

Gestion de projet

La mise en œuvre des piliers II et III de l'accord de Bâle

Les piliers II et III du nouvel accord de Bâle dépassent la vision « portefeuille » ou « ligne métier » du pilier I et suggèrent une approche transversale sur l'ensemble des processus de gestion de tous les risques. Celle-ci implique la création de structures projet transversales entre les domaines comptabilité, gestion des risques et gestion actif-passif.

LA PREMIÈRE MOITIÉ DE L'ANNÉE 2004 a été marquée par une sensibilisation collective des banques quant au nouveau dispositif réglementaire Bâle II. Les projets ont été le plus souvent structurés par nature de risques (risque de crédit et risque opérationnel) de façon indépendante et se sont inscrits dans le cadre du pilier I. Cependant, les missions de validation du régulateur en 2005-2006 porteront à n'en pas douter sur l'ensemble de la réforme, y compris les piliers II et III. Il est donc vraisemblable que l'on assiste début 2005, à une seconde phase de projets Bâle II qui traiteront de ces aspects...



ANATOLE
DE LA BROSSÉ
Manager



THOMAS
ROCAFULL
Manager
SIA Conseil

Le premier constat est le faible niveau d'investissement actuel de la majorité des établissements financiers à leur égard, la plupart des projets Bâle II s'étant focalisés jusqu'à présent sur le pilier I.

Le second constat motivant le démarrage des travaux sur les deux derniers piliers de la réforme est la charge de travail nécessaire à leur mise en œuvre. En effet, les piliers II et III contiennent, d'une part, des exigences sur des natures de risques non traitées dans le pilier I et d'autre part, requièrent la production d'une documentation importante sur tous les types de risques (processus, procédures, hypothèses et justifications...). Certes, plusieurs activités de gestion des risques et principes de gouvernance sont déjà en place dans les grands établissements bancaires (gestion des risques de taux d'intérêt et de liquidité), mais d'autres restent encore à définir comme les risques stratégiques ou d'atteinte à la réputation (*encadré 2*). En outre – et c'est bien ce qui va constituer la principale charge de travail (selon le niveau de documentation actuel!) – le pilier II impose, pour chaque activité de gestion de risques ou de gestion financière abordée, l'établissement et le suivi de normes, ainsi que leur déclinaison en procédures. Ceci implique donc de revoir, documenter

et fiabiliser les processus non traités dans le cadre du pilier I (c'est notamment le cas du processus d'évaluation des fonds propres, de la gestion du risque de liquidité et de taux d'intérêt).

Le troisième constat – et non des moindres – réside dans le fait que les piliers II et III ont des impacts sur les travaux menés dans le cadre du pilier I. D'une part, les besoins en matière de *stress-testing* et d'analyse peuvent avoir des impacts sensibles sur l'architecture du dispositif conçu pour répondre au pilier I (modularité des calculateurs, profondeur d'historique, axes d'analyse et d'agrégation, périmètre de travail...); d'autre part, les exigences en matière de gouvernance et de communication sont structurantes pour l'établissement des normes et procédures au sein de chacune des natures de risque.

Cela renforce donc le caractère urgent de mener les réflexions nécessaires de manière à confirmer les orientations déjà prises et rester en ligne avec les échéances réglementaires.

UNE GOUVERNANCE DES RISQUES À L'ÉCHELLE DE LA BANQUE

Dans le cadre du pilier I, les projets ont le plus souvent abouti à des dispositifs indépendants par nature de risque (risque de crédit, risque opérationnel, risque de marché),

UNE NÉCESSAIRE PRISE DE CONSCIENCE

Dans la majorité des établissements financiers, les études détaillées du pilier I sont en cours de finalisation. Certaines banques sont même bien avancées dans la mise en œuvre des dispositifs qui en sont issus. Cette période constitue donc une bonne opportunité pour débiter les études sur les piliers II et III (*encadré 1*). Trois constats majeurs nous incitent même à penser qu'il est nécessaire de s'y intéresser rapidement.

1. Les piliers II et III de l'Accord de Bâle

Pilier II : une véritable gouvernance prudentielle

L'objectif principal du pilier II est d'assurer que les banques évaluent au mieux l'adéquation de leurs fonds propres en regard de leur profil de risque. À cet effet, le pilier II consiste à :

- compléter la prise en compte des risques traités dans le cadre du premier pilier : risque de concentration et risque résiduel pour le risque de crédit ;
- adresser les risques non pris en compte dans le pilier I : risque de taux d'inté-

rêt dans le portefeuille bancaire, risque de liquidité et autres risques (risque stratégique, risque de réputation) ;

- prendre en compte des facteurs extérieurs à la banque : conditions macro-économiques et effets du cycle conjoncturel, par des simulations de crise pour le risque de crédit, de marché et de taux d'intérêt.

Le pilier II formalise, en outre, la mise en place d'une véritable gouvernance de la gestion du risque, laquelle doit s'appliquer à l'ensemble des acteurs des

établissements financiers – avec une implication forte de la direction générale – ainsi qu'à chacune des natures de risque adressées.

Par ailleurs, cette gouvernance doit également intégrer les particularités des pays dans lesquels le groupe est présent et les réglementations qui y sont applicables.

Enfin, le pilier II définit les prérogatives du régulateur en matière de contrôles et, le cas échéant, ses possibilités d'intervention sur les exigences et les processus de gestion des risques afin

de garantir le respect des normes.

Pilier III : discipline de marché et communication financière

Le pilier III, quant à lui, définit un ensemble d'informations qualitatives et quantitatives pertinentes à diffuser aux acteurs du marché, leur permettant d'évaluer le profil de risque de l'établissement. Soulignons que, dans la définition de ces principes, le comité a pris en compte le besoin d'articulation avec les publications comptables nationales.

voire par « portefeuille » ou « ligne métier » pour le cas du risque de crédit (*retail, corporate, titrisation...*). Cette approche est le reflet des dispositifs opérationnels (normes, gouvernance, outils...) existants qui sont organisés par nature de risques. En effet, dans la plupart des grands établissements bancaires, les risques opérationnels et les risques de crédit sont

tous deux gérés dans le domaine « risque » mais de façon indépendante l'un de l'autre, alors que les risques de marché sont souvent gérés directement par la banque de financement et d'investissement.

Les piliers II et III, quant à eux, dépassent la vision « portefeuille » ou « ligne métier » du pilier I et suggèrent une approche transversale sur l'ensemble des processus de

gestion de tous les risques. Ils dépassent même le cadre fonctionnel strict du domaine « risque » et nécessitent des interactions avec le domaine « finances », lequel est, entre autres, traditionnellement en charge des risques de taux d'intérêt et de liquidité (activités majeures de la fonction ALM).

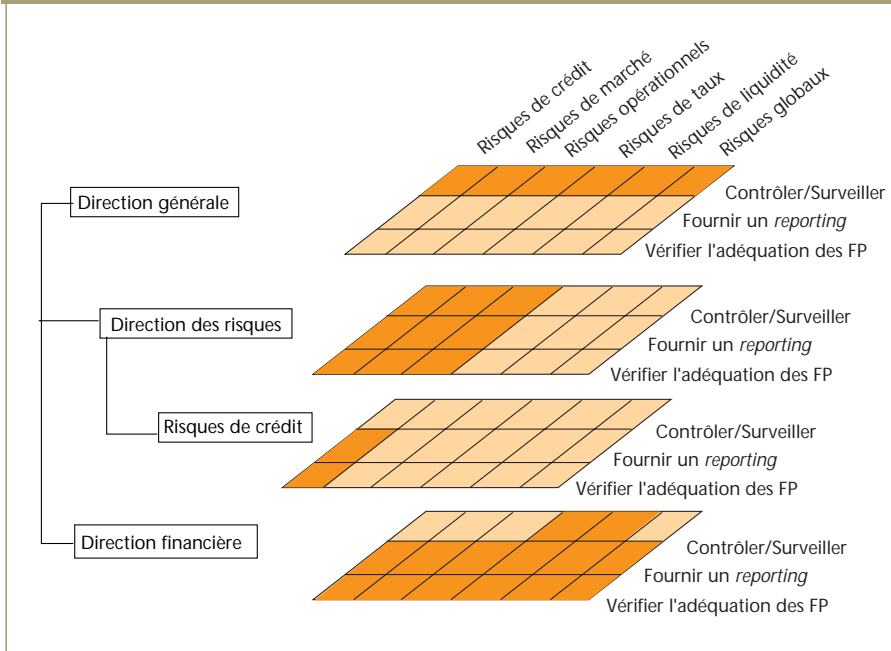
En outre, le pilier III représente un niveau de consolidation supé-

2. Synthèse des exigences par nature de risques

	Redéfinir une stratégie d'évaluation du risque	Mettre en œuvre la stratégie d'évaluation du risque	Documenter la stratégie Elaborer des procédures	Vérifier l'adéquation des fonds propres	Réaliser des stress tests	Fournir des reportings	Contrôler, surveiller, auditer	Vérifier l'adéquation avec le capital économique
Risques de crédit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risques résiduels	✓	✓	✓			✓	✓	
Risques de concentration	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Risques de marché	Existe déjà	Existe déjà		✓	✓	✓	✓	
Risques opérationnels	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Risques de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire	Existe déjà	Existe déjà	✓	✓*	✓	✓	✓	✓
Risques de liquidité	Existe déjà	Existe déjà	✓	✓		✓	✓	
Autres risques	✓		✓			✓	✓	
Globalement pour tous les risques	✓		✓	✓		✓	✓	✓

* A ce stade le comité n'a pas défini de norme minimale obligatoire de fonds propres, par contre les autorités de contrôle pourraient le faire sous leur juridiction.

3. Exemple de répartition des responsabilités sur trois fonctions pour les principaux types de risques



rieur devant prendre en compte des éléments complémentaires comptables et financiers. Ces éléments doivent s'intégrer dans des processus déjà existants de constitution, validation et diffusion d'informations réglementaires qui sont administrés par les directions financières (encadré 2).

Il est donc nécessaire de favoriser une forte intégration entre le domaine « risque » et le domaine « finance/comptabilité », des secteurs le plus souvent autonomes fonctionnellement et hiérarchiquement.

Par ailleurs, la direction générale devra également être impliquée, notamment pour veiller à la cohérence des objectifs stratégiques (du *business plan*) par rapport au niveau de risque encouru (rentabilité des activités au regard des risques pris). Quant au suivi des risques stratégiques (résultant des décisions de la direction générale...), ils seront plutôt du ressort du conseil d'administration.

Il s'agit bien d'une approche transversale à l'échelle de la

banque, et non par « étage », car les différents acteurs vont tour à tour jouer des rôles opérationnels, de contrôle et de validation et ce, de manière itérative avec une implication forte de la direction générale et des fonctions de surveillance permanente (encadré 3). Ces éléments s'inscrivent parfaitement dans l'objectif poursuivi par les piliers II et III : disposer d'un processus de gestion des risques rigoureux et piloté de façon exhaustive à l'échelle de la banque.

UNE ORGANISATION DE PROJETS ADAPTÉE

Les projets Bâle II, jusqu'à présent principalement pilotés par les directions des risques dans le cadre du pilier I, vont donc devoir réussir une transition opérationnelle vers les directions financières, de façon à intégrer les exigences des piliers II et III. Il s'agira bien entendu de capitaliser sur les réalisations initiées pour répondre au pilier I. Afin d'assurer la coopération et les synergies nécessaires, les facteurs clés de succès résident certainement dans la

création de structures projets transversales entre les domaines comptabilité, gestion des risques, gestion actif-passif avec une implication forte de la direction générale et du contrôle interne (comme les directives de l'Accord le préconisent).

Pour répondre à cet enjeu, les groupes bancaires ont mis en place différents modes de gouvernance projet :

- Certains établissements ont adopté des programmes transversaux, rattachés à la direction générale et regroupant l'ensemble des chantiers relatifs à Bâle II : projet pilier I, projet risques opérationnels, projet pilier II et projet pilier III. Ces différents chantiers étant plus ou moins indépendants.

- D'autres groupes ont opté pour une séparation plus forte entre les projets pilotés par la direction des risques (risques opérationnels et pilier I) et les projets pilotés par la direction financière (risques de taux et de liquidité et pilier III), mais alors la coordination et le respect des principes du pilier II ne sont pas facilités.

- Une voie alternative est la mise en place progressive d'une organisation de projet unique pilotée en commun par la direction des risques et la direction financière. Cette organisation a l'avantage de créer une logique proche de celle des piliers II et III de l'accord qui visent à « décloisonner » les processus de gestion des risques.

Dans les faits, le choix d'une organisation projets particulière est principalement guidé par les structures et les pôles de compétence déjà en place. Par ailleurs, il est à noter que l'on assiste à une tendance de plus en plus marquée dans les banques : le rapprochement des fonctions « risques » et « finance », des « institutions » de la banque traditionnellement indépendantes.

Réussir cette convergence, dé-gager les synergies associées et répondre aux exigences des piliers II et III sont des défis au moins aussi importants que la mise en place du pilier I...