

## Réglementation

# Intégrer Bâle II au cœur des programmes de mise en conformité

*Si la mise en conformité à Bâle II est en soi un vaste chantier, elle doit aussi s'envisager dans un environnement réglementaire plus large englobant notamment la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis et les nouvelles normes comptables, dont l'objectif commun est d'accroître la transparence de la gestion du risque et des performances. L'intégration de ces différentes réglementations dépend de trois facteurs : l'efficacité de la gouvernance, une formalisation rigoureuse des processus et l'identification de données communes.*

LE COMITÉ DE BÂLE SUR LE contrôle bancaire a présenté en juin 2004 un nouveau cadre réglementaire en matière d'adéquation des fonds propres, mieux connu sous le nom de Bâle II. Les règles étant désormais définies, les banques doivent s'efforcer de se positionner judicieusement pour exercer leurs activités dans le respect de la nouvelle réglementation. La plupart des principaux établissements ont déjà mis en place un

informations émanant de sources éparses au sein de leur organisation (lignes de services, pays et produits). Elles ne pourront se contenter d'installer ou de mettre à niveau leurs bases de données pour rendre plus cohérente la collecte et la manipulation des informations transactionnelles requises. Il suffit de songer aux difficultés rencontrées en 2002 par plusieurs établissements de premier plan pour rendre publiques leurs positions dans les

secteurs de l'énergie et des télécommunications. Dans certains cas, notamment aux États-Unis, il leur a fallu pas moins de six mois pour déterminer le montant exact de leur exposition à Enron. Des délais imputables aux problèmes posés, tant sur le plan des données que des systèmes, par l'intégration d'informations en provenance de multiples sources, au sein de grands établissements à l'activité diversifiée. Or, les banques seront désormais tenues, en vertu de Bâle II, de publier, sur une base mensuelle ou trimestrielle, des informations précises sur leurs engagements, valorisés à leur valeur de marché.

Elles devront également déployer des applications dotées de nouvelles fonctionnalités, comme des modèles de notation interne ou encore des outils d'évaluation du risque opérationnel.

### DES APPLICATIONS DOTÉES DE NOUVELLES FONCTIONNALITÉS

Les informations alimentant ces applications proviendront de multiples sources, d'où la nécessité de créer des liens informatiques, ainsi que des systèmes avancés d'analyse et de traitement des données. Enfin, l'intégration de la gestion du risque implique généralement, pour les banques, une réelle refonte des processus d'entreprise et des dispositifs de contrôle. La mise en conformité à Bâle II apparaît donc comme une équation complexe exigeant, quel que soit le degré de maturité des banques, d'importants changements techniques et organisationnels.

Ces difficultés, ainsi que bien d'autres encore, ont été confirmées par une récente étude mondiale menée par Accenture, Mercer Oliver Wyman et SAP (encadré 1). Les établissements interrogés, qui sont loin,

**“ Il a fallu à certaines banques aux États-Unis, pas moins de six mois pour déterminer le montant exact de leur exposition à Enron. ”**

programme formel de mise en conformité au dispositif Bâle II et engagé des investissements considérables (jusqu'à plusieurs centaines de millions d'euros) dans la gestion du risque, qui apparaît en effet comme une compétence essentielle. De fait, l'accord de Bâle exigera des banques une harmonisation et un contrôle efficace des

**PHILIPPE VIDAL**  
Partner  
Accenture

**STEIN BERRE**  
Finance & Risk director  
Mercer Oliver Wyman

**PATRICK DEGREEF**  
Expert  
solutions bancaires  
SAP

pour la plupart, d'avoir dépassé le stade de la planification, sont nombreux à évoquer des incertitudes quant aux budgets alloués, un manque de confiance dans leurs dispositifs de gestion du risque et d'affectation du capital économique, et des progrès encore insuffisants dans la mise en œuvre des outils de mesure du risque de crédit imposés par les nouvelles directives. Ainsi, la majorité des banques ont à peine amorcé les phases de conception et de déploiement, puisque 54 % d'entre elles en sont encore à évaluer l'existant ou à élaborer une solution (*encadré 2*). Cependant, les progrès varient considérablement selon les régions : les établissements européens, canadiens et australiens ont une nette longueur d'avance sur leurs concurrents aux États-Unis et en Asie. Plus de

## 1. Bâle II. Enquête sur l'application du nouveau dispositif

### Objet/Méthodologie

À l'initiative d'Accenture, de Mercer Oliver Wyman et de SAP, le Financial Times Research Centre à Londres a mené une étude quantitative sur la mise en œuvre des recommandations de Bâle II au sein du secteur bancaire. Des entretiens téléphoniques ont été organisés avec les responsables chargés de coordonner les changements requis dans 100 des 200 premières banques internationales. Les établissements ont été répartis en deux catégories : les banques de taille moyenne, qui comptent entre 25 et 99 milliards d'actifs, et les banques plus importantes, qui totalisent plus de 100 milliards de dollars d'actif.

de 90 % des banques de taille moyenne (entre 25 et 99 milliards de dollars d'actifs) tablent sur un coût maximal de 50 millions d'euros. Les banques plus importantes (plus de 100 milliards de dollars d'actifs) et à l'activité diversifiée intègrent la complexité de la mise en conformité dans leurs estimations : près des deux tiers des grandes

apparaît nécessaire, de nouvelles applications analytiques de gestion des données et de *reporting*. Les nouvelles applications devraient être mises en œuvre selon une démarche centralisée, mieux adaptée à la nature même des questions soulevées par Bâle II. Cette approche évite, en outre, la multiplication de nouveaux systèmes au sein des différents services de la banque.

Pour respecter les délais et mieux maîtriser les coûts, bon nombre d'établissements choisissent de conjuguer développement en interne et achat de solutions logicielles standards. L'objectif est de déployer, à terme, une plate-forme intégrée de gestion financière et du risque, conformément au dispositif Bâle II et à d'autres règles d'information financière.

### L'ACCORD DE BÂLE II DANS UNE PERSPECTIVE PLUS GÉNÉRALE

Les banques ont tout intérêt à envisager le dispositif Bâle II dans le cadre plus général de la réglementation prise dans son ensemble, qui englobe notamment la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis (*encadré 3*) et les nouvelles normes comptables. Ces dispositions partagent en effet un objectif commun : accroître la responsabilisation et la transparence grâce au renforcement des processus financiers, de gestion du risque et des performances. D'où la nécessité de mettre en place des procédures et des moyens de contrôle appropriés

“ Pour respecter les délais et mieux maîtriser les coûts, bon nombre d'établissements choisissent de conjuguer développement en interne et achat de solutions logicielles standards. ”

60 % des banques sur le Vieux Continent ont ainsi atteint le stade de la mise en œuvre (conception, test et déploiement) de leur projet Bâle II, contre 27 % dans les pays asiatiques et émergents, et 12 % aux États-Unis.

### DES INCERTITUDES QUANT À L'AMPLEUR DES COÛTS

L'enquête révèle également de très grandes incertitudes quant à l'ampleur des coûts induits, 31 % des sondés ne disposant d'aucune estimation en la matière. Cette incertitude est nettement plus élevée aux États-Unis (59 % des personnes interrogées) et dans les pays asiatiques/émergents (33 %) qu'en Europe (22 %).

Parmi les établissements en mesure de fournir une estimation, plus

banques ayant fourni des estimations s'attendent à dépenser plus de 50 millions d'euros, 30 % d'entre elles envisageant même un coût deux fois supérieur, des coûts auxquels vient s'ajouter le montant des investissements à engager à plus long terme pour le recrutement, la formation et le développement des collaborateurs.

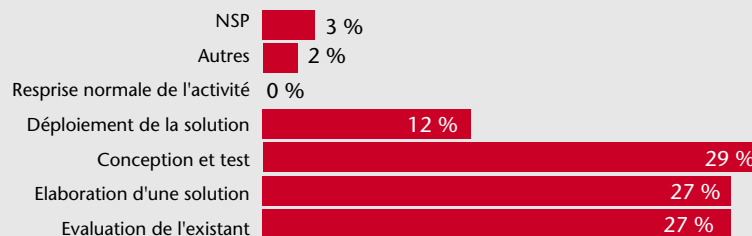
La plupart des banques interrogées cherchent à réduire ces coûts. Si près de 60 % d'entre elles prévoient de mettre en place des solutions nouvelles pour répondre aux exigences en matière de risque opérationnel, elles sont nombreuses à envisager des options moins onéreuses : simple mise à niveau des systèmes existants quand cela est possible, assortie, lorsque l'intégration de fonctions supplémentaires

pour améliorer la collecte, l'analyse, la gestion, la sauvegarde et la transmission des données, celles-ci devant pouvoir être rapprochées facilement, quel que soit le niveau de détail considéré. Afin de se conformer à ces nouvelles dispositions, les banques doivent s'attacher à décroquer leurs fonctions de *reporting* et faire appel à un ensemble mieux intégré et plus rationnel de contrôles et de procédures.

La réussite de cette entreprise passe par l'établissement de définitions cohérentes, qui permettent d'orienter la collecte, le traitement et, à terme, la transmission de l'information. À titre d'exemple, il est important de définir les clients, notamment dans le cas d'entreprises complexes regroupant plusieurs entités juridiques, et de veiller à ce que ces définitions soient appliquées par l'ensemble de l'organisation et des systèmes. Dans de nombreux cas, les définitions sont utilisées par de multiples systèmes, généralement entre 50 et 100. Elles manquent de cohérence parce qu'elles ont été élaborées des années auparavant et reflètent les interprétations successives données par différents collaborateurs et pour différents systèmes. Nombre de banques envisagent Bâle II, la loi Sarbanes-Oxley et les nouvelles normes comptables comme des projets distincts, qu'elles entendent gérer séparément sans établir de lien entre elles. Cette stratégie, centrée sur la résolution des problèmes immédiats, ne permet pas de repérer les similitudes des dispositions de chacun des textes. Les établissements ne pourront alors pas tirer parti des synergies existantes, ce qui aura pour effet d'accroître les coûts de mise en œuvre et de fonctionnement.

Gérer ces programmes de façon coordonnée n'implique pas nécessairement la mise en place d'une structure unique. Mais la structure choisie doit néanmoins permettre de décroquer les programmes et

## 2. A quelle phase du processus de mise en œuvre de Bâle II se situe, selon vous, votre établissement ?



Source : Fieldacts ITC, mai 2004.

encourager la mise en commun des efforts de mise en conformité, grâce à une équipe d'intégration dont la vision couvrira l'ensemble du spectre de la réglementation.

### L'ENJEU D'UNE GOUVERNANCE EFFICACE

Les efforts d'intégration doivent se concentrer sur trois domaines. Le premier d'entre eux est la gouvernance. Si, jusqu'à une date relativement récente, les fonctions « fi-

divergences dans l'appréciation d'un risque pour cause d'utilisation de méthodes d'évaluation différentes. L'enjeu réside dans l'exactitude, c'est-à-dire la qualité comptable de l'information fournie aux autorités de tutelle, telles la Commission bancaire, la FED, etc.

L'accord de Bâle II implique d'aligner les processus de comptabilité et de *reporting* réglementaires afin de garantir la fiabilité de l'information. Les banques

“À partir des données utilisées pour calculer la probabilité de défaillance, les banques devront veiller à ce que l'on puisse remonter le taux de perte escompté et le degré d'exposition en cas de défaillance, jusqu'aux modèles de notation et aux transactions sources.”

nance » et « risque » opéraient de manière essentiellement autonome, les devoirs d'information plus étendus imposés par Bâle II et les nouvelles normes comptables appellent aujourd'hui une convergence accrue entre ces deux fonctions. Dans ces conditions, les banques doivent être à même de coordonner la vision de l'information développée au sein de chacune d'elles. Par exemple, la banque doit être en mesure d'expliquer des

sont également tenues de rendre compte du niveau de risque auquel elles s'exposent, et de justifier de ressources financières suffisantes pour y faire face. Étant donné les lourdes retombées qu'entraînerait pour une banque la communication d'informations incohérentes ou inexactes aux marchés, il est plus que jamais nécessaire d'instaurer des règles de gouvernance et des processus clairement définis.

### 3. La loi Sarbanes-Oxley

Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley vise à mieux responsabiliser les dirigeants des entreprises cotées en matière de préparation et de présentation de l'information financière. Les directeurs généraux et les directeurs financiers ont ainsi pour obligation :

- de certifier personnellement la sincérité de leurs états financiers ;
- d'établir et de maintenir des procédures et des contrôles internes adéquats afin de garantir l'intégrité de l'information financière ;
- de vérifier et d'évaluer régulièrement l'efficacité de ces contrôles afin de veiller à ce qu'ils restent en phase avec l'évolution de la réglementation et de l'activité de l'entreprise.

L'intégration porte également sur les processus. Le dispositif Bâle II, la loi Sarbanes-Oxley et les nouvelles normes comptables requièrent la mise en place de solides processus de collecte et de contrôle des données.

#### UNE ÉVALUATION RIGOREUSE DES PROCESSUS

Ces processus doivent être bien compris et formalisés afin de garantir l'intégrité des données et, partant, la fiabilité du *reporting* financier. Les articles 303 et 404 de la loi Sarbanes-Oxley imposent aux banques une présentation et une évaluation rigoureuses de leurs processus, systèmes et contrôles internes. Les banques semblent avoir bien intégré ces exigences, puisque près de 90 % des participants à notre étude déclarent que des changements sont probables dans leurs processus de gestion du risque opérationnel, et 80 % dans leurs processus de gestion du risque de crédit.

L'étude confirme qu'une simple mise à jour des bases de données et du *reporting* ne sera pas suffisante. Un grand nombre de banques voient désormais clairement la nécessité d'un changement à la fois au niveau des systèmes d'information, de l'organisation et des processus. Malgré des budgets amputés par les pressions exercées sur les coûts dans le monde entier depuis deux ans, les banques doivent

relever les défis que pose l'application des nouvelles directives.

Le respect des règles définies dans le pilier 2 du nouvel accord de Bâle (surveillance prudentielle de l'adéquation des fonds propres) exigera également une grande rigueur de la part des banques, qui devront veiller à ce que l'on puisse remonter, à partir des données utilisées pour calculer la probabilité de défaillance, le taux de perte escompté et le degré d'exposition en cas de défaillance, jusqu'aux modèles de notation et aux transactions sources.

“ Les banques doivent non seulement réunir davantage d'informations qu'elles ne le font actuellement, mais également en améliorer sensiblement la qualité, de même que la cohérence, la traçabilité et la transparence. ”

D'après l'enquête, il reste encore beaucoup à faire pour répondre aux exigences des piliers 2 et 3 de Bâle II. Près des deux tiers (63 %) des banques interrogées qualifient le système de gestion du risque de leur établissement de « médiocre » ou « moyen ». Un peu plus de 60 % appliquent les mêmes qualificatifs à leur système d'allocation du capital économique. L'enquête montre également que les banques accusent un certain retard dans le développement des outils de notation interne. Plus de la moitié des établissements envisageant d'appli-

quer d'ici 2007 l'approche NI Complexe (caractérisée par des critères rigoureux pour la notation de chaque exposition au risque de crédit, qui détermine le coût du capital et la compétitivité) n'ont pas encore initié la phase d'élaboration et de test des outils de notation, plus de 20 % effectuant encore des analyses de l'existant.

#### IDENTIFIER

##### LES DONNÉES COMMUNES...

Enfin tout programme de mise en conformité doit identifier les données communes à plusieurs réglementations. Il existe en effet des chevauchements importants pour des données critiques, telles les définitions relatives aux produits et aux clients, entre les recommandations de Bâle II, les nouvelles normes comptables et les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley.

L'équipe responsable de l'intégration doit fournir une définition cohérente des éléments communs et veiller à ce que l'ensemble de l'organisation y adhère. Les définitions doivent par ailleurs être intégrées aux processus et aux systèmes afin

d'harmoniser la collecte de l'information, son analyse et sa diffusion aux fonctions chargées de la gestion des risques, de la finance, du programme de mise en conformité, etc.

##### ... ET EN AMÉLIORER LA QUALITÉ

Les données sont au cœur des approches les plus complexes relatives à Bâle II. Les banques doivent non seulement réunir davantage d'informations qu'elles ne le font actuellement, mais également en améliorer sensiblement la qualité, de même que la cohérence, la traçabilité et la transpa-

rence. Ces changements imposent à leur tour d'optimiser l'accès, le partage et la coordination des informations entre les fonctions risque et finance. Pour atteindre cet objectif les banques auront besoin des solutions de gestion de données mieux intégrées, complétées par des applications analytiques et de calculs.

Développer les systèmes requis pour la collecte, le stockage, la distribution, le traitement et l'analyse des données représente une tâche considérable. Pour de nombreux établissements, l'intégration des systèmes permettant l'interopérabilité d'outils hétérogènes et l'alimentation des bases de données, notamment, constitue le défi le plus important posé par Bâle II. 70 % des banques nord-américaines, canadiennes, australiennes et asiatiques optent pour la gestion centralisée des données, conscientes que le maintien de bases de données individuelles et cloisonnées au sein de chaque service est incompatible avec Bâle II (*encadré 4*). Les solutions les plus performantes associent à la gestion centralisée des données des fonctions de *reporting* et d'analyse spécifiques et intégrées.

Reste à savoir si les banques parviendront à centraliser totalement la gestion de leurs données dans les délais serrés impartis. En Europe, les efforts ont davantage porté sur le développement de solutions opérationnelles dédiées à un service donné, ou en réponse à des besoins spécifiques (Bâle II, IAS, GRC, etc.), que sur la centralisation accrue des données. Cette dernière est envisagée à plus longue échéance, lorsque toutes les exigences auront bien été assimilées et les avantages potentiels clairement démontrés.

#### L'APPORT DES SOLUTIONS LOGICIELLES

Les solutions logicielles standards actuellement disponibles peuvent toutefois contribuer à accélérer la mise en œuvre des changements requis pour se conformer au nouveau dispositif de Bâle, avec à la

clé des gains d'efficacité pérennes. Développées en partenariat avec de grandes banques européennes, ces solutions capitalisent sur les leçons tirées par d'autres établissements et s'appuient sur les concepts évoqués ci-dessus (intégration de la gestion des données de risque avec les applications analytiques des risques et de la gestion financière et du *reporting*). Évolutives, elles permettent également de migrer, à partir d'une base de données initialement conçue pour le dispositif Bâle II, vers un entrepôt de données centralisant les données financières et de risque, pour finalement aboutir à une plate-forme de *reporting* et de gestion financière et du risque totalement intégrée.

La véritable difficulté soulevée par Bâle II réside dans la mise en place d'une plate-forme de gestion des risques intégrée, adaptée aux exigences réglementaires, mais également aux contrôles internes et aux fonctions opérationnelles. Dans un premier temps, les solutions déployées doivent se concentrer sur les recommandations de Bâle II, en donnant aux banques

---

## 4. Pour la gestion centralisée des données

Le déploiement d'une gestion centralisée des données présente de nombreux avantages :

- une capacité d'analyse décuplée et un travail de rapprochement facilité par le stockage des données en un point unique (cette technique est également appelée *single sourcing*);
- l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité et de la cohérence des données pour l'ensemble des utilisateurs, tant dans le domaine de la gestion financière et du risque qu'au-delà;
- la possibilité de coordonner les investissements requis pour faire face à d'autres enjeux, tel le respect des nouvelles normes comptables (IAS);
- la perspective d'une réduction substantielle des coûts.

les moyens de répondre efficacement aux exigences relatives au calcul de l'exposition au risque et au calcul des fonds propres, en facilitant le processus de surveillance et d'information prudentielle, en fournissant une base de données historiques pour déterminer et valider les paramètres de calcul du risque de crédit. À terme, ces solutions doivent également offrir un cadre propice à la gestion des risques internes : gestion des plafonds, gestion actif/passif (ALM), gestion des portefeuilles de crédit, calcul du capital économique, etc. Les banques devraient donc mettre à profit les investissements réalisés en vue de Bâle II pour commencer à déployer progressivement des processus intégrés de gestion du risque de crédit.

#### L'AVANTAGE D'UNE APPROCHE INTÉGRÉE, QUOIQUE COMPLEXE

L'évolution des exigences réglementaires appelle une réponse globale, non une série de mesures ponctuelles. Une approche intégrée, quoique complexe dans son principe, présente des avantages allant bien au-delà de la simple mise en conformité avec les nouvelles règles.

Il s'agit aujourd'hui pour les banques de renforcer, au sein de chaque métier, la confiance dans l'évaluation des risques, car cela aura bientôt de plus en plus d'implications dans le management opérationnel quotidien. Les établissements désireux d'améliorer leur compréhension et leur capacité de gestion des risques au moyen d'informations plus précises et pertinentes en seront les premiers bénéficiaires. Armés de ces informations, les décideurs seront à même de prendre des décisions tant stratégiques que tactiques plus judicieuses. Développer des modèles de mesure des risques n'est qu'une partie du chemin à parcourir. Les banques doivent aussi projeter les implications des programmes Bâle II sur l'ensemble de leurs processus et de leur organisation ■