

SÉLECTION DES CLIENTS

# Le budget type : calculer le cash flow des ménages



JEAN PIERRE DUFOIX  
Consultant

**Le budget type** établit pour chaque client une capacité d'épargne théorique qui s'apparente au calcul du cash flow d'une entreprise. Il permet globalement d'affiner le processus de sélection par rapport à un score traditionnel. Enfin il peut concourir à réduire les exigences de fonds propres dans le cadre du nouveau ratio de solvabilité.

**L**E BUDGET TYPE A ÉTÉ CONÇU, tout comme les scores, pour réduire les impayés et les pertes (*encadré 1*). Le système permet notamment de distinguer les impayés dus à une simple négligence et ceux résultant de difficultés sérieuses de paiement, mais il apparaît que les gains essentiels sont probablement ailleurs.

#### ÉTABLIR LE TAUX D'INTÉRÊT OPTIMAL

Le budget type conduit à calculer, prêt par prêt, d'abord la prime de risque, puis le point mort intégrant la rémunération des fonds propres. Il aboutit à établir le taux d'intérêt optimal en fonction des taux du marché. Celui-ci vise à fidéliser les clients rentables, à attirer les non-clients rentables, et à améliorer la rentabilité des clients non rentables. L'objectif est de faire progresser la qualité de la clientèle autant que de réduire le coût du contentieux. En outre, le bud-

get type supprime la vente à perte non voulue et améliore la marge nette. Le calcul de cette dernière au cas par cas permet de mesurer par période de production, la rentabilité d'un produit, d'un point de vente, d'un client, d'un apporteur d'affaires, etc. On peut établir les provisions a priori ainsi que les prévisions de résultats sur plusieurs exercices avec une grande fiabilité.

#### ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTION

L'individualisation du taux est une stratégie forcément gagnante puisqu'elle attire les bons clients sans faire fuir les moins bons qui sont seulement amenés à payer le juste taux incluant la prime de risque. L'emprunteur n'est plus écarté sur des critères d'exclusion contestables comme le taux d'effort plafond ou pour motif d'apparemment, simplement parce qu'il est assimilé, comme le font les scores, à un groupe globalement

dangereux, même si les mauvais payeurs y sont largement minoritaires. C'est ainsi que les moins de trente ans et les ménages mobiles se trouvent très fréquemment éliminés alors qu'ils devraient constituer les nouvelles générations de clientèles.

Les tests menés auprès de plusieurs grands établissements de la place ont été très positifs, tant dans le crédit immobilier que dans le crédit à la consommation. Le budget type a, par exemple, permis de doubler le taux des acceptations dans le cas d'un crédit revolving visant une population plutôt modeste, bien que le contentieux lourd ait été abaissé simultanément de 10 %.

#### UN PROCESSUS POUR LA BANQUE VIRTUELLE

L'instantanéité de la décision que permet le logiciel, les simulations aisées conduisant à identifier rapidement le meilleur plan de financement, le développement de

la fonction conseil constituent des avantages commerciaux essentiels. Ces caractéristiques font que le budget type est parfaitement adapté à la banque virtuelle.

En effet, il aboutit à l'information complète de l'instruction du prêt, de la fixation du taux et de la prise de décision. Il reste que les décideurs doivent pouvoir intervenir soit comme experts, soit dans le cadre d'une procédure d'appel, ce qui satisfait les exigences de la CNIL. La réduction des coûts due au cumul de l'absence de guichets et de l'informatisation de la prise de décision permet une baisse très importante du taux. C'est aussi le moyen pour les établissements de crédit de s'implanter à l'étranger avec des structures légères.

PIONNIER OU SUIVEUR ?

Faut-il être pionnier ou suiveur ? L'enjeu est la redistribution des parts de marché. Il suffit aux établissements de crédit d'effectuer un test sur leur fichier pour apprécier les performances de la méthode quant à l'accroissement de la production et à la réduction des impayés, voire des pertes. A défaut d'une analyse budgétaire individuelle, les autres pratiques aboutissent à créer une zone orange dans laquelle de bons emprunteurs peuvent être exclus anormalement ...

## 1. Le fonctionnement du budget type

**A** partir des données déclaratives, même peu nombreuses, le budget type détermine le profil type d'un ménage. Ces données sont enrichies avec des données d'enquêtes de consommation relatives aux ménages ayant le même profil et des données calculées : impôt sur le revenu, allocations familiales, APL, etc. Le budget moyen du ménage est ainsi reconstitué poste par poste. Son solde représente la capacité d'épargne théorique. La méthode peut être assimilée au calcul du *cash flow* d'une entreprise. La capacité

d'épargne est ensuite croisée avec des données comportementales, notamment avec l'ancienneté dans la profession, la résidence, la situation familiale, voire du compte bancaire. En effet, la probabilité d'impayé et de perte est d'autant plus forte que des changements récents entraînant un accroissement des charges affectent les ménages ayant une capacité d'épargne faible, ce qui se traduira par des restrictions du train de vie. La méthode évite de se fonder, comme les scores, sur des critères de stabilité des ménages et la banalisation de leur comportement,

alors que la mobilité et la complexité sont maintenant extrêmement usuelles, notamment chez les jeunes générations. Elle ne nécessite pas non plus de disposer préalablement d'un fichier historique. Elle est donc indépendante de la qualité du fichier et de la fidélité de ses données. Elle ne repose pas, à l'exemple des scores sur le postulat contestable d'une identité entre les affaires nouvelles et celles du fichier, ce qui supposerait un environnement inchangé. Une telle situation ne pouvant se vérifier que sur très courte période.

# Banque de détail et banque à distance



PIERRE-YVES THORAVAL

Directeur de la  
surveillance générale  
du système bancaire

Secrétariat général

Commission bancaire

**C**ette formulation  
soulève deux  
questions :

■ Peut-on utiliser ces méthodes dans l'approche bâloise (notamment la méthode IRB fondée sur les notations internes <sup>1</sup>) ?

La réponse est clairement positive, notamment pour l'approche avancée – qui est celle de la banque de détail. L'approche budget type (analysée dans le Livre blanc de la Commission bancaire sur la rentabilité des opérations en 1998) donne directement un découpage du portefeuille en catégories de clients (ou buckets).

Cette méthode définit un classement ordinal qui

## De l'utilité de la méthode des budgets types dans la perspective du nouveau ratio de solvabilité Bâle II

permet ensuite de calculer par classes les probabilités de défaillance ou PD. Supposons qu'il ait été retenu 10 classes de 1 à 10, <sup>1</sup> étant celle des meilleurs clients et 10 celle des plus mauvais. Comme pour toutes les autres méthodes utilisables en IRB et permettant de segmenter un portefeuille, il «suffit» de calculer la PD associée à chaque classe (quelle est la défaillance historiquement constatée sur le portefeuille de la banque, ainsi structuré, pour la classe 1, 2, 3, ...). <sup>2</sup> En théorie, si la méthode est bien calibrée, sa mise en œuvre correcte et les données de qualité, la distribution des probabilités des 10 classes devrait être «monotonement» croissante, très faible en classe 1, très forte en classe 10. De même, la dispersion intraclasses devrait être normalement située autour de la valeur centrale de chaque classe et la dis-

persion interclasses suffisamment discriminante <sup>3</sup>. Il ne reste plus qu'à utiliser la courbe de référence de Bâle (celle du *retail* en l'occurrence), avec les vecteurs associés de perte en cas de défaut (LGD, *loss given default*) et d'exposition au moment du défaut (EAD, *exposure at default*), pour calculer la charge en fonds propres réglementaires.

■ Existe-t-il d'autres utilisations possibles ayant un intérêt pour cette approche ? Les méthodes IRB étant par construction sensibles aux risques effectifs, toute amélioration des variables PD et LGD obtenue par l'action de la banque et mesurée par les chiffres recueillis et auditables permet une réduction des charges. Or la méthode budget-type – seule, ou associée à un score comme méthode de premier niveau – présente l'avan-

tage de mesurer plus finement ex-ante le risque effectif, donc ex-post sa PD effective. De même, la production nouvelle rentable, les techniques de réduction (mitigation) des risques à associer à une transaction pour améliorer soit sa PD soit sa LGD à un niveau de risque «voulu», permettent une action commerciale et un suivi des risques plus fin donc, normalement, plus efficace. Le nouveau ratio reconnaîtra de façon favorable ces actions visant à réduire les risques, par une charge en fonds propres réduite.

<sup>1</sup> On rappelle que dans la méthode des notations internes, les charges en capital sont une fonction de produits des probabilités de défaillance (PD), des pertes si défaut (LGD) et des encours en risques (EAD).

<sup>2</sup> L'approche EL (*expected losses*) est également possible si la banque recueille ses informations ainsi.

<sup>3</sup> D'autres conditions sont également exigées (*back-testing, stress-testing, ...*) comme pour toutes les approches.

du droit au crédit, alors que des mauvais passent au travers du filtre jusqu'à tomber en situation de surendettement.

Le recours au budget type empêchera les commissions de surendettement, voire les tribunaux,

d'imputer à ses utilisateurs les responsabilités d'une décision jugée injustifiée puisque la méthode est assimilable au calcul du cash flow d'une entreprise et donc incontestable. La sécurité du système bancaire serait aussi renfor-

cée par une large exploitation de ce type d'approche. C'est pourquoi le Comité de Bâle a reconnu la méthode pour le calcul de l'obligation de fonds propres définie par le ratio McDonough (*encadré ci-dessus*). ■