

FONDS PROPRES

BÂLE II ENCOURAGE UNE ATTITUDE D'ACTIONNAIRE RESPONSABLE



Emmanuel Yoo

Vice President



Ravi-François Thillier

Principal

AT Kearney

Les établissements bancaires devront proposer au régulateur une méthode et une modélisation des fonds propres économiques intégrant le pilier 2 de Bâle II pour fin 2007. Cette dernière étape clôt une évolution qui a englobé progressivement tous les risques liés aux activités bancaires : risque de crédit, de marché, opérationnel et, désormais, risque d'activité.

Les exigences réglementaires liées au pilier 2 de Bâle II fiabilisent l'évaluation du capital et ouvrent de nouvelles perspectives de pilotage, mais demandent aussi la mise en place de méthodologies à la fois originales et compatibles avec les choix déjà opérés sur les autres classes de risques.

L'ÉCHÉANCE DE FIN 2007

L'ensemble des établissements bancaires devra être en mesure de proposer au régulateur une méthode et une évaluation des fonds propres économiques intégrant le pilier 2 de Bâle II pour la fin de l'année 2007. Avec celui-ci, le régulateur boucle une vision à 360° des risques aux

quels sont exposés les établissements bancaires. En effet, cette dernière étape clôt une évolution qui a englobé progressivement tous les risques inhérents aux activités bancaires en intégrant le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et désormais le risque d'activité.

Au-delà du principe, le régulateur attend de chaque établissement la mise en place de son processus ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) au moins au niveau consolidé. L'ICAAP est contrôlé par le régulateur (Supervisory Review Process) qui peut accentuer les demandes de fonds propres au regard des risques constatés et de la qualité du dispositif de maîtrise des risques, de contrôle interne et de conformité. Le nouveau ratio de solvabilité cible peut ne pas être diffusé mais devra être calculé et servir aux choix d'allocation de fonds propres des dirigeants de l'établissement.

«Quelle sera l'ampleur des besoins en fonds propres supplémentaires au titre des nouvelles classes de risques tels que le risque stratégique, de réputation, d'activité ou macroéconomique?»

Cette évaluation des fonds propres ouvre donc des perspectives qui excèdent le seul domaine des exigences réglementaires avec des applications qui se situent clairement dans le domaine du pilotage stratégique des établissements de crédits en consolidant les outils permettant une allocation dynamique du capital. Cela est rendu possible par l'identification des segments à plus forts RoE ou, pour les établissements qui se sont dotés d'un dispositif de pilotage, par la valeur qui évalue en interne la TSV (total shareholder value) des business units générant des market-to-book intrinsèques attractifs.

PLUSIEURS INCERTITUDES

Mais, auparavant, les établissements bancaires souhaitent lever plusieurs incertitudes en apportant une réponse aux questions suivantes :

- quelle sera l'ampleur des besoins en fonds propres supplémentaires au titre des nouvelles classes de risques tels que le risque retraite, stratégique, de réputation, d'activité et le risque macroéconomique (choc exogène) ?
- quelles méthodes d'évaluation doivent être mises en œuvre pour adresser les nouvelles classes de risques ?
- quels sont les choix méthodologiques qui permettent une agrégation globale des risques ?
- quel niveau d'ambition doit-on se fixer pour une première mesure des fonds propres économiques intégrant le pilier 2 de Bâle II ?

L'exhaustivité à laquelle tend l'évolution vers le pilier 2 de Bâle II va indubitablement renforcer la crédibilité de mesure des fonds propres pour certains métiers bancaires dont le pilier 1 ne couvrait que partiellement les problématiques de risques. Ainsi, la banque de détail, la gestion d'actifs et certains services financiers spécialisés voient leurs risques mieux appréhendés en intégrant tous les facteurs pouvant impacter le RBE. Dans une logique de développement de modèle interne, les impacts du pilier 2 (notamment les risques business et stratégique) varient suivant la performance initiale des établissements bancaires et leur positionnement en termes de marchés et de segments de clientèles.

LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE D'ACTIVITÉ

De ce point de vue, la prise en compte du risque d'activité dans l'évaluation des fonds propres sanctionne autant les choix stratégiques en termes de sélectivité de clientèles, de modèles de distribution et de politique commerciale (équipement, tarification et préservation des marges) que l'efficacité d'exécution de grands programmes affectant des postes de coûts lourds (migrations informatiques, redéploiement d'agences...). Ces facteurs auront un rôle croissant dans la réallocation stratégique du capital que le régulateur suggère dans ses préconisations.

La mise en œuvre d'une mesure des fonds propres économiques au titre des risques du pilier 2 passe par la conception de modèles spécifiques pour le risque d'activité. Ces modèles intègrent des facteurs tels que le ralentissement de la croissance que l'on peut décliner en considérant par exemple l'impact des cycles de marchés (Bourse, immobilier,...), les ten-

dances de fonds dans les arbitrages financiers des ménages mais aussi un déclin des parts de marché de la banque...

DÉFINIR DES SCÉNARIOS DE STRESS MACROÉCONOMIQUES

La quantification du stress et la construction des courbes de distribution des pertes probabilisées pour ces facteurs de risques peuvent se faire par l'observation historique de tels phénomènes, mais suivant la disponibilité des données et l'intervalle de confiance choisi, il convient de définir, par exemple, des scénarios de stress macroéconomiques permettant d'associer une probabilité à ces facteurs de risques et de reconstruire une courbe de distribution stochastique.

Ces modèles doivent permettre une quantification des pertes inhérentes à de nouveaux facteurs de risque affectant tant le PNB que les charges d'exploitation tout en s'insérant dans un dispositif global de mesure des fonds propres économiques. En effet, cette mesure ne peut être totalement indépendante des choix méthodologiques déjà opérés sur les autres classes de risques afin de permettre l'agrégation des risques. Ainsi, une cohérence doit être assurée en matière d'horizon de temps et d'intervalle de confiance. À cet égard, le choix de l'intervalle de confiance correspond de fait au rating visé par l'établissement.

Dans cette optique, la construction d'une méthode quantitative de Value at Risk business fondée sur des approches stochastiques ou historiques garantit une continuité d'approche et peut constituer une solution pérenne. La segmentation pour le risque et les problématiques associées d'agrégation du risque peuvent se complexifier davantage si une

réflexion préalable n'est pas menée. Aboutir dès la fin 2007 à un modèle de VAR business par segments de clientèle en banque de détail n'est pas chose aisée pour tous les établissements bancaires et la prudence du régulateur quant à la publication et l'application de la nouvelle mesure des fonds propres traduit bien le caractère nécessairement évolutif du processus. Néanmoins, il convient de se fixer une cible ambitieuse et de se doter d'une feuille de route dont la première itération marque le départ d'un processus d'amélioration progressif des outils, des bases de données et des processus internes de mesure des fonds propres.

Dans l'immédiat, l'objectif est de se doter d'une approche pragmatique qui constitue un équilibre entre l'ambition méthodologique et les capacités immédiates en termes d'outils et de données, mais aussi de construire un plan d'évolution convenablement balisé à présenter au régulateur. Ce premier investissement se révélera productif car il permet de se mettre en situation de se doter en quelques années d'un instrument de pilotage efficace tant sur le plan des risques, que de la stratégie et de la création de valeur.

UNE POSTURE D'ACTIONNAIRE RESPONSABLE

Avec le pilier 2, le régulateur franchit une étape en termes de maturité. En effet, à une mesure subjective de l'allocation des fonds propres pour adresser la faiblesse d'un coefficient d'exploitation jugé trop élevé, le régulateur substitue une mesure concrète et quantifiée qui alimentera un dialogue constructif. En exigeant un gage concret de pérennité au travers des fonds propres investis dans l'entreprise, il encourage une posture d'actionnaire responsable. ■

“Les modèles spécifiques pour le risque d'activité doivent permettre une quantification des pertes inhérentes à de nouveaux facteurs de risque affectant tant le PNB que les charges d'exploitation.”