tirage effectué par un client sur l'autorisation que la banque lui accorde.

Ils fournissent des restitutions en temps réel et sont alimentés automatiquement dans un peu plus d'une banque sur deux, les sources d'alimentation (plusieurs réponses étaient possibles) étant la comptabilité (78 %), les dossiers (59 %), les clients (55 %), les applicatifs *front-office* (51 %). Le niveau de satisfaction des utilisateurs est faible puisque seulement un utilisateur sur trois est pleinement satisfait, le reste l'étant «moyennement» ou «pas du tout».

Le large consensus donné aux fonctions de «suivi» des encours et de «consolidation» sur une contrepartie reflète bien le souci des banques de promouvoir les fonctions d'alerte. En revanche, ne rappelle-t-il pas les fonctions standards de tous les applicatifs «prêts» mis en place il y a quelques années ?

Par ailleurs, comment concilier le fait qu'une banque sur deux seulement reconnaisse avoir fixé des règles de calcul du risque précises quand près de trois sur quatre prétendent avoir cette fonction dans leur système actuel ? N'y aurait-il pas une certaine confusion entre la notion comptable d'«encours de crédit» et la notion de «risque»... ? Ceci expliquerait, en définitive, le faible niveau de satisfaction des utilisateurs.

## Le futur : rentabilité mais aussi réglementation

Interrogées sur les facteurs d'évolution pouvant les inciter fortement à mettre en œuvre des systèmes de gestion de risques performants, les banques ont cité par ordre (plusieurs réponses étaient possibles) :

- la réglementation ..... 68 %
  - la rentabilité des fonds propres ..... 62 %
  - le contrôle des activités ..... 61 %
  - le poids des provisions ..... 52 %
- alors que les évolutions technologiques (outils de *front-office*, *trading*...), ou la concurrence n'enregistrent que de faibles scores, respectivement 20 % et 15 %.

Sur les souhaits d'évolution de leurs systèmes, pertinence, disponibilité et fiabilité des informations restituées recueillent le plus grand nombre de réponses (plusieurs étaient possibles) : 41, 38, 35 %, par rapport à d'autres critères comme une meilleure couverture des activités et des restitutions plus compréhensibles.

En termes de priorités, les banques souhaitent des systèmes avec plus de consolidations croisées, d'informations exploitables notamment sur les clients les

plus importants, des règles de calcul du risque standards. Elles demandent un outil de pilotage de type EIS, une fonction de simulation, du temps réel. Enfin pour obtenir ce «système idéal», deux sur trois se déclarent prêtes à faire confiance à une société extérieure.

## Polarisation sur les considérations techniques

L'enquête montre en définitive que si la justification de la fonction et la nécessité de se doter d'une solution informatisée de *risk management* font aujourd'hui l'objet d'un large consensus dans les banques, les périmètre et contenu de l'une comme de l'autre ne sont pas très homogènes.

Parmi les prérequis à la mise en œuvre d'une telle solution, les considérations d'ordre technique sont le plus souvent évoquées : temps réel, fraîcheur des informations, disponibilité des restitutions, outils de pilotage de type EIS, au détriment de considérations de nature fonctionnelle telles que la définition du risque, la couverture des activités, les règles de calcul du risque, le rôle des garanties, les structures de consolidation, comme si tout devait se résumer à l'acquisition ou à la mise en œuvre de moyens informatiques.

Or, il est clair que sans définition des besoins des utilisateurs (direction générale, directions centrales, réseau...) en termes de traitement des informations, type de restitutions ou agrégats et structures de consolidation, la mise en œuvre de moyens techniques même très sophistiqués reste quelque peu illusoire.

Par rapport aux résultats de la première enquête, il y a deux ans, trois constatations s'imposent : d'abord la formalisation de la culture risque, élément central et éminemment structurant de toute approche *risk management*, reste pauvrement stable.

Ensuite, la préférence est clairement donnée à la mesure des utilisations par rapport à la mesure des autorisations passant de 20 % des réponses dans la première enquête à 41 % aujourd'hui.

Enfin, le fonction a bien décollé dans les esprits comme dans les faits. Son champs d'action évolue puisque le «sectoriel» progresse (3 à 19 %) au détriment du «central» (97 à 81 %). Il faut sans doute voir là le résultat de la mise en œuvre de solutions spécifiques dans des secteurs d'activité plus «sensibles». Ce que semble confirmer un niveau de couverture des besoins de la banque en forte progression puisqu'il passe de 44 à 70 % de satisfaits.

Il semble bien, en conclusion, qu'aux confins de la fonction et de tout système, une ambiguïté et une véritable inquiétude demeurent entre ce que l'on pense avoir et ce que l'on a vraiment. ■