

PILOTAGE EN ENVIRONNEMENT BÂLE II DIALOGUE OBLIGÉ ENTRE DIRECTION DES RISQUES ET DIRECTION FINANCIÈRE



**Mathieu
Castanier**

Consultant



Yves Marquer

Senior Manager



Éric Tordjman

Directeur

**Pricewaterhouse
Coopers**

Bâle II, en introduisant une convergence forte entre capital économique et capital réglementaire, et en introduisant l'exigence du "use test", pousse les banques à une utilisation accrue des paramètres de risque dans le pilotage financier et stratégique.

Après avoir construit leurs systèmes de notations internes, les banques et établissements de crédit ayant choisi d'appliquer les méthodes avancées au titre du risque de crédit en environnement Bâle II, se posent à présent la question de la déclinaison pratique du use test (article 444 du nouvel accord de Bâle de juin 2004). Le Comité de Bâle, conscient de l'acuité du sujet, lui a consacré récemment sa newsletter n° 9 : "The IRB Use Test : Background and Implementation" (septembre 2006). L'impact du use test dépasse en réalité la simple utilisation des modèles de notation dans le processus de crédit. C'est l'ensemble du processus de pilotage de la banque qui est touché (encadré 1). Le lien entre la gestion des risques et le pilotage finan-

cier s'en trouve renforcé, poussant la direction des risques et la direction financière à tisser des liens de plus en plus étroits.

DES COMPÉTENCES DE PLUS EN PLUS IMBRIQUÉES

En environnement Cooke, la situation était simple : la direction financière avait l'entière responsabilité du calcul des fonds propres réglementaires et de la production du ratio prudentiel à partir de données comptables consolidées.

Parallèlement, depuis plusieurs années, les banques ont affiné les techniques de pilotage de leurs fonds propres, notamment par des approches de type "capital économique", utilisées pour piloter le niveau de robustesse de leur bilan (niveau des risques, notamment) et donc défendre leur notation externe, mais aussi pour soutenir leur stratégie de développement à moyen ou long terme. Cette problématique était jusqu'ici considérée comme séparée du processus de production du ratio Cooke, perçu essentiellement comme une formalité réglementaire. Or, Bâle II introduit de nouvelles méthodes de calcul du capital réglementaire qui convergent fortement avec les approches d'évaluation du capital économique développées par les banques ces dernières années. Cela explique d'ailleurs la place pri-

mordiale qu'occupent désormais les informations relatives à l'avancement des projets Bâle II dans les analyses des agences de notation : celles-ci demandent à présent aux banques de communiquer de façon extrêmement précise sur leur dispositif cible et sur ses modalités de déploiement. Bâle II devient un outil de défense de la note externe de l'établissement. Par ailleurs, si les directions financières sont toujours responsables de la production du ratio, les calculs bâlois sont désormais fondés non plus sur des données comptables, mais sur des données de risque (paramètres bâlois estimés selon des modèles de risque à partir des données de gestion). La direction des risques est généralement propriétaire des modèles et administrateur du système d'information aboutissant au calcul des paramètres de risque ; la direction financière, quant

“Les paramètres bâlois peuvent servir de support au dialogue entre la fonction contrôle de gestion, la stratégie et les directions commerciales dans l'élaboration de scénarios de développement.”

à elle, garantit l'intégrité des calculs de RWA et du reporting réglementaire. Enfin, les calculs bâlois doivent être fondés sur des données en ligne avec la comptabilité, afin d'assurer la cohérence entre les résultats des calculs de capital réglementaire et la structure du bilan consolidé de la banque. Des rapprochements doivent donc être mis en place entre les données de risque et les données comptables.

Tous ces facteurs induisent des processus de plus en plus intégrés entre la direction des risques et la direction financière.

DE NOUVEAUX INDICATEURS DE PILOTAGE

Dans sa newsletter n° 9 relative au use test, le Comité de Bâle souligne le rôle que les paramètres de risque doivent jouer dans les fonctions suivantes : planification et stratégie, gestion des expositions de crédit et reporting (encadré 1).

Par ces dispositions, les banques sont incitées à utiliser les paramètres bâlois comme nouveaux indicateurs de pilotage. Ainsi, dans l'élaboration du budget prévisionnel, l'estimation des niveaux de provisionnement pour l'exercice à venir peut s'appuyer sur des hypothèses de paramètres de risque, comme des niveaux moyens de LGD (*loss given default*) et de PD (*probability of default*) par segment du portefeuille de risque, ou même sur les résultats des stress tests macroéconomiques prévus par le Pilier II du nouvel accord de Bâle. D'ores et déjà, certaines banques tentent d'intégrer les résultats de la simulation QIS 5 dans la planification budgétaire.

Dans la même optique, ces paramètres peuvent servir de support au dialogue entre la fonction contrôle de gestion, la stratégie et les directions commerciales dans l'élaboration de scénarios de développement, par exemple, implantation dans un

nouveau pays. Ainsi, pour apprécier l'opportunité d'investissement sur le marché chinois, on peut, à partir d'hypothèses sur la PD et la LGD, moyennes simulées pour la clientèle chinoise à partir de diverses variables, estimer un coût du risque prévisionnel, et donc ajuster en conséquence la cible de clientèle, la tarification (en fonction d'un objectif de marge), etc.

Enfin, les paramètres bâlois vont aussi faire évoluer les approches de type RAROC (*Risk Adjusted Return on Capital*), en raison d'une estimation plus fine du risque d'une part, et du capital, d'autre part.

Tous ces facteurs vont contribuer à faire évoluer les indicateurs sur lesquels s'appuient actuellement le contrôle de gestion et la stratégie pour la planification à court terme (procédure budgétaire, par exemple), mais aussi et surtout à moyen et long terme. C'est l'ensemble de la chaîne allant du risque au pilotage stratégique qui est touché (encadré 2).

UN PILOTAGE PAR LES FONDS PROPRES ÉCONOMIQUES

En environnement post-Bâle II, le pilotage financier devrait donc reposer de plus en plus sur la notion de fonds propres économiques, laquelle sera étroitement corrélée aux calculs issus des systèmes de notations internes.

I. USE TEST

LES DISPOSITIONS BÂLOISES

■ Nouvel accord de Bâle

Art. 444 : "Les notations internes et les estimations de défauts et pertes doivent jouer un rôle essentiel dans l'approbation du crédit, la gestion des risques, l'allocation interne des fonds propres et la gouvernance d'entreprise [...]. Il est reconnu qu'une banque n'utilisera pas nécessairement les mêmes estimations dans le cadre de l'approche IRB et pour ses calculs internes".

■ Newsletter n° 9

Il existe trois domaines d'utilisation des paramètres IRB pour des raisons de pilotage interne :

Planification et stratégie : ensemble des processus liés à la définition des objectifs de la banque ; au déploiement des politiques et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ; et à l'allocation des ressources nécessaires. Les paramètres IRB peuvent servir à : la définition et l'allocation du capital économique ; la stratégie de risque de crédit ; les décisions sur des acquisitions, de nouvelles lignes métier ou produit, des investissements ou l'expansion d'activités.

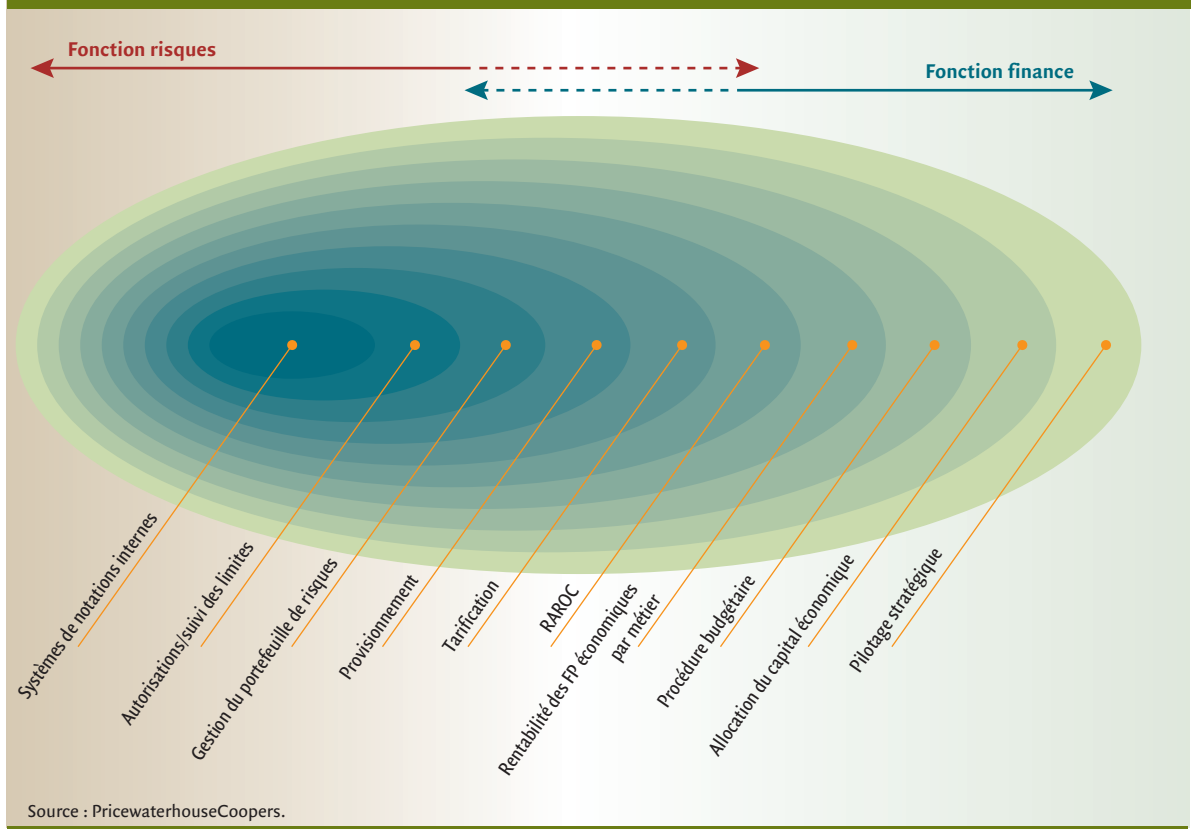
Gestion des expositions de crédit : ensemble des activités liées à la gestion et à la maîtrise du risque de crédit que prend la banque afin de mettre en œuvre sa stratégie. Les paramètres IRB peuvent servir à : la gestion du portefeuille de crédits ; l'octroi, la revue des engagements ; l'évaluation de performance/rémunération ; la tarification ; la fixation des limites ; le provisionnement ; la segmentation retail.

Reporting : transmission d'informations des fonctions d'évaluation et de gestion des risques vers les autres fonctions de la banque. Le reporting est un support majeur dans la définition des objectifs stratégiques. Les paramètres IRB peuvent servir : au reporting sur le portefeuille de risques ; à l'analyse de portefeuille ; et à toutes les autres informations relatives aux risques de crédit.

Source : Comité de Bâle.

Introduire un pilotage par les fonds propres économiques dans le pilotage de la banque, y compris dans la procédure budgétaire, nécessite pour chaque métier de calculer sa rentabilité ajustée de sa consommation de fonds propres économiques. Ce calcul doit préalablement être approuvé par la ligne métier en raison

2. SPHÈRE D'INFLUENCE DU SYSTÈME DE NOTATIONS INTERNES



des impacts significatifs que peut comporter cette approche sur le niveau de rentabilité attendu par la direction générale. En effet, la hiérarchie des métiers peut s'en trouver modifiée, soit par l'augmentation de la rentabilité économique d'activités en réalité moins risquées qu'il n'y paraissait a priori (par exemple, les financements *corporate* en Chine), soit par la baisse plus ou moins importante de la rentabilité économique d'activités traditionnellement considérées comme sans risque (comme le courtage).

Pour être pertinent, ce type de pilotage doit s'appuyer autant que possible sur un découpage entre activités au niveau de risque homogène, faute de quoi la rentabilité sur fonds propres économiques pourrait ne pas refléter correctement le niveau de risque réel. Obtenir un niveau de risque homogène peut donc impli-

« Avec ce type de pilotage, la direction générale se trouve de plus en plus placée dans une position d'investisseur ayant à arbitrer entre un ensemble d'activités présentant chacune un profil de risque et une rentabilité économique propres. »

quer de restructurer l'organisation en "classes de risque" selon un double axe produit/secteur économique : par exemple, structurer en lignes métier à part des secteurs comme l'immobilier ou l'énergie pour tenir compte de leur cycle propre. Une fois obtenu ce découpage en "classes de risque" homogènes, il convient d'aligner la granularité du reporting sur ce découpage. La direction des risques peut, à son tour, être touchée : outre-Manche,

certaines établissements bancaires réfléchissent à présent à un alignement de leur fonction risques sur le découpage récent de leurs métiers selon une logique de "classes de risque" produit/secteur. Ainsi se manifeste un mouvement de "retour de balancier" : une nouvelle approche des risques touche la fonction finance puis, à son tour, la fonction risques. L'allocation des fonds propres entre les différentes activités ou lignes métier de la banque pourrait s'en trouver modifiée en fonction des objectifs stratégiques de la direction générale. Avec ce type de pilotage, cette dernière se retrouve de plus en plus dans une position d'investisseur ayant à arbitrer entre un ensemble d'activités présentant chacune un profil de risque et une rentabilité économique propres, et rendant compte à ses actionnaires de leurs performances respectives. ■