

► RISK MANAGEMENT – BÂLE II

AU-DELA DU PILIER I

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 se sont le plus souvent structurés par nature de risque (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, fin 2004 et début 2005, à une seconde phase de projets Bâle II centrés sur ces aspects...

Nos domaines de compétence dans le cadre des projets Bâle II :

- Risque de Crédit
- Risque de Marché
- Risque Opérationnel

PILOTAGE DE PROJET - IMPACTS SI - ASSISTANCE MOA

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. Trois constats majeurs nous incitent même à penser qu'il est nécessaire de s'y intéresser rapidement.

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.

Sans chercher à analyser les thèmes qui y sont traités, rappelons les grands principes énoncés dans chacun de ces piliers.

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. A cet effet, le pilier II consiste à :

- Compléter les modalités de suivi 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'intérêt dans le portefeuille bancaire, risque de liquidité et autres risques (risque stratégique, risque de réputation...);
- Intégrer 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 – 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, son cadre d'intervention.

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.

Le second constat motivant le démarrage rapide des travaux sur les deux derniers piliers de la réforme est la charge de travail nécessaire à leur mise en œuvre en regard des échéances de validation relativement proches.

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 (cf. illustration 1).

En outre – et c'est bien ce qui va constituer la principale charge de travail – 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. 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. En effet :

- Les besoins en matière de stress-testing et d'analyse peuvent avoir des répercussions sensibles sur l'architecture du dispositif conçu pour répondre au pilier I (modularité des calculateurs, profondeurs d'historique, axes d'analyse et d'agrégation, périmètre de travail...);
- Les exigences du pilier II en matière de gouvernance et de communication sont structurantes pour l'établissement des normes et procédures, dont certaines ont été déjà définies dans le cadre du pilier I.

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), voire par « portefeuille » ou « ligne métier » pour le cas du

Illustration 1 : Synthèse des exigences par nature de risque

Source : SIA Conseil

	Définir une stratégie de gestion des risques	S'assurer de la cohérence avec le plan de développement stratégique	Mettre en place le dispositif de suivi et définir les procédures de suivi des risques	Fournir des reportings	Réaliser des stress-tests	Contrôler, surveiller, auditer	Vérifier l'adéquation des fonds propres	Vérifier la cohérence avec le capital économique
Risques de crédit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risques résiduels	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risques de concentration	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risques de marché	Existe déjà	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risques opérationnels	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Risques de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire	Existe déjà	✓	✓	✓	✓	✓	✓*	✓
Risque de liquidité	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
 • Le comité reste en attente des propositions des établissements bancaires pour le traitement de ces risques

risque de crédit (retail, corporate, titrisation...). Cette approche est, pour une large part, 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 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 natures de risques. Ils dépassent même le cadre fonctionnel strict du domaine Risque et nécessitent des interactions avec le domaine Finance, lequel est, entre autres, traditionnellement en charge des risques de taux d'intérêt et de liquidité (activités majeures de la fonction ALM).

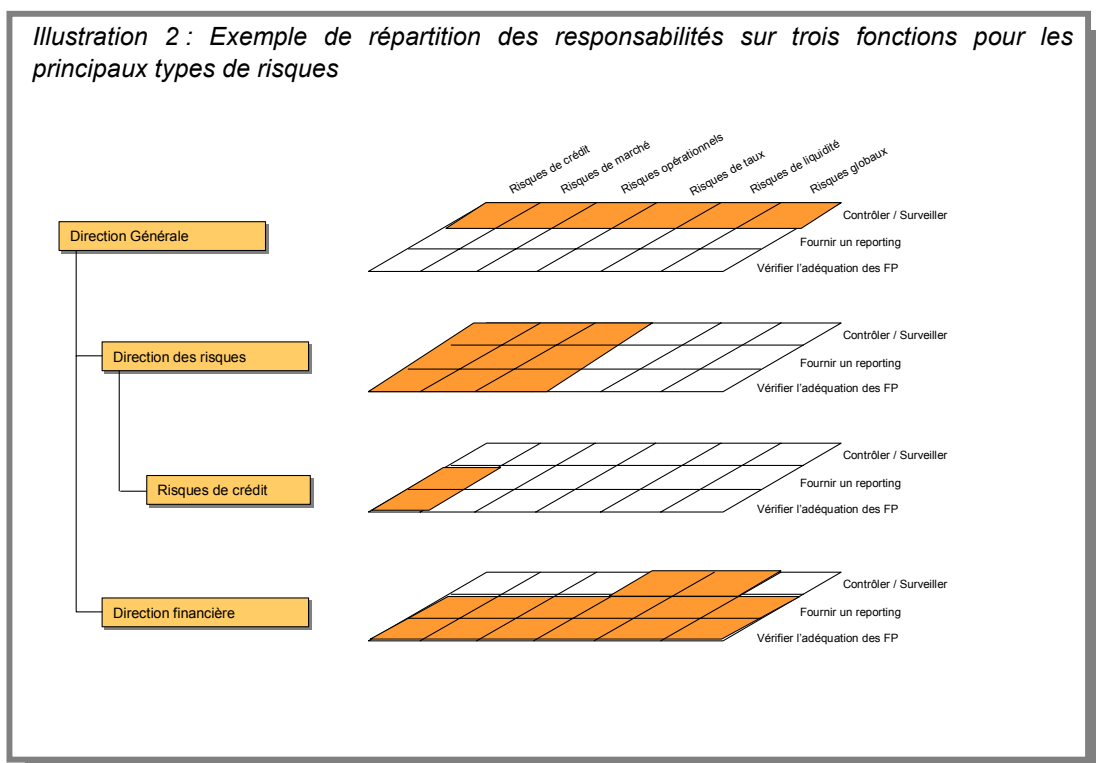
En outre, le pilier III représente un niveau supérieur de consolidation du risque devant de plus être enrichi d'éléments comptables et financiers. Ce dispositif doit s'intégrer dans des processus déjà existants de constitution, validation et diffusion d'informations réglementaires qui sont administrés par les Directions financières.

Il est ainsi 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...), il sera plutôt du ressort du conseil d'administration.

Par conséquent, il s'agit bien de mettre en place 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 (cf. illustration 2).

Ces éléments s'inscrivent parfaitement dans les objectifs des 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 projet 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 projet 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), mais menés de façon indépendante.
- 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 projet 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 structures organisationnelles pérennes des banques : le rapprochement des fonctions Risques et Finance, des « institutions » traditionnellement indépendantes. Réussir cette convergence, dégager 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... ☒

Anatole de La Brosse & Thomas Rocafull

anatole.delabrosse@sia-conseil.com

thomas.rocafull@sia-conseil.com

➔ Plus d'infos sur www.sia-conseil.com/insight

INSIGHT

est édité par **SIA Conseil**
SAS au capital de 200.000 euros
RCS Paris B 423 507 730
171/173 rue Saint Martin
75003 Paris

Tel : 01 42 77 76 17

Fax : 01 42 77 76 16

Web : www.sia-conseil.com

Si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires ou vous abonner, contactez-nous : insight@sia-conseil.com

Directeur de la publication :
Matthieu Courtecuisse

Conception et coordination :
Thomas Rocafull