

► RISK MANAGEMENT

LES ENJEUX OPERATIONNELS POUR 2004

Pour les groupes bancaires ayant adopté une méthode de type « notation interne » concernant la composante Risque de Crédit du nouveau ratio Mac Donough, les projets entrent désormais dans des phases d'études détaillées et de réalisation. En effet, les échéances théoriques se rapprochant, les projets sont réellement pilotés par les délais et par les contraintes imposées lors des rencontres régulières avec le régulateur.

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

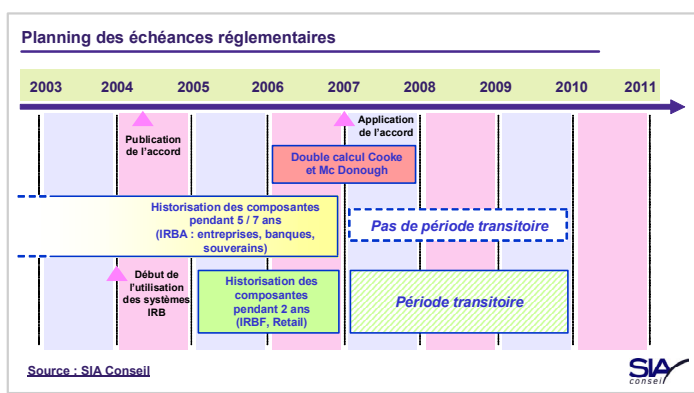
- Risque de Crédit
- Risque de Marché
- Risque Opérationnel

PILOTAGE DE PROJET - IMPACTS SI - ASSISTANCE MOA

Le programme pour 2004 s'annonce donc particulièrement chargé et tactique pour l'évolution des SI ; notamment, et c'est l'objet de cet article, la plupart des points sensibles devront être traités dès cette année pour respecter le planning actuel, même potentiellement décalé de quelques mois : processus d'historisation, gestion des données de référence, notation des contreparties, processus de consolidation, impact sur les dispositifs d'échanges... Le bon ordonnancement des différentes activités devient une absolue nécessité : ceci offre une meilleure visibilité sur les travaux tout en diminuant le nombre de chantiers à paralléliser et in fine les risques sur la conduite du projet.

Une phase de pré-étude bien engagée

Suite aux études quantitatives des impacts de la réforme mobilisant de petites équipes d'experts, la plupart des banques ont mis en place, dès le début de l'année 2003, des équipes projet plus importantes afin de conduire les analyses d'impact sur le SI. Etant donné les délais qui les séparent des échéances réglementaires et les grands jalons fixés par le régulateur, les banques entrent aujourd'hui dans une phase opérationnelle d'évolution de leurs Systèmes d'Information.



Des échéances serrées

Bien que la publication de l'accord soit repoussée au premier semestre 2004, son application est, du moins pour

l'instant, maintenue pour le début 2007. Dans ce cadre-là, pour les banques adoptant une méthode de notation interne (fondation ou avancée), le régulateur impose que certaines fonctions soient opérationnelles à des dates définies. Ceci concerne notamment l'utilisation effective des systèmes de notation dès le début 2003, ainsi que l'historisation des composantes du risque et de leurs données explicatives, deux années d'historique devant être prévues avant la mise en œuvre de l'accord¹.

Diverses méthodes et architectures de consolidation

Le choix de l'architecture de consolidation est extrêmement structurant. Il se base la plupart du temps sur une capitalisation autour des systèmes existants. Le volume de données est également un facteur clé ; en effet, une première agrégation par pool des données « retail » ou des données de certaines entités ou filiales peut être envisagée de façon décentralisée dans certaines banques avant la consolidation définitive en central. Ceci permet de limiter les volumes des données échangées entre les différents « niveaux ». Aujourd'hui, les banques ont déjà validé les grandes orientations en matière d'architecture de consolidation.

¹ Concernant les portefeuilles « entreprises », « banques » et « souverains » dans le cadre de la méthode avancée, les historiques constitués doivent être respectivement de 5 ans pour les PD et 7 ans pour les LGD et EAD. Dans ce contexte, l'historisation des données doit donc avoir déjà été mise en place.

Un choix groupe s'imposant à l'ensemble des entités et des filiales

Le cadre réglementaire précise bien que le choix d'une méthode de notation interne par un groupe s'applique à l'ensemble des engagements issus des entités le constituant. Même si certaines entités décident de publier leur reporting propre sur la base d'une méthode différente, les données nécessaires à la méthode choisie par le groupe doivent être remontées vers ce dernier et les processus de notation des contreparties doivent être mis en œuvre dans les entités. Ceci peut représenter des chantiers lourds, particulièrement lorsque ces entités ne participent pas déjà aux activités de notation. Malgré cela, beaucoup d'entités opérationnelles ne se sentent pas réellement mobilisées.

Les fonctions prioritaires

Il s'agit en l'occurrence de la mise en place de la gestion, de la collecte et de l'historisation des données nécessaires aux modèles de notation interne. Les éléments clés de ces fonctions sont décrits en détail au cours des points suivants.

1 La gestion des données de référence

Ce chantier est d'une importance capitale. La qualification des modèles de notation interne pourrait être remise en cause par le régulateur si les modalités de gestion des données de référence requises ne sont pas mises en œuvre, et ce, avec un niveau élevé de qualité. En effet, de multiples évolutions sont nécessaires en ce qui concerne les objets de référence qui sont partie intégrante de toute activité bancaire : les tiers, les produits et les entités organisationnelles.

D'une part, afin de répondre aux exigences d'allocations des actifs dans les portefeuilles bâlois, aux processus de notation et à l'application des modèles, de nouveaux attributs doivent être gérés, lesquels sont autant de nouvelles nomenclatures à introduire. Les Tiers sont certainement parmi les plus impactés ; en l'occurrence, il s'agira de gérer des données qui, le plus souvent, n'existent pas dans les référentiels ou qui s'appliquent à un périmètre limité (par exemple, uniquement les entreprises possédant un numéro SIREN) : il s'agit entre autres de la catégorie juridique de l'entreprise – utile pour les mécanismes de contagion lors de la notation –, de la taille de l'entreprise, du chiffre d'affaires ou de la catégorie de clientèle – critères clés lors de la ventilation dans les portefeuilles bâlois.

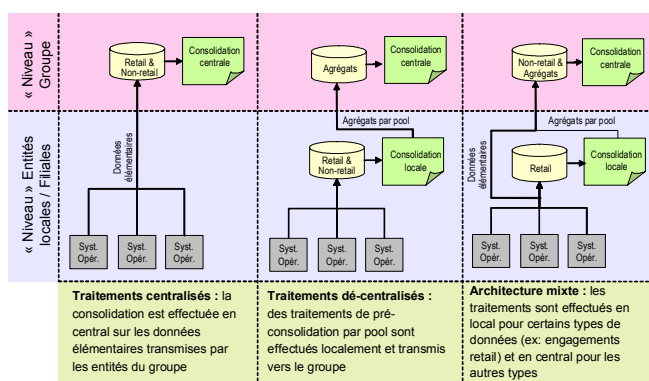
En outre, il est nécessaire d'historiser toute modification sur les données explicatives des modèles. Ce point est un chantier à part entière, car très souvent, l'historique des données de référence n'est pas conservé ou ne peut être mis à disposition en un temps réduit.

Parallèlement, il est indispensable d'engager des actions qualité sur les attributs déjà gérés : ceci concerne particulièrement les Tiers et surtout la notion de groupe de Tiers qui est un élément essentiel au sein des processus de notation et de contagion. Enfin, il sera sans doute nécessaire d'élargir le périmètre de collecte des Tiers, car les référentiels de niveau Groupe ne contiennent pas toujours l'exhaustivité des entités ou filiales qui sont incluses dans le périmètre de consolidation.

2 La gestion des opérations

Les opérations comptabilisées dans le Risque de Crédit – engagements, garanties et collatéraux, pertes... – sont issues des applications métier qui sont la plupart du temps

Diverses architectures de consolidation



Source : SIA Conseil



La nécessaire transition vers une phase opérationnelle

En cette fin 2003, les grands groupes bancaires ont évalué les écarts avec l'infrastructure applicative existante et l'architecture cible retenue. Les impacts sur le SI étant très larges, certains établissements ont mis en place de véritables démarches d'urbanisation afin de modéliser les processus cibles et d'en déduire les architectures associées. Il est maintenant nécessaire d'engager une phase d'analyse détaillée afin de faire évoluer opérationnellement les Systèmes d'Information impactés et surtout de mobiliser en tant que de besoin les acteurs basés dans les entités opérationnelles.

Notre vision de la stratégie opérationnelle

En raison des contraintes d'historisation des composantes du risque, certaines évolutions doivent être réalisées en priorité, sachant que l'ensemble des fonctions doit être mis en place pour 2006, période de calcul simultané des ratios Cooke et Mc Donough.

localisées dans les entités ou les filiales commerciales des groupes bancaires. Au vu des autres chantiers, l'impact du nouveau cadre réglementaire sur ces systèmes est plus limité, car la gestion des engagements et des opérations connexes est une fonction de support essentielle à toute activité bancaire. Dans ce domaine là, les éléments sur lesquels les efforts doivent particulièrement porter sont les systèmes de gestion des garanties et de gestion des pertes et provisions, du fait des nouvelles nomenclatures et données à gérer.

4 La gestion des échanges

D'une manière générale, les processus de collecte et de remontée des actifs sont déjà en place ne serait-ce que pour le pilotage global du groupe ou pour la production des reportings prudentiels.

Ainsi, dans la plupart des banques, il est possible de capitaliser sur l'infrastructure déjà existante. Néanmoins, un certain nombre d'évolutions sont à prévoir et vont concerner principalement :

- la diffusion des nouvelles nomenclatures et l'alignement des référentiels locaux,
- la fluidification et la rationalisation des processus de collecte de données,
- la gestion des nouvelles données spécifiques au nouveau cadre réglementaire, notamment celles concernant les pertes et défauts,
- le renforcement de la normalisation, du contrôle qualité, et de la validation des opérations remontées,
- l'extension du périmètre des entités concernées et des systèmes à interfacier.

5 La consolidation et l'historisation

Après avoir affecté les actifs dans les portefeuilles bâlois², il s'agit d'une part de conserver les utilisations constatées des engagements, les pertes constatées et les notes attribuées. D'autre part, pour les encours sains, les composantes du risque (LGD et EAD) doivent être calculées et historisées. Ainsi, avant de mettre en place les fonctions complètes de calcul des risques pondérés, il est donc nécessaire de privilégier les mécanismes d'historisation des données constatées, des composantes du risque et de leurs attributs explicatifs, la profondeur de l'historique étant un facteur essentiel pour la qualification des modèles internes.

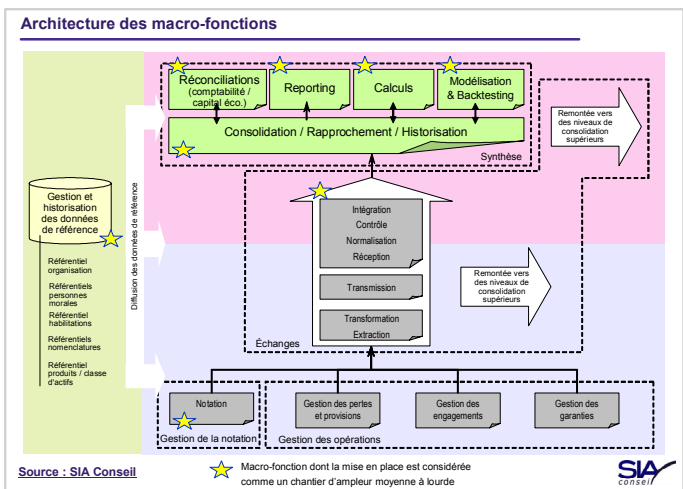
Ce chantier est considéré comme particulièrement lourd, car les fonctions à mettre en place sont spécifiques au nouveau cadre réglementaire et les SI existants souvent peu évolutifs. En outre, le fait que ce système va dépendre, comme tout système de synthèse, de la fiabilité des alimentations et de la qualité des données remontées est une difficulté supplémentaire.

6 L'élaboration des modèles internes

Il s'agit de mettre en place les modèles qui vont permettre de calculer les composantes du risque en fonction des

² Dans certains cas, l'affectation dans les portefeuilles bâlois doit être effectuée dès la phase de remontée des engagements (bloc fonctionnel « Echanges ») s'il est nécessaire de les « router » vers des niveaux de consolidation différents.

Architecture des macro-fonctions



Source : SIA Conseil

★ Macro-fonction dont la mise en place est considérée comme un chantier d'ampleur moyenne à lourde

3 La notation des contreparties

La notation des contreparties est de toute évidence un élément clé du nouveau cadre réglementaire. Pour des lignes métiers « Corporate », les processus de notation sont déjà effectifs car ils sont des éléments d'évaluation des risques « a priori », le plus souvent, intégrés dans des modèles de type RAROC. Dans la majorité des cas, ils ne nécessiteront que de légères adaptations afin de gérer les nouvelles données requises par Bâle II. Par contre, certaines entités ou certaines filiales n'ont pas de véritable culture de la notation – notamment au sein de la banque de détail ou des Services Financiers Spécialisés. Un effort particulièrement important doit donc être réalisé afin de les intégrer dans le processus global de notation : les tiers gérés par ces entités devront être préalablement remontés en central et dé-doublonnés (afin d'éviter que la même contrepartie soit notée plusieurs fois), les utilisateurs formés et le système de notation déployé.

Rappelons, que pour être qualifiées en méthode « notation interne », les banques doivent justifier d'une utilisation des systèmes de notation d'au moins trois années. Ce qui, au vu des échéances fixées, implique que ce chantier soit terminé fin 2003...

attributs des tiers et des actifs considérés. De manière générale, la complexité et la lourdeur de ce chantier vont dépendre de l'expertise de la banque en matière d'élaboration de modèles de risques. En effet, les établissements qui ont déjà mis en place des méthodes sophistiquées d'estimation des risques (méthodes VaR, cotation RAROC ou calcul du Capital Economique) ont donc déjà une bonne expérience méthodologique dans ce domaine.

Les impacts sur le SI sont donc limités, mais ce chantier est néanmoins clé car il conditionne l'organisation des processus de backtesting des modèles et la mise en œuvre des moteurs de calcul au sein des fonctions de production du nouveau ratio.

Un aperçu des fonctions pouvant être planifiées dans un second temps

Ces fonctions bénéficient d'un délai supplémentaire pour être mises en place, mais ce délai doit être considéré de façon très relative, car ces chantiers sont d'une complexité assez avancée comme le montrent les points suivants.

- *La réconciliation avec la comptabilité et le capital économique* : la complexité de ce chantier est accrue par les nouvelles normes IAS qui présentent des différences de traitement par rapport au cadre Bâle II, notamment en ce qui concerne la comptabilisation des provisions et l'établissement des fonds propres.
- *Le calcul et la production du ratio Mc Donough* : il s'agit de mettre en place les fonctions de calcul des risques pondérés. La principale difficulté de ce chantier est qu'il dépend directement des chantiers précédents et de la qualité du système d'alimentation.
- *Le reporting* : dans le cadre des piliers II et III, définissant les processus de surveillance prudentielle et les exigences en matière de communication financière, plusieurs restitutions selon des axes définis doivent être fournies. Le nombre et la complexité de ces restitutions « focus », – concernant par exemple le risque de taux d'intérêt, le risque de liquidité ou des éléments complémentaires sur le risque de crédit – font de ce point, un chantier à part entière.

Une organisation projet qui conditionne fortement la réussite du programme

Comme nous venons de le voir, le respect des échéances réglementaires est une condition nécessaire pour la qualification du système par le régulateur. Il est donc nécessaire que la conduite du projet s'organise selon un mode de pilotage par les délais pour chacun des chantiers identifiés. Le calendrier détaillé du projet est donc élaboré par rétro-planning à partir des échéances réglementaires.

Or, étant donnés les échéances et les points d'avancement intermédiaires avec le régulateur, la majorité des chantiers doit être parallélisée, ce qui rend peu aisée la conduite du projet. Il est donc indispensable de mettre en place une fonction forte de coordination qui, au moyen d'un cycle d'information et de validation itératifs, permet la progression en phase des chantiers inter-dépendants – et notamment ceux ayant un lien avec le nouveau cadre comptable IAS.

Conclusion

Le bon ordonnancement des actions sur le SI en 2004 conditionne la réussite du projet dans son ensemble ; le niveau d'inter-dépendance entre les actions implique que toute dérive sur un chantier pourrait avoir, sur l'ensemble du projet, des conséquences importantes et difficiles à gérer.

Certes, le report de la publication de l'accord définitif et celui potentiel de son application peuvent donner l'impression d'une certaine latitude et malheureusement, cela peut jouer contre la mobilisation des différents acteurs impactés. Néanmoins, ces quelques mois supplémentaires ne peuvent pas masquer la potentielle lourdeur et complexité des opérations à mener ; dès à présent, le compte à rebours est enclenché... ☒

Matthieu Courtecuisse & Thomas Rocafull

matthieu.courtecuisse@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