

Square[®]

DONNER DU FUTUR AU TALENT



SOLVABILITÉ BANCAIRE, LES NOUVEAUX DÉFIS

ADRIEN AUBERT,
SÉBASTIEN GEOFFROY





SOLVABILITÉ BANCAIRE, LES NOUVEAUX DÉFIS

Auteurs : Adrien AUBERT, Sébastien GEOFFROY

PRÉAMBULE

Le « paquet bancaire », adopté le 4 décembre 2018 par le Parlement Européen et le Conseil de l'Union Européenne, marque une étape très importante vers l'achèvement des réformes réglementaires post-crise financière de 2008. Ce « paquet » de mesures, issu de propositions faites par la Commission Européenne en novembre 2016, vise plusieurs objectifs : réduire encore les risques dans les banques de l'Union Européenne, renforcer la stabilité financière, améliorer la capacité de prêts de banques pour soutenir l'économie.

« Le paquet bancaire » modifie et complète ainsi un ensemble de réglementations déjà adoptées par les autorités européennes dans les années d'après-crise :

- Le règlement relatif aux exigences de fonds propres (CRR), modifié par CRR II
- La directive relative aux exigences en capital, modifiée par CRR V
- La directive relative au redressement des établissements bancaires et à la résolution de leurs défaillances, modifiée par BRRD II
- Le règlement relatif au Mécanisme de Résolution Unique, modifié par SRMR

Le présent focus se concentre sur les dispositions de ce « paquet bancaire » relatives aux exigences en fonds propres et contenues dans les textes CRR II et CRD V. Après avoir présenté la genèse de la démarche ayant conduit les autorités européennes à proposer un nouveau renforcement des exigences en fonds propres des banques (« Vers un nouveau "paquet bancaire" »), le document détaille, dans sa deuxième partie, le contenu de ces nouvelles exigences (« Les axes d'évolution du ratio de solvabilité»). La troisième partie (« Priorités en matière d'optimisation du ratio de solvabilité ») décrit comment les établissements bancaires peuvent, à la lumière de ces nouvelles réglementations, optimiser leur consommation de capital réglementaire.



DONNER DU FUTUR AU TALENT

SOMMAIRE

1.	Vers un nouveau « paquet bancaire ».....	7
2.	Les axes d'évolution du ratio de solvabilité	11
3.	Priorités en matière d'optimisation du ratio de solvabilité.....	15
4.	Conclusion.....	23



1.

VERS UN NOUVEAU « PAQUET BANCAIRE »

La notion de capital réglementaire en banque est intimement liée aux travaux menés par le Comité de Bâle depuis les années 1980 pour émettre des recommandations et des orientations sur l'encadrement du système financier et protéger les économies des krachs financiers. Ce groupe de travail est passé par un long processus d'apprentissage qui s'est notamment traduit par la construction progressive d'un arsenal de recommandations de plus en plus complet tenant compte des erreurs du passé et visant à interdire ou limiter les comportements à l'origine des chocs financiers.

1.1 Une réponse sans précédent... à une crise sans précédent

Le « paquet bancaire » désigne un ensemble de règles mises en place au sein de la Zone Euro depuis 2016 afin de renforcer la stabilité du système financier et ainsi limiter la survenance et la propagation de nouvelles crises bancaires. Plusieurs mesures phares, édictées dans le « corpus réglementaire unique », ont contribué

à profondément remodeler le paysage bancaire et la structure financière de ses parties prenantes :

- Les banques disposent de fonds propres accrus et surtout suffisants pour couvrir les pertes non anticipées
- Les défaillances bancaires sont résolues en utilisant non plus des fonds publics (et donc le contribuable in fine) mais bien, en premier lieu, les fonds des actionnaires et des prêteurs subordonnés des banques elles-mêmes
- L'épargne des déposants est protégée à hauteur de 100 000 EUR de manière uniforme dans les États membres de l'UE en cas de défaillance d'une banque
- Les banquiers ne sont plus incités à prendre des risques excessifs

La mise en œuvre de ces mesures, totalement unique de par son ampleur, a duré près d'une décennie. Plus de 10 ans après la crise des subprimes, une mise à jour conséquente s'apprête à entrer en vigueur pour remédier à certaines lacunes du dispositif actuel et tenir compte de l'évolution du modèle bancaire et

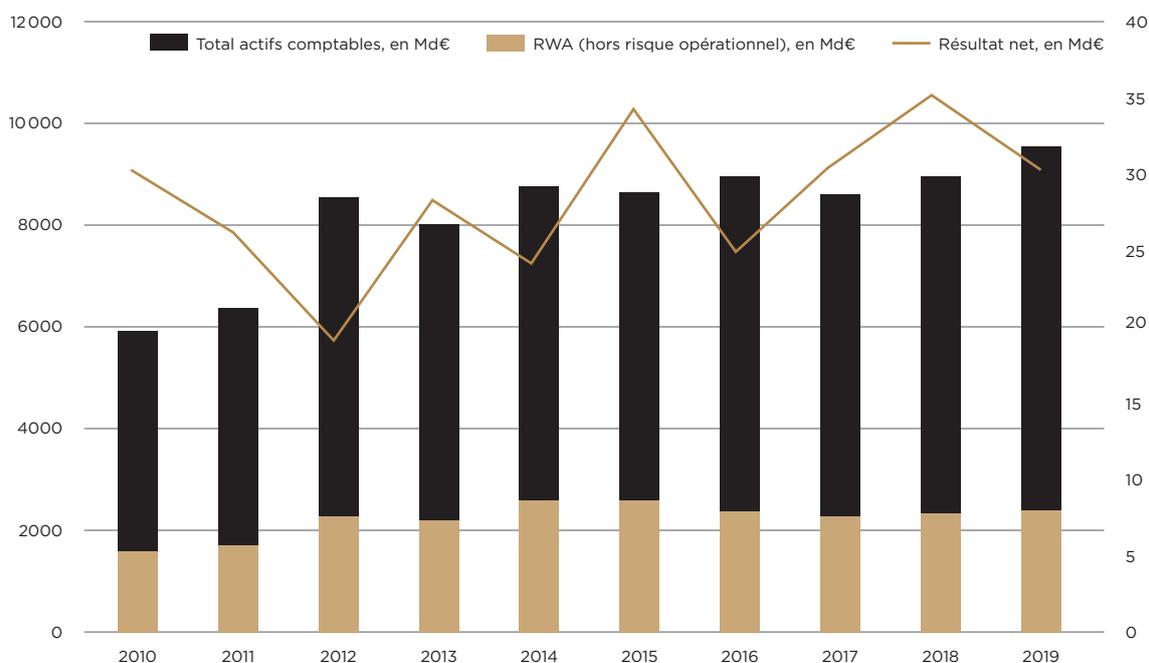
ainsi anticiper l'aggravation des fragilités actuelles, telle que la rentabilité amoindrie de la banque traditionnelle.

L'ensemble des réformes bancaires actuellement proposées par la Commission Européenne via le « paquet bancaire » marque une étape importante vers l'achèvement des réformes réglementaires européennes d'après-crise, et vise à

mettre en place un corpus réglementaire unique et harmonisé, « l'Union bancaire ». La réglementation devient ainsi plus proportionnée à la complexité, à la taille et au profil d'activité des banques.

Nous nous concentrerons sur ces éléments au travers de cette première partie.

Figure 1 : Tendances de long terme à l'amélioration des profils de risque et de la rentabilité
(Source : rapports Pilier 3 des établissements BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, BPCE, La Banque Postale, HSBC)



1.2 Évolution du cadre de supervision prudentielle

1.2.1 Une structure réglementaire en 3 piliers renforcée par le principe de proportionnalité

Les accords de Bâle 3 structurent les exigences réglementaires en trois piliers :

- le Pilier 1 encadre l'adéquation des fonds propres en fixant des exigences minimales sur les ratios prudentiels
- le Pilier 2 définit le processus de surveillance prudentielle et complète l'approche réglementaire avec une évaluation du capital requis pour couvrir les risques auxquels est exposée la banque

- le Pilier 3 instaure des normes en matière de communication financière à destination du marché ; cette dernière doit détailler les composantes des fonds propres réglementaires et l'évaluation des risques, tant au niveau de la réglementation appliquée que de l'activité de la période

Dans le nouveau cadre réglementaire, les autorités européennes ont retouché en profondeur chacun de ces piliers, tout en insistant sur l'introduction du principe de proportionnalité dans les exigences imposées aux banques de plus petite taille et moins complexes à superviser, notamment en ce qui concerne la publication de certaines informations. Dès lors que de nouvelles normes prudentielles sont introduites, des solutions simplifiées et prudentes sont désormais proposées pour ces établissements, notamment en ce qui concerne le calcul et le reporting des risques (le risque de marché, le ratio de financement stable net NSFR, le risque de crédit de contrepartie et le risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire) ou l'introduction d'obligations simplifiées en ce qui concerne les rémunérations.

1.2.2 Un texte européen à portée internationale

Pour harmoniser davantage les règles à l'échelle internationale et limiter les distorsions réglementaires affectant la compétitivité et donc la concurrence, l'adoption du nouveau « paquet bancaire » impacte également les établissements de pays tiers. En effet, les pays tiers exerçant des activités significatives dans l'UE doivent dorénavant disposer d'une entreprise mère intermédiaire (Intermediate Parent Undertaking - IPU) dans l'Union, afin de permettre une surveillance globale des activités dans l'UE et y faciliter la résolution.

Cette nouvelle exigence s'applique aux groupes ayant des activités significatives dans l'UE, à hauteur d'au moins 40Md€.

Le texte prévoit également une dérogation qui permet la séparation en deux entreprises mères intermédiaires lorsque cette séparation est justifiée ou qu'elle faciliterait la résolution.

Les groupes de pays tiers ayant déjà des activités dans l'UE bénéficieront d'une période de transition.

Les succursales des établissements de crédit et entreprises d'investissement de pays tiers installées en UE sont prises en considération pour déterminer si les activités de groupes de pays tiers dans l'Union sont significatives (si leurs actifs y sont supérieurs au seuil de 40Md€). Il n'est pas nécessaire que les succursales soient organisées sous la forme d'une entreprise mère intermédiaire, mais elles seront soumises à des exigences renforcées en matière de déclarations réglementaires.

1.2.3 Le rôle des superviseurs largement renforcé à travers le Pilier 2

Afin de disposer d'une plus grande flexibilité en matière de recours à des outils macroprudentiels destinés à prémunir l'économie du risque systémique et d'ainsi assurer la stabilité financière, le Pilier 2, également désigné à travers le Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), fixe dorénavant des exigences complémentaires en fonds propres de deux natures : obligatoires d'une part et fortement recommandées d'autre part.

L'exigence au titre du pilier 2 (Pillar 2 Requirement, P2R) est une exigence de fonds propres qui s'applique en plus des exigences minimales de fonds propres au titre du pilier 1, notamment lorsque celles-ci sont jugées insuffisantes lors des revues des superviseurs. Conséquence

possible de cette insuffisance, le superviseur peut juridiquement interdire la distribution de dividendes ou conditionner cette distribution au respect d'un seuil minimum de fonds propres (Maximum Distributable Amount, « MDA »).

En complément de cette exigence, les recommandations au titre du pilier 2 (Pillar 2 Guidance, P2G) indiquent aux banques le niveau de fonds propres qu'elles doivent conserver pour disposer d'un coussin de fonds propres leur permettant de faire face à des situations de tensions. Par exemple, le P2G doit permettre d'absorber les pertes potentielles résultant des tests de

résistance. À la différence des P2R, les P2G ne donnent pas lieu à des obligations contraignantes.

Ainsi, là où le P2R a un rôle exclusivement micro-prudentiel, le P2G est le différentiel entre le niveau de fonds propres jugé approprié comparativement à la somme des exigences au titre du Pilier 1, du P2R et des coussins de capital. Dans les deux cas, le nouveau cadre réglementaire autorise donc une plus grande flexibilité aux superviseurs nationaux en matière de recours à des outils macroprudentiels.

2.

LES AXES D'ÉVOLUTION DU RATIO DE SOLVABILITÉ

Avec l'entrée en vigueur de CRR2 fin juin 2021, les règles de détermination du ratio de solvabilité continuent de reposer sur les mêmes principes fondateurs. Elles évoluent tout de même en profondeur pour tenir compte de la maturité acquise sur la mesure des risques et maintiennent l'effort de protection des équilibres financiers.

Si les premiers travaux entrepris sur CRR2 présageaient un accroissement important des

exigences quantitatives, la crise mondiale provoquée par la pandémie de COVID-19 a permis de rebattre les cartes et a introduit de nouveaux leviers de soutien à l'économie sous forme de réduction des charges en capital.

Tout d'horizon de ces mesures pour mieux comprendre les rouages du nouveau ratio de solvabilité.

RAPPELS AUTOUR DU RATIO DE SOLVABILITÉ BANCAIRE

$$\text{Ratio de Solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires éligibles}}{\text{Actifs Pondérés au titre du risque de crédit} + \text{risque de contrepartie} + \text{risque de marché} + \text{risques opérationnels}}$$

Les actifs pondérés sont des métriques prudentielles qui associent à la valeur comptable des engagements de la banque une pondération reflétant le profil de risque de l'actif. Un actif risqué se voit appliquer une pondération plus élevée qu'un actif peu risqué. Le produit de cette valeur comptable et de cette pondération constitue l'actif pondéré, qui illustre une valeur de bilan tenant compte des différentes formes de risques financiers auxquels l'établissement est exposé.

Ces actifs peuvent générer des pertes financières, par exemple lorsqu'un client est déclaré en faillite et que les créances de la banque sont irrécouvrables. Pour anticiper ces phénomènes, la banque peut statistiquement mesurer les pertes moyennes subies sur certaines familles homogènes d'actifs, et ainsi couvrir comptablement ces pertes par des provisions. Lorsque ces pertes prennent une ampleur extrême, les provisions ne suffisent plus : le capital de la banque est mobilisé pour couvrir les pertes.

Ainsi, le dispositif prudentiel vise à fixer les exigences en capital qui ont ainsi vocation à couvrir une proportion suffisante des pertes générées sur ces actifs en cas de chocs extrêmes. Ces exigences en capital se matérialisent au passif de la banque, avec des typologies de fonds propres précisément définies dans la réglementation.

2.1 Évolution des règles de prise en compte des fonds propres éligibles

Sur la partie haute du ratio de solvabilité, une évolution de nature comptable porte sur la prise en compte des logiciels (software assets). En règle générale, les banques sont tenues de déduire de leurs fonds propres éligibles la valeur des actifs consistant en logiciels identifiés comme immobilisations incorporelles, ce qui mécaniquement augmente leurs besoins en fonds propres réglementaires. Ce traitement va être partiellement assoupli : pour garantir des conditions de concurrence équitables au niveau international et favoriser les investissements dans les logiciels dans le contexte d'une évolution vers un environnement toujours plus numérique, l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) sera chargée d'élaborer des normes techniques visant à définir les logiciels qui ne pourront pas être déduits. Les normes techniques devraient garantir la solidité prudentielle en tenant compte de l'évolution numérique, des différences entre les règles comptables au niveau international ainsi que de la diversité du secteur financier de l'UE, y compris les entreprises de technologie financière.

2.2 Ajout de nouvelles règles de calcul du dénominateur du ratio de solvabilité, reflet de l'évaluation des risques financiers

Si le numérateur recense les fonds propres réglementaires éligibles au ratio de solvabilité, ceux-ci sont à rapporter au dénominateur composé des actifs bancaires pondérés des risques (risk-weighted assets - RWA). Cette pondération en risque est au cœur d'une mécanique de calcul pour le moins complexe qui évolue significativement sur les différentes familles de risques à mesurer, que ce soient le risque de crédit, le

risque sur opération de marché ou le risque opérationnel.

2.2.1 Des mesures pour affiner la mesure du risque de crédit et soutenir certains pans de l'économie

La Commission Européenne introduit plusieurs modifications visant à affiner la mesure du risque de crédit :

- Sur le périmètre des parts ou actions d'OPC, une proposition de nouvelles méthodes prenant mieux en compte soit la sensibilité au risque des sous-jacents (approche par transparence) soit, à défaut d'informations suffisantes, le mandat du gestionnaire. Faute d'appliquer l'une ou l'autre de ces deux approches, ces positions sont alors à déduire des fonds propres ;
- Des modifications concernant les expositions sur les contreparties centrales (CCP - Central Counterparty Clearing) : transactions en espèces, marges initiales et spécificités pour les opérations de pensions et assimilées ;
- Le retrait du caractère éligible de certaines protections de crédit (les total return swaps) ;
- Une modification sur les garanties de performances données aux Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) avec une pondération à 20% des éléments hors-bilan ;
- Une modification de la définition des éléments associés aux risques élevés (pondération en capital à 150%).

Parallèlement à ces mesures, la Commission Européenne met en place des bonus sur certaines niches :

- Le maintien du facteur, initialement provisoire, de soutien au financement des PME sur un périmètre élargi, via l'application d'un coefficient inférieur à 100% venant alléger le

RWA (76,19% sur l'encours inférieur à 1,5M€ d'une PME et 85% pour l'encours compris entre 1,5M€ et 2.5M€, par groupe de clients liés)

- La mise en place d'un facteur de soutien sur le financement d'infrastructures dites vitales avec l'application d'un coefficient de 75% sur le RWA
- Un traitement plus favorable, en méthode Standard, des prêts aux particuliers garantis par un recours de type retenue à la source de revenus, pension de retraite ou salaire (pondération réduite de 75 % à 35 % - une mesure à relativiser en France où la méthode Standard est désormais assez marginale sur ce segment)
- La neutralisation totale, a priori temporaire, des investissements dans la dette souveraine européenne : ce principe qui ne s'appliquait jusqu'ici que sur la dette libellée en Euros s'étend désormais à l'ensemble des devises des pays membres, jusqu'en 2022, avant de connaître un retour progressif à la normale.

Enfin, parmi les nouvelles mesures, celles liées aux prêts non performants (non-performing exposures - NPE) ont pour objectif de préserver la capacité du secteur bancaire à prêter et à financer l'économie, en facilitant la réduction des NPE tout en empêchant une nouvelle accumulation de ces actifs. En l'occurrence, il s'agit ici de dispositions qui aident les banques ayant un taux élevé de NPE à s'en défaire avec une incidence limitée sur leurs exigences de fonds propres, sous la forme d'une non-prise en compte dans les modèles de risques (à travers le paramètre LGD qui reflète l'estimation des pertes en cas de défaut) des pertes consécutives à des cessions massives de prêts non performants (au moins 20 % du stock entre novembre 2016 et trois ans après l'entrée en application de CRR). Concrètement, cela revient à considérer que l'ampleur des pertes subies aujourd'hui dans

une cession massive de NPE ne présage en rien des pertes qui pourraient être subies demain, ce qui revient donc à moins provisionner et à moins mobiliser de capital pour anticiper ces pertes.

2.2.2 Une simplification de la mesure des risques opérationnels limitant la marge de manœuvre des établissements

Les risques opérationnels sont les risques de pertes financières provoquées par la défaillance des processus de la banque, tant sur le plan technique qu'humain et ayant pour origine des comportements exogènes ou endogènes. Dorénavant, avec CRR2, ces risques opérationnels ne peuvent être mesurés qu'avec une seule approche standardisée au potentiel d'optimisation limité en raison de l'essence même de la formule de calcul qui repose sur les paramètres suivants :

- Un business indicator, correspondant à la somme des composants intérêts (intérêts créditeurs - intérêts débiteurs), des composants services (rémunération et frais reçus, autres produits d'exploitation) et des composants financiers (résultat net des activités trading, résultat net des activités bancaires)
- Un coefficient multiplicateur de ce business indicator directement lié à la taille du bilan de l'entité. Cet axe pourrait être perçu par les banques comme une incitation à davantage morceler les activités en entités juridiques.
- Un composant pertes, résultant du cumul suivant :
 - Sept fois la moyenne des 10 dernières pertes annuelles
 - Sept fois le total des pertes annuelles supérieures à 10M€
 - Cinq fois le total des pertes annuelles supérieures à 100M€

Ici les stratégies de passage en pertes, souvent décidées à dire d'expert lors de revues ad hoc, pourraient évoluer pour refléter davantage cette évolution.

Cette approche volontairement simplifiée renforce la comparabilité de la mesure d'une entité à l'autre autant qu'elle réduit les marges de manœuvre pour en limiter l'impact sur les exigences en capital.

2.2.3 Une refonte en profondeur de l'évaluation du risque de marché au titre du portefeuille de négociation

Au cours de la crise financière de 2008, le niveau de fonds propres requis par Bâle 2 pour couvrir les positions du portefeuille de négociation s'est avéré insuffisant pour absorber les pertes lorsque celles-ci se sont matérialisées.

C'est pourquoi le texte final de Bâle 3 modifie en profondeur la gestion des risques de marché, via un nouveau cadre : la FRTB (Fundamental Review of the Trading Book). Celle-ci représente un changement complet d'approche dans la gestion des risques de marché, avec d'importants impacts en termes de gouvernance, de charge en capital, de modélisation du risque et d'infrastructure IT pour assurer les calculs économétriques adéquats.

Cette refonte promeut notamment une approche basée sur les sensibilités des sous-jacents à des variations de marché (SBA) ou encore le remplacement de la Value at Risk (VaR) par des critères d'expected shortfall (ES) et de Default Risk Charge (DRC) censés mieux refléter les événements de pertes extrêmes. Ces mesures impliquent la refonte des méthodes de calcul et, pour y parvenir, une meilleure granularité et qualité des données.

2.2.4 Une revue de l'évaluation du risque de contrepartie sur dérivés jugée aujourd'hui insuffisante

La mesure du risque de contrepartie actuelle est souvent jugée insuffisante et, pour y remédier, une nouvelle approche dite SA-CCR voit le jour avec CRR2 pour les banques dont le volume d'opérations de marché sera jugé critique. Les banques ayant une activité de marché non significative pourront utiliser une approche standard simplifiée mais soumise à un reporting contraignant.

L'objectif de ces changements est de renforcer les dispositifs actuels qui ont tendance à minorer le risque de marché, au travers des éléments suivants :

- La revue des portefeuilles de Banking et de Trading au niveau des desk de marché et Asset and Liability Management (ALM) / Trésorerie
- La mise en conformité de la méthode standard et le floor en capital
- La mise en œuvre de l'approche Modèle Interne

3.

PRIORITÉS EN MATIÈRE D'OPTIMISATION DU RATIO DE SOLVABILITÉ

Dans un environnement bancaire risqué et concurrentiel, il est devenu primordial pour les banques de développer leur capacité à dégager des profits en limitant la prise de risque excessive. Avec, une définition du capital plus stricte et une augmentation des exigences de fonds propres, la rentabilité des banques s'est retrouvée sous pression. Dans ce contexte, l'allocation et la composition du capital réglementaire deviennent des éléments clés de la profitabilité des banques. Cette partie décrit comment les banques peuvent optimiser leur ratio de solvabilité, à la fois au numérateur et au dénominateur.

3.1 Revue normative des composants du numérateur

La technicité de la détermination des Fonds Propres éligibles requiert une attention toute particulière pour activer des leviers d'optimisation. La revue des textes et de leur interprétation est un autre levier à activer. Depuis les textes déjà en application (CRR/BRRD/SRMR) jusqu'aux textes à venir (CRR2/BRRD2/SRMR2), trois leviers d'actions émergent afin d'optimiser la structure du passif de la banque en y maximisant la quantité de fonds propres éligibles au calcul du ratio de solvabilité, ainsi que leur rentabilité. Ces leviers émergent notamment via la lecture des Q&As, ces documents de place

illustrant les questions des professionnels et les positions officielles des autorités à ces sollicitations, et la comparaison de la communication financière des pairs au niveau de l'allocation du capital.

3.1.1 La possibilité d'intégrer les intérêts minoritaires issus de la détention de filiales, une source d'optimisation à étudier

Un des leviers d'accroissement du volume de fonds propres éligibles consiste à profiter de la possibilité donnée d'y intégrer les intérêts minoritaires issus de la détention de filiales soumises à CRDIV (sans exemption en cours) lorsque cette détention est supérieure à 50% et strictement inférieure à 100%.

Dans le cadre de la revue normative, l'objectif premier est de s'assurer de la pertinence de la méthode de calcul retenue en lien avec les articles du CRR et les Q&As liées, puis de revoir le périmètre des entités éligibles :

- Revue du calcul en lien avec les textes officiels et les Q&As
- Revue du périmètre des entités prises en compte dans le calcul
- Revue des pourcentages de détention et des leviers associés

La revue du périmètre s'accompagne d'une étude du coût de production des états réglementaires versus gain après écrêtement afin de déterminer si l'inclusion d'une entité supplémentaire dans le calcul permet de gagner des points de base sur le ratio de solvabilité.

3.1.2 La répartition des dettes entre les différentes couches de capital, un exercice pouvant être source d'économie

Pour un niveau de fonds propres donné, il est possible d'identifier des aménagements entre les différentes couches de capital qui permettent de limiter les charges associées et donc d'améliorer la rentabilité des fonds propres.

Dans le cadre de la revue normative, il convient en l'occurrence d'analyser en particulier l'allocation de la dette subordonnée entre les différentes couches de capital. C'est un enjeu majeur pour les banques du fait des coûts induits par ces dettes subordonnées, le taux du coupon des instruments de Tier 2 étant moins élevé que celui des AT1 et celui des instruments TLAC moins élevé que celui des AT1. Les spreads sur la dette hybride ne font qu'augmenter compte tenu de la dégradation fréquente des notes de cette dette et des risques de crédit qui y sont associés.

Enfin, la revue de l'allocation du capital des pairs est nécessaire afin de déterminer le traitement et le timing nécessaires à la sortie de certains passifs, tels que :

- Instruments grandfatherés
- Passifs liés au Brexit

3.1.3 Le benchmark des banques systémiques et l'acquisition des bonnes pratiques

Enfin, une troisième typologie d'analyse pour maximiser l'allocation des fonds propres porte sur la comparaison de la position relative de la

banque par rapport à ses confrères. En effet, le reporting GSIB, par définition restreint aux banques systémiques de la place, analyse sur 13 critères la structure prudentielle de chaque établissement. Le classement qui en résulte est utilisé par les superviseurs nationaux pour décider ou non de l'application d'add-on supplémentaires (des exigences supplémentaires de fonds propres).

Dans le cadre de la revue normative du numérateur du ratio de solvabilité, l'audit du reporting GSIB, notamment en le comparant avec celui des pairs, fournit une idée assez claire de la manière dont le capital est alloué banque par banque. Une telle comparaison permet :

- La mise en perspective avec la stratégie du Groupe
- La revue de la composition du capital et de la stratégie des pairs en matière de capital réglementaire

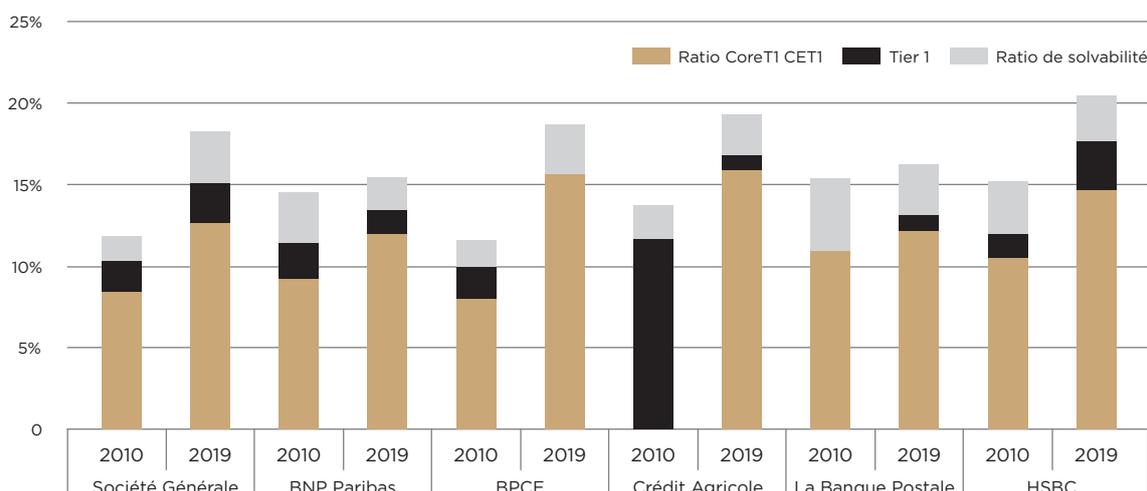
Il s'agit, ici encore, d'un moyen d'améliorer l'allocation du capital réglementaire, à une maille plus macro-économique, au moyen de la ré-allocation des dettes, du classement des dérivés ou encore de la réduction de la taille du bilan.

3.2 Optimisation du Ratio de Solvabilité par les RWA au dénominateur

La détermination des RWA relève d'un processus particulièrement riche à la croisée de plusieurs chemins : gestion des risques, modélisation statistique, gestion financière, production comptable, etc. Pour identifier les zones d'optimisation de ce processus complexe, pas d'autre alternative que de procéder à une revue détaillée pas-à-pas : collecte et qualification des données requises, validation de l'assiette comptable et prudentielle, contrôle des paramètres bâlois, allocation des garanties reçues, automatisation du calcul et gouvernance du processus sont

Figure 2 : renforcement des ratios de solvabilité bancaire entre 2010 et 2019 de quelques acteurs du marché français

(Source : rapports Pilier 3 des établissements BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, BPCE, La Banque Postale, HSBC)



autant de briques à analyser en détail pour s'assurer de son efficacité. Cette partie revient sur des exemples de leviers d'optimisation applicables sur le périmètre du risque de crédit.

3.2.1 Leviers techniques & calculatoires

Allocation des garanties

Les garanties, également appelées dans le jargon prudentiel « atténuateurs de risque de crédit », permettent aux banques de réduire leur exposition au risque et donc de limiter leur RWA. Elles constituent donc un levier fondamental dans l'optimisation de la solvabilité d'une institution. Pourtant, tous les processus afférents ne sont pas assurés avec la même homogénéité. Autant la gestion opérationnelle avec les clients est parfaitement orchestrée depuis de nombreuses années, autant la circulation de ces informations et leur partage avec les fonctions centrales ne sont toujours pas optimisés.

Un défaut de remontée des données relatives aux garanties a pour effet immédiat d'amener à

considérer les contrats qu'elles couvrent comme « unsecured », c'est-à-dire non assurés. C'est par exemple le cas lorsqu'une garantie n'est pas revalorisée régulièrement (tous les 3 ans pour un actif immobilier résidentiel) ou lorsque l'émetteur d'une protection personnelle n'est pas identifié ou noté convenablement. Ceci a pour résultat des opérations considérées comme non couvertes alors que le client a bel et bien signé la documentation contractuelle et payé les frais associés à cette couverture (acte notarié d'hypothèque, frais de dossier de cautionnement, etc.). Dans l'exemple d'un achat immobilier par un particulier, cela implique, en approche standard, de basculer d'une pondération de 35% à 75%, autrement dit la charge en capital va plus que doubler par la faute d'une défaillance de collecte et d'exploitation des données. Pour les banques bénéficiant d'une homologation en méthode avancée pour le calcul du ratio de solvabilité, cela implique le recours à une LGD (Loss Given Default - la perte de la banque) plus importante qui va pénaliser l'ensemble des

métriques, et même le pricing proposé au client. Ces situations peuvent se résorber à l'aide de la mise en place de contrôles automatisés sur la qualité des données relatives aux garanties ainsi qu'avec l'instauration d'une gouvernance du processus prudentiel. Cette gouvernance va, d'une part, piloter les résultats de ces contrôles et, d'autre part, animer le suivi des RWA crédit dans le temps, en créant, par exemple, un suivi trimestriel des 50 plus fortes consommations de RWA pour vérifier que ces opérations bénéficient bien d'une couverture.

Maturité des dérivés OTC

La maturité des contrats de gré à gré constitue le principal vecteur de la charge de Credit Value Adjustment (CVA), qui représente la valeur de marché du risque de défaut d'une contrepartie, mesurée par différence sans risque d'un portefeuille et la valeur de celui-ci, en tenant compte du défaut potentiel des contreparties. Elle permet de déterminer la « fair value » de certains produits dérivés et de mettre en place des réserves pour se prémunir du défaut d'une contrepartie. En pratique la CVA est calculée indépendamment pour chaque contrepartie puis agrégée pour obtenir une CVA globale par portefeuille.

L'inclusion de Break Clauses (ou Early Termination Option - ETO) dans les contrats OTC, afin de bénéficier de « l'effective date » et non de la « maturity date », est l'un des leviers les plus simples à mettre en œuvre pour atténuer le risque de contrepartie en diminuant le montant de CVA associé, une maturité plus proche impliquant une CVA plus faible. Ainsi, avec une simple évolution des pratiques et des processus, orchestrées grâce à une conduite du changement auprès des équipes du Front et du Middle, un gain non négligeable de RWA peut être espéré.

Facteurs supplétifs de soutien à l'économie

Afin que les exigences toujours plus fortes sur les RWA ne viennent pas bloquer la machine de financement de l'économie, les autorités ont introduit la notion de « supporting factor », un coefficient réducteur des RWA que les banques sont invitées à appliquer lorsque certaines de leurs opérations respectent les critères d'éligibilité.

Avec CRR2, deux facteurs supplétifs sont pérennisés : le premier a vocation à soutenir le financement des PME, le second a vocation à soutenir le financement des projets liés à des infrastructures d'importance vitale pour la société.

C'est donc un aspect fondamental à intégrer non seulement dès l'octroi lors de la préparation du dossier de crédit mais aussi au cours des revues annuelles à opérer sur le stock d'opérations.

3.2.2 Leviers organisationnels et culturels

Alignement comptabilité vs gestion

Le RWA crédit est une métrique transformant l'actif prudentiel au bilan d'une banque en mesure de risque. Pour appliquer cette transformation qui historiquement est portée par la Direction des Risques, le recours à de nombreuses données issues de la gestion s'impose. Lorsque ces données de gestion ne sont pas parfaitement alignées avec la comptabilité (par exemple le calcul des intérêts peut différer entre une vision économique et une vision comptable IFRS), c'est la vision comptable qui fait foi. Il en résulte des écarts qui font l'objet d'un traitement prudentiel très dégradé, c'est-à-dire utilisant une pondération en risque défavorable par rapport à celle qui serait utilisée si les montants étaient nativement alignés. À l'échelle d'une banque dont le bilan se mesure en dizaines de milliards d'euros, ces écarts peuvent vite devenir considé-

rables, notamment sur les produits les plus complexes ou les activités marginales les moins sensibilisées à la question de la cohérence entre vision comptable et vision risque.

Il est donc indispensable de mener un travail pédagogique de responsabilisation de l'ensemble des équipes à la constitution de mesures alignées entre risque et comptabilité. Des points de contrôles de premier et de second niveau, si possible automatisés, doivent être intégrés le plus en amont possible du processus pour faciliter cette certification. Lorsque des divergences persistent, un travail normatif peut également être mené afin de proposer une vision unique homogénéisant les recommandations IFRS d'une part et les besoins métiers (vision risque) d'autre part pour faire converger l'ensemble des équipes vers une mesure et une sémantique unifiées.

Dans de nombreux cas, ces écarts peuvent avoir pour origine un acheminement de la donnée par des canaux différents entre comptabilité et gestion. Une revue de l'architecture pour mutualiser les données et leur circulation permet de définir un schéma cible plus à même d'éviter ces écarts. Enfin, lorsque l'écart ne peut pas être résorbé à court terme et qu'un ajustement est inévitable, il convient de le rendre le plus granulaire possible, c'est-à-dire de le ventiler au niveau le plus fin entre les différents axes de ventilation : typologie de contrepartie, typologie de produit, typologie de garantie, étape de provisionnement IFRS9, etc. Cette finesse permet d'éviter l'application de traitements par défaut qui, par prudence et conservatisme, pénalisent fortement la consommation de RWA crédit avec l'application d'une pondération de 100%.

Qualité des données

Ces traitements par défaut sont au cœur des problématiques de qualité des données. En effet, le renforcement des exigences s'est en parti-

culier traduit par un besoin nettement accru de finesse dans l'exploitation des données comptables & risque. Concrètement, de plus en plus de caractéristiques sont requises sur les clients, les contrats et les garanties, et ces caractéristiques répondent à des nomenclatures et des critères de précision de plus en plus pointus. Lorsqu'un établissement n'est pas en mesure de parfaitement alimenter l'une ou l'autre de ces informations, alors un traitement par défaut s'applique. La règle pour le définir est basique : elle doit être prudente au sens où elle ne saurait entraîner une baisse de RWA sans justification fonctionnelle précise et auditable. Par exemple, les règles de provisionnement IFRS9 prévoient le classement des encours en 3 familles : S1 pour les encours sains, S2 pour les encours sains pour lesquels la qualité risque de crédit s'est dégradée depuis l'origination, S3 pour les encours en défaut. Si cette information n'est pas présente pour un contrat, alors celui-ci doit par défaut être classé en S2, qui implique un provisionnement plus élevé.

Pour remédier à ces sources de (sur)coûts, il convient tout d'abord de recenser l'intégralité des données requises dans le processus prudentiel. Sur la base de ce recensement, la mise sous pilotage des données consiste à établir des contrôles qualitatifs et quantitatifs, qui vont permettre de générer des alertes auprès des métiers concernés. Ces alertes ont vocation à déclencher une investigation par le métier pour comprendre l'origine de cette non-qualité : saisie erronée d'informations, processus business inexistant dans la chaîne front-to-back, dégradation de la donnée dans l'infrastructure IT lors de son transport, etc. De ce diagnostic découle logiquement le plan de remédiation qui va contribuer à la mise en qualité progressive de la donnée et donc à la réduction des traitements par défaut.

Cette problématique de gouvernance de la donnée est prégnante depuis l'entrée en vigueur de la circulaire BCBS239 en janvier 2016 et constitue un des piliers de l'efficacité opérationnelle des processus prudentiels, en particulier parce que ce processus s'achève avec la remise de nombreux reportings destinés aux autorités (ACPR, BCE, EBA, etc.), avec un niveau de détail particulièrement fin qui souligne d'autant plus l'enjeu de qualité de la donnée.

Cette exigence de qualité s'applique également aux paramètres de calcul. Ces paramètres interviennent dans la fonction mathématique de transformation de la valeur comptable des actifs du bilan en actif pondéré des risques, la mesure prudentielle de référence.

Selon la méthode de calcul pour laquelle une banque est homologuée, différents types de paramètres sont requis. Certains sont déterministes, ils sont liés à la nature de la contrepartie et de l'opération. D'autres sont probabilistes, ils relèvent d'un modèle statistique construit sur l'observation empirique du comportement de paiement des clients (probabilité de défaut), des pertes subies sur les contrats (perte en cas de défaut), des tirages sur les lignes de crédit et des volatilités de prix observés sur les biens mis en garantie. Ces estimations statistiques impliquent une gouvernance dédiée et donc des contrôles de qualité rigoureux pour assurer un calibrage adéquat, qui ne pénalise ni la banque ni ne sous-estime ses risques.

Gestion des portefeuilles non performants

Une opération est dite non performante dès lors que le risque de crédit est avéré. Ces opérations sont fortement pénalisantes dans le ratio de solvabilité et leur accumulation constitue une charge significative (sans même parler de l'inquiétude des investisseurs). Comme le soulignent les guidelines de l'EBA relatives à la gestion de ces portefeuilles, la banque est donc

clairement incitée à réduire la taille de ces portefeuilles. De nombreuses actions permettent cela : en sélectionnant de façon encore plus rigoureuse les nouvelles créances et les débiteurs, en cherchant de nouvelles idées pour améliorer les processus de recouvrement (intelligence artificielle, etc.), mais aussi en soutenant la croissance des portefeuilles performants (ce qui mécaniquement réduit le poids des créances douteuses).

Pour réduire le poids des portefeuilles non-performants et donc le RWA, les cessions massives consistent pour la banque à vendre une grande partie d'un portefeuille de prêts non performants. Ce type de mesure s'inscrit généralement dans le cadre d'un programme pluriannuel et a pour objectif de réduire, au bilan d'une banque, l'exposition non performante, ce qui a pour répercussion immédiate la baisse des charges en capital et en provisionnement. Un autre effet positif à plus long terme existe, sur l'anticipation des pertes.

En effet, la plupart des banques utilisent des modèles internes pour effectuer une estimation quantitative des pertes en cas de défaut (LGD). Ces modèles constituent l'un des paramètres pour le calcul des exigences réglementaires de fonds propres et doivent être fondées sur les pertes observées. Plus les pertes observées sont faibles, plus les estimations des LGD de la banque seront favorables à la réduction de RWA. Or les nouvelles règles vont permettre aux banques d'ajuster leurs estimations de pertes pour une période limitée et dans des conditions strictes avec la non prise en compte dans l'estimation des LGD des pertes consécutives à des cessions de prêts non performants.

Pilotage du processus prudentiel

Avant d'être une contrainte prudentielle, la détermination du ratio de solvabilité doit être

perçue comme un outil de pilotage stratégique dédié à la performance de la banque et à la communication aux partenaires – clients comme investisseurs. Comme tout outil, il requiert donc une gouvernance dédiée ainsi que l'affectation de ressources humaines et techniques.

Une gouvernance, afin de s'assurer du bon fonctionnement du processus dans son ensemble, tant au niveau des entrées, de l'exécution que des sorties.

Les entrées sont essentiellement composées des données Risk & Finance précédemment évoquées, une fois mises en cohérence avec la référence comptable. Le suivi du processus implique donc de mettre sous pilotage l'ensemble des données requises dans le calcul de RWA, ce que nous avons déjà présenté plus haut.

Les sorties sont composées des résultats de calcul, de la piste d'audit associée ainsi que des flux de données destinés à produire l'ensemble des rapports (rapports réglementaires comme le COREP, rapports internes destinés aux métiers sur leur consommation de fonds propres, rapports internes destinés à la Direction Générale, etc.). La gouvernance de ces résultats relève d'une analyse menée chaque trimestre lors des campagnes rythmant la clôture comptable et les déclarations réglementaires.

Le traitement repose sur un ensemble de règles et de paramètres compilés dans un moteur de calcul : les règles sont validées par le métier et le paramétrage est revu chaque trimestre. Comme souvent dans les solutions IT, certaines fonctionnalités ne sont pas à la cible et font l'objet de projets de fiabilisation, projets auxquels sont associés les métiers pour valider la bonne application des règles décisionnelles. Cette mobilisation au sein des équipes IT est absolument impérative pour garantir la qualité des résultats proposés.

Des ressources techniques, afin d'industrialiser au maximum les tâches de collecte et d'agrégation de données, de calcul, de restitutions et de contrôle. Toute tâche non automatisée est absorbée par un collaborateur, qui en contrepartie consacre du temps à des activités de production plutôt que d'analyse et de décision. L'enjeu d'automatisation et de robotisation des processus ici est donc de pouvoir réaffecter du temps d'expertise sur l'analyse et l'optimisation des RWA crédit. Cette industrialisation concerne aussi bien des tâches simples (collecte de données, application de règles expertes, etc.) que des tâches plus complexes (automatisation du rapprochement comptabilité – risque à une granularité fine).

Des ressources humaines enfin, pour porter la responsabilité du processus et devenir l'interlocuteur de référence de la banque sur le sujet, notamment en vue des relations avec les métiers d'une part et la supervision bancaire d'autre part. Les défis de cette mobilisation de ressources humaines sont multiples. Les compétences sont rares, pointues et fluctuantes au fil des évolutions réglementaires qui requièrent une veille approfondie (notamment pour celles qui peuvent induire un accroissement significatif de la consommation de RWA crédit comme la mise en place des backstops sur l'ancienneté du défaut). La charge de travail est clairement dictée par les campagnes trimestrielles de production, durant lesquelles les tâches sont nombreuses et les délais de clôture très serrés ; les phases en dehors de la production restent pour autant chargées avec la mobilisation sur les nombreux projets prudentiels qui impactent la banque tout au long de l'année. Enfin, les enjeux financiers autour de ce processus impliquent également une forte exposition au sein de la banque, donc la nécessité d'assurer de nombreuses communications dans un environnement de tension.



S&P 500 INDEX	10	1743.72	S&P 500 INDEX	20	6728.42	S&P 500 INDEX	50	10101.73	AIA	58.28	AIR	\$2.77
---------------	----	---------	---------------	----	---------	---------------	----	----------	-----	-------	-----	--------

Commodities	Oil	Gold	Platinum	Iron Ore	Coal	Wheat	Corn	Soybeans	Crude Oil	Natural Gas	Electricity	High Yield	June
-------------	-----	------	----------	----------	------	-------	------	----------	-----------	-------------	-------------	------------	------

4.

CONCLUSION

L'approche quantitative retenue au titre du Pilier I de la supervision bancaire se fonde majoritairement sur le suivi de la solvabilité des banques. Si ces approches ont suscité de nombreuses critiques tant par l'ampleur de l'impact financier que par la vitesse de mise en exécution requise, force est d'admettre que le secteur bancaire européen s'avère globalement résilient, certes affaibli sur ses marges, mais solide sur ses bases et donc à même de résister à un retournement massif tel que celui engendré par la crise économique apparue lors de la diffusion mondiale de l'épidémie COVID-19.

Convaincues d'être sur la bonne voie, les autorités maintiennent donc la cadence du renforcement du cadre prudentiel et ajoutent de nouvelles contraintes qui viennent peser sur le coût du capital. Pour combiner à la fois conformité à ces nouvelles mesures et compétitivité tarifaire dans un environnement plus concurrentiel que jamais, les acteurs bancaires doivent prioriser l'analyse structurelle de leur solvabilité pour activer des leviers d'efficacité opérationnelle et ainsi déclencher des gains durables.

Ces leviers sont multiples. Techniques, sur la structure et le fonctionnement des systèmes d'information. Organisationnels, pour renforcer la cohérence comptable des informations traitées ou pour accroître l'efficacité de la gestion

et de l'exploitation du patrimoine de données. Humains, avec une plus forte sensibilisation et pédagogie à l'optimisation des métriques.

L'activation de ces leviers demande à nouveau un effort supplémentaire aux banques, puisqu'il s'agit bien de projets à part entière qu'il faut initier de manière concomitante aux autres projets liés aux évolutions réglementaires. Avec une nuance de taille, puisque les résultats de ces efforts doivent contribuer à optimiser significativement la structure de la solvabilité de la banque, et ainsi ouvrir de nouvelles opportunités : réduction des charges financières pour de nouvelles stratégies de tarification favorisant la création et la conquête de nouveaux marchés, cessation d'activités peu porteuses de valeur, mise en qualité et valorisation du patrimoine de données, automatisation des traitements et réduction du volume d'opérations manuelles, et cetera. Le prudentiel contribue, à sa façon, à l'accélération de la transformation des banques vers de nouvelles formes de rentabilité durable.



DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 7 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL

Square accompagne ses clients dans l'élaboration de leur stratégie digitale, la conception et la mise en œuvre de nouveaux parcours digitaux pour leurs clients ou leurs collaborateurs, ainsi que dans l'ensemble des chantiers d'acculturation interne et d'accompagnement aux nouvelles méthodes de conception.

INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

MARKETING

Square accompagne ses clients sur l'ensemble du spectre marketing : marketing stratégique, marketing relationnel, marketing de l'offre, communication, tarification, satisfaction clients. Nos expertises initialement centrées sur les secteurs de la banque et de l'assurance, s'adressent désormais à l'ensemble des industries ou services B2C.

PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

RISK & FINANCE

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RSE ET FINANCE DURABLE

Square accompagne ses clients dans leur transformation vers un modèle plus responsable. Cet accompagnement porte sur la définition stratégique de l'ambition RSE, la transformation des business models, les travaux de mise en conformité tant dans leur déclinaison réglementaire que dans leur déclinaison Data Management et Data Science. Square accompagne également ses clients dans leurs chantiers d'accompagnement humain et culturel de leur politique RSE.

SUPPLY-CHAIN

Square assure l'excellence opérationnelle de la logistique, des achats aux derniers kilomètres, avec des parcours clients différenciants. Nos experts conçoivent des solutions omnicanales mettant en œuvre les meilleures pratiques des systèmes d'informations, de la mécanisation à la robotisation.

Ce nouveau Focus Square préparé par les consultants du Domaine d'Excellence Risk & Finance revient sur les exigences quantitatives en matière de solvabilité. Avec le nouveau paquet bancaire, les établissements font face à l'entrée en vigueur de nouvelles mesures pour renforcer la résilience du système financier. Afin de ne pas pénaliser l'utilisation du capital et maintenir les équilibres entre risque et rentabilité, les banques peuvent, dans une certaine mesure, activer des leviers d'actions pour limiter les hausses d'exigences. Dans ce document, nous proposons de partager quelques pistes d'efficacité opérationnelle permettant d'optimiser un ratio scruté de près par les investisseurs.



CONTACT



ADRIEN AUBERT

Associate partner

adrien.aubert@vertuoconseil.com

Square[◉]

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com
