



DONNER DU FUTUR AU TALENT



LOAN ORIGINATION & MONITORING : L'OBJECTIF DE RÉDUCTION DES NPL SE POURSUIT

AUDE COUDERC, ADIL LAHLOU,
YOHANN BEC





LOAN ORIGINATION & MONITORING :

L'OBJECTIF DE RÉDUCTION DES NPL SE POURSUIT FOCUS SQUARE

Auteurs : Aude COUDERC, Adil LAHLOU, Yohann BEC
Relecteurs : Noémie VALIENTE, Adrien AUBERT

SOMMAIRE

1.	CONTEXTE ET ENJEUX DES ORIENTATIONS	9
1.1	Le contexte d'apparition du texte	9
1.2	L'enjeu pour les banques françaises	10
1.3	Séquence de mise en œuvre	11
2.	CONTENU DES ORIENTATIONS	13
2.1	L'intégration des facteurs ESG dans le cadre de la gestion des risques de crédit : grande nouveauté pour les établissements bancaires	14
2.2	Évaluation de la solvabilité de l'emprunteur : des critères d'octroi plus nombreux et précis	15
2.3	Évaluation des biens immobiliers et mobiliers : des exigences très fortes sur les garanties	16
2.4	Une plus forte collaboration attendue entre la filière LAB/FT et les équipes en charge de l'octroi	17
2.5	Un rôle renforcé des EWI dans le contexte macro-économique actuel	18
2.6	Un renforcement de la gouvernance et de la culture du risque	19
2.7	Établissement des prix : des modèles de pricing et de calcul de rentabilité à revoir	20
2.8	Un cadre à formaliser pour une utilisation appropriée des modèles automatisés	22
2.9	Des opérations à effet de levier plus encadrées	22
3.	NOS CONVICTIONS SUR LES IMPACTS DE CE TEXTE	25
3.1	Impact sous-jacent : le besoin d'une infrastructure SI permettant une gestion granulaire de la donnée	26
3.2	A court-terme, une organisation projet adaptée à mettre en place	27
3.3	Une charge de documentation et de formation	28
3.4	Des exigences qui vont s'inscrire dans le temps et être suivies de près par le superviseur	29
3.5	Un texte qui interroge sur le rôle des banques dans le financement de l'économie	29
4.	CONCLUSION	31
5.	ANNEXE : Tableau des réglementations connexes	32

GLOSSAIRE

ACPR	Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Bâle sur la supervision bancaire)
BCBS239	Circulaire de 2013 fixant les principes pour une bonne gouvernance des données en vue de la prise de décision en matière de pilotage des risques
BCE	Banque Centrale Européenne
EBA	European Banking Authority (Autorité Bancaire Européenne)
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement), proche du résultat d'exploitation français
ECL	Expected Credit Loss (Pertes attendues sur le crédit)
ESG	Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
EWI	Early Warning Indicators (Indicateurs d'alerte précoce du risque de crédit)
IFRS	International Financial Reporting Standard (Référentiel de rapports financiers internationaux)
IRB-A	Internal Rating Based – Advanced (Méthode de notation interne avancée)
KYC	Know Your Customer (Connaissance du client)
LAB/FT	Lutte Anti/Blanchiment et contre le Financement du Terrorisme
LGD	Loss Given Default (Perte en cas de défaut), un des indicateurs de risque de crédit Bâlois
LTV	Loan To Value (Emprunt rapporté au montant de l'actif, financé ou apporté en garantie selon le contexte et l'analyse souhaitée)
NDOD	New Definition of Default (Nouvelle définition du défaut)
NPE	Non Performing Exposures (Expositions non performantes)
NPL	Non Performing Loans (Prêts non performants)
NSFR	Net Stable Funding Ratio (Ratio de liquidité à long terme)
RACI	Responsible, Accountable, Consulted and Informed (Réalisateur, Approbateur, Consulté et Informé)
RAF	Risk Appetite Framework (Cadre d'appétence au risque)
RWA	Risk Weighted Assets (Actifs pondérés en fonction des risques)



DONNER DU FUTUR AU TALENT

INTRODUCTION

Les orientations en matière d'octroi de crédit et de suivi des prêts¹, en vigueur pour les établissements sous supervision de la BCE à partir de juin 2021, fixent un cadre harmonisé à l'échelle européenne sur le processus d'octroi de crédit mais également sur les pratiques en matière de suivi et de contrôle. Plus que jamais avec ce nouveau cadre, prêter à un client devra se faire selon des standards établis pour que cela ne soit préjudiciable ni pour l'emprunteur, qui risque de se trouver dans une situation de surendettement s'il n'est pas en mesure d'honorer ses créances, ni pour le prêteur, qui risque une accumulation de prêts non performants dans son bilan ce qui entraînerait un affaiblissement de sa structure financière.

Dans ce nouveau focus Square, nous vous présenterons dans un premier temps le contexte et les enjeux de ces orientations. Puis nous vous proposerons d'entrer dans le détail des thématiques adressées par le texte et enfin nous exposerons les principaux leviers de sa mise en œuvre, en particulier pour les banques françaises. Celles-ci ont déjà démarré les travaux de diagnostic afin d'évaluer la hauteur de la marche à franchir. La situation sera différente selon les banques et leur niveau de maturité par rapport au cadre réglementaire existant puisque de nombreux sujets sont déjà couverts par des textes en cours d'application mais l'intégration systématique des facteurs ESG dans la gestion opérationnelle du risque de crédit constitue une nouveauté.

Historiquement, le modèle français de distribution du crédit repose en majeure partie sur une analyse de la solvabilité de l'emprunteur plutôt que sur la qualité des actifs financés (modèle anglo-saxon), ce qui le rapproche de la cible formulée par l'EBA. Ce texte représente une réelle opportunité pour les établissements d'améliorer leur avantage concurrentiel avec une tarification adaptée prenant mieux en compte le risque mais aussi de revoir leurs pratiques d'octroi en s'interrogeant sur leur place dans le financement de l'économie à l'heure du réchauffement climatique et dans l'accompagnement spécifique de la clientèle la plus fragile.

1. EBA : Orientations sur l'octroi et le suivi des prêts



DONNER DU FUTUR AU TALENT



1.

CONTEXTE ET ENJEUX DES ORIENTATIONS

1.1 LE CONTEXTE D'APPARITION DU TEXTE

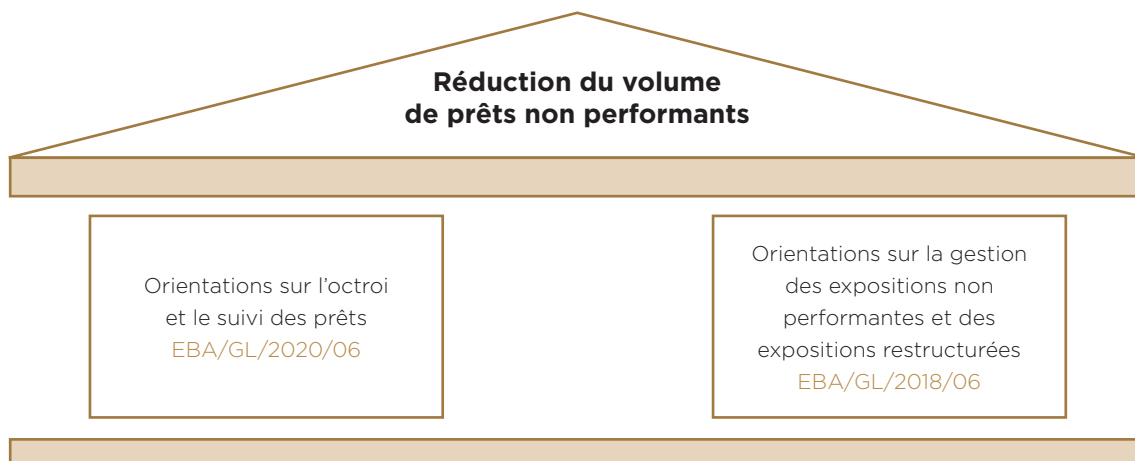
Après la crise de 2008, les banques européennes ont renforcé leurs fonds propres mais elles ont conservé des montants importants de prêts « non-performants » (NPL : Non performing Loans). La France est elle aussi concernée car elle détient en volume le premier stock de créances douteuses du continent : 119 milliards d'euros au Q4 2020. Un montant à nuancer au regard du stock très important de créances saines.

Ces niveaux élevés de NPL constituent un problème pour les banques : ils impliquent, d'une part, des besoins importants en capital qui pénalisent le financement de nouveaux actifs et de nouveaux prêts pour l'économie réelle et d'autre part des besoins en provisionnement qui pénalisent le compte de résultat et donc la rentabilité. De plus, le ratio NPL, le rapport entre les prêts non performants et le total des prêts, est scruté de près par les marchés. Les investisseurs peuvent alors exiger un spread plus élevé pour les établissements affichant un taux

de NPL élevé, ce qui alourdit les coûts de refinancement. Par conséquent, si ces niveaux de NPL deviennent trop élevés, ils peuvent constituer un risque non seulement pour la viabilité des banques mais surtout pour leur équilibre financier global.

L'Union Européenne a mené plusieurs initiatives pour éviter une accumulation de prêts non performants dans le bilan des banques, y compris leur recapitalisation. Sur le plan réglementaire, l'EBA a clairement affiché son objectif que les banques européennes allègent leur bilan des prêts non performants et a publié à cet égard deux textes de référence. Le premier, en 2018, donne des orientations sur la gestion des prêts non performants et vise à accompagner les établissements bancaires dans la gestion de leur stock de prêts non performants. Le second, dont la version définitive a été publiée en mai 2020 et qui nous intéresse dans ce focus, donne des orientations sur l'octroi et le suivi des prêts avec, en ligne de mire, un objectif d'amélioration de la qualité de crédit à l'octroi et une diminution du risque de voir les prêts se transformer en prêts non performants.

Figure 1 : Deux textes de référence, un même objectif



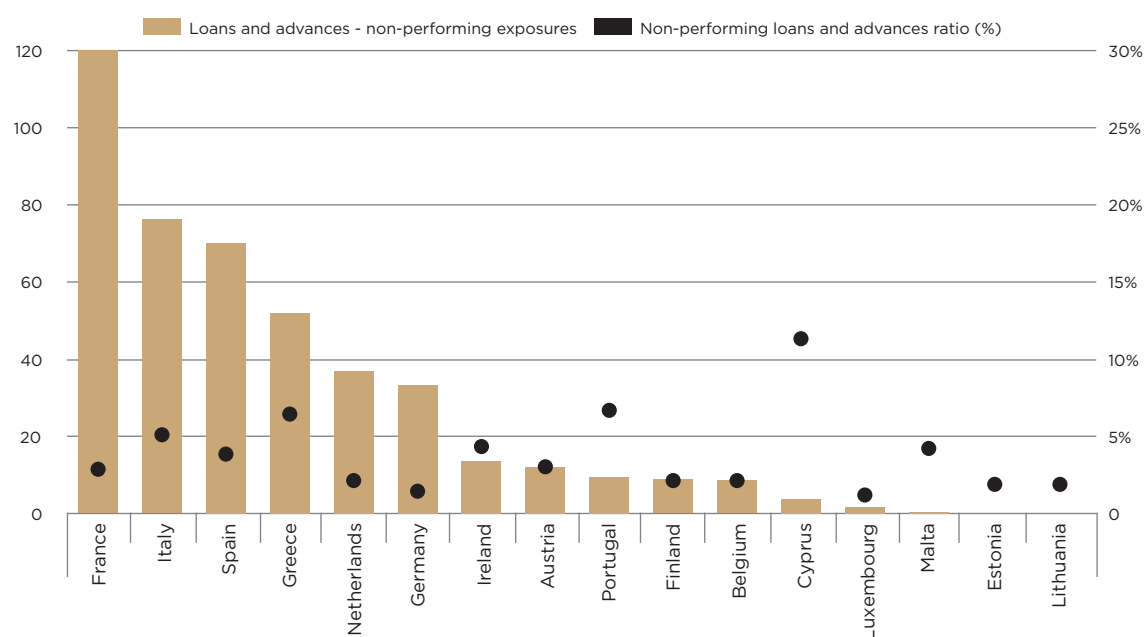
1.2 L'ENJEU POUR LES BANQUES FRANÇAISES

Les principales banques françaises tirent la majeure partie de leurs revenus (plus de 60%) de leur activité banque de détail (Retail). Rapportant les encours NPL sur l'ensemble des encours de

la banque, le taux de NPL est ainsi un élément clé pour déterminer leur rentabilité : il se doit d'être faible. Les banques françaises sont donc sous pression du régulateur avec ce nouveau texte qui les incite à poursuivre leurs efforts dans la réduction de ce niveau important de NPL en volume.

Figure 2 : Stock de NPL en volume (Mds€) et en pourcentages en Europe (Q4 2020)

Source: ECB, Supervisory Banking Statistics, Q4 2020



1.3 SÉQUENCE DE MISE EN ŒUVRE

Initialement prévues avec une date d'application en juin 2020, ces orientations ont vu leur date de première application repoussée à juin 2021. En pleine pandémie de la COVID-19, l'EBA a fait preuve de mansuétude pour que les banques puissent se concentrer sur la gestion de la crise et leurs opérations courantes. En ces circonstances exceptionnelles, elle a offert une période de transition jusqu'en 2024, date de pleine application des orientations.

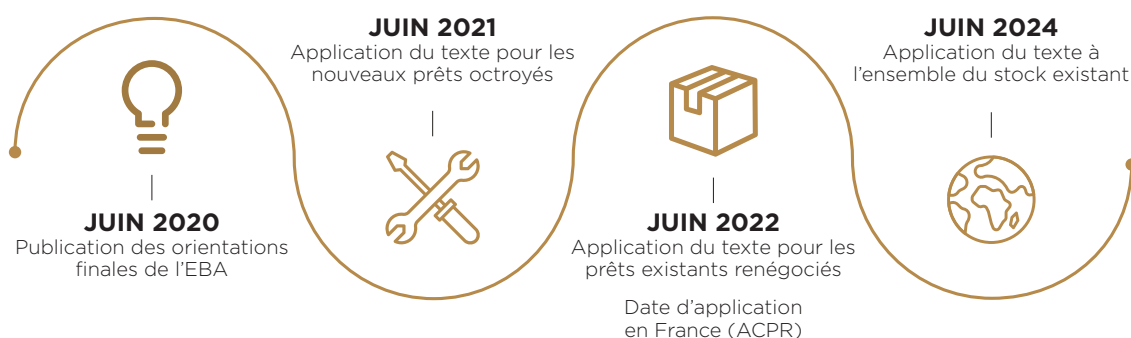
Plus précisément, l'EBA propose aux banques une implémentation des orientations en 3 phases, avec :

- En juin 2021 : une application aux nouveaux prêts octroyés

- En juin 2022 : une application pour les prêts en cours nécessitant une renégociation des conditions avec l'emprunteur
- En juin 2024 : une application pour l'ensemble du stock de prêts.

Quant à l'ACPR, elle a confirmé, le 18 décembre 2020 dans sa notice de conformité aux orientations de l'Autorité Bancaire Européenne relatives à l'octroi et au suivi des prêts², son intention de ne se conformer à ces orientations qu'à partir de juin 2022. Ainsi, les banques systémiques sous la supervision de la BCE ont un planning contraint pour être au rendez-vous de juin 2021 tandis que celles sous la supervision de l'ACPR ont un planning moins serré, et ont jusqu'en juin 2022 pour être conformes aux orientations concernant les nouveaux prêts octroyés.

Figure 3 : Calendrier réglementaire : une implémentation en 3 phases



Il n'est pas dit que ce calendrier n'évolue pas à nouveau. Toujours confrontées à la crise sanitaire et économique, les banques européennes, sous supervision de la BCE, ont demandé, par courrier co-signé de plusieurs associations qui les représentent, un report de planning. Elles jugent, d'une part, la période inopportune pour la mise

en œuvre de travaux de cette ampleur et, d'autre part, qu'une application de ce texte pour les seules banques sous supervision de la BCE générerait une distorsion de concurrence trop importante avec les banques soumises à une supervision nationale.

2. Notice de conformité aux orientations de l'Autorité Bancaire Européenne relatives à l'octroi et au suivi des prêts (EBA/GL/2020/06)



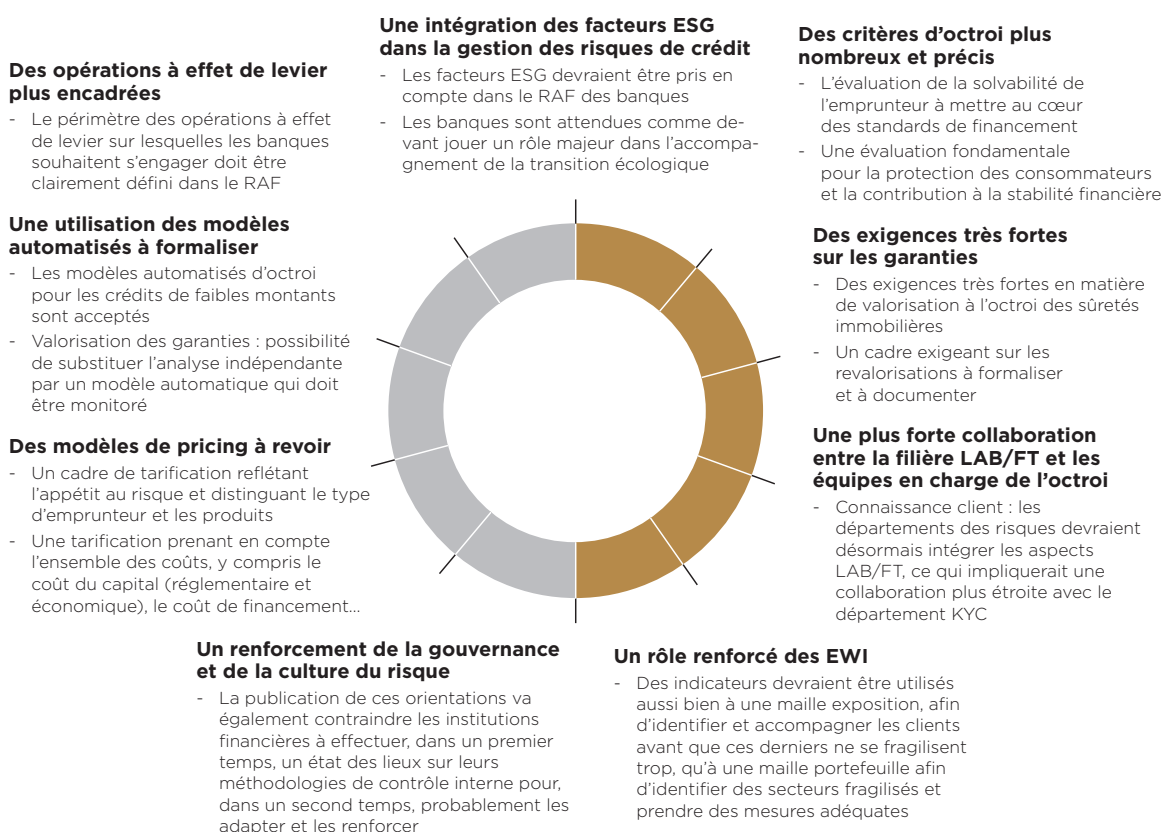
2.

CONTENU DES ORIENTATIONS

La version finale des orientations en matière d'octroi et de suivi des prêts est composée de 277 articles abordant une dizaine de thèmes majeurs, que sont les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), l'évaluation de la solvabilité de l'emprunteur, l'évaluation

des garanties, la lutte anti-blanchement et financement du terrorisme (LAB/FT), les indicateurs d'alerte précoce (EWI), la gouvernance interne et le *Risk Appetite Framework* (RAF), la tarification, le recours aux modèles automatisés d'octroi et les opérations à effet de levier.

Figure 4 : Les thèmes majeurs du texte de l'EBA



2.1 L'INTÉGRATION DES FACTEURS ESG DANS LE CADRE DE GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT, GRANDE NOUVEAUTÉ POUR LES ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES

Grande nouveauté du texte de l'EBA : les institutions sont incitées à travailler à l'élaboration d'une gouvernance et de procédures spécifiques facilitant les prêts contribuant à une finance plus responsable.

Ces orientations reflètent clairement la priorité nouvelle qu'accorde le régulateur en matière environnementale, sociale et de gouvernance avec l'inclusion de ces facteurs dans le cadre de la gestion des risques de crédit. Il a des exigences accrues en termes de processus d'octroi et de suivi des prêts durables pour l'environnement. Le rôle de prêteur responsable agissant dans la lutte contre le réchauffement climatique incombe désormais officiellement aux banques.

Ainsi, les établissements de crédit doivent dorénavant inclure les facteurs ESG et les risques associés dans leur cadre d'appétence aux risques, dans leur gestion du risque, dans l'évaluation des garanties ainsi que dans leurs politiques et procédures d'octroi, impactant ainsi toute la chaîne de gestion du risque de crédit.

D'un point de vue stratégique, une mise à jour du RAF est attendue en y incluant les impacts du risque de changement climatique. Pour s'assurer

de la correcte prise en compte de ces nouveaux facteurs de risque, il est essentiel de faire évoluer les pratiques et d'intégrer ces nouvelles notions dans la culture du risque de l'établissement.

En matière de pratique opérationnelle d'octroi, de

nombreuses évolutions sont attendues :

- Tout d'abord, il est demandé la prise en compte de nouveaux risques comme : les risques physiques, les risques de transition vers une économie décarbonée et plus verte, le risque de réputation ou encore les risques de changement de préférence des consommateurs.
- Il est aussi demandé une analyse plus poussée des business models des clients, incluant une comparaison entre les émissions actuelles vs prévues de gaz à effet de serre, ainsi qu'une analyse d'impact des réglementations environnementales présentes et à venir sur leur secteur d'activité.

En matière d'évaluation des garanties, les institutions doivent prendre en compte les facteurs ESG affectant la valeur du collatéral, par exemple dans le cas d'un bien immobilier avec les diagnostics de performance énergétique (consommations énergétiques, émissions de gaz à effet de serre).

Enfin, en matière sociale, les banques doivent considérer la situation spécifique de l'emprunteur : il est attendu un traitement équitable des consommateurs, une distribution des crédits

responsables avec des critères d'octroi n'entraînant pas de difficultés excessives ni de surendettement pour les emprunteurs.

En termes d'impacts, de nouvelles données externes sont consolidées en vue de l'enrichissement des modèles mathématiques d'évaluation des risques

pour intégrer la dimension climatique. Les outils d'octroi évoluent également pour prendre en compte ces nouvelles problématiques. Enfin, d'un point de vue commercial, ces orientations ne sont que la première brique d'un cadre

31

LE NOMBRE DE FOIS OÙ LE MOT « ENVIRONNEMENT » REVIENT DANS LES ORIENTATIONS

réglementaire en construction, qui vise à ce que les établissements financiers accompagnent la transition écologique et qui fera probablement évoluer à moyen-terme leurs business model. C'est dès aujourd'hui que les banques doivent anticiper ces impacts. La difficulté sera pour elles de réussir à avancer sur le sujet en intégrant les facteurs ESG dans leurs politiques et procédures d'octroi alors même que les travaux à mener sur cette thématique relèvent d'un programme à part entière et que les textes réglementaires de l'EBA sur le sujet ne sont pas figés. A ce jour, seul un Discussion Paper sur l'intégration des risques ESG dans le dispositif de supervision a été publié.

A RETENIR :

- **Gouvernance** : Les facteurs ESG devront être pris en compte dans le RAF des banques. Cette prise en compte devra se décliner opérationnellement et être matérialisée par la mise à jour des procédures d'octroi.
- **Responsabilité Environnementale** : Les banques sont attendues comme devant jouer un rôle majeur dans l'accompagnement de la transition écologique. A ce titre, elles sont davantage surveillées sur leur prise en compte des risques environnementaux et climatiques lors de l'octroi.
- **Responsabilité Sociale** : Le texte rappelle le rôle des banques face aux consommateurs. Ces derniers doivent être protégés et ne pas être exposés à des risques auxquels ils ne pourront faire face.

2.2 ÉVALUATION DE LA SOLVABILITÉ DE L'EMPRUNTEUR : DES CRITÈRES D'OCTROI PLUS NOMBREUX ET PRÉCIS

Les orientations sur l'octroi de crédit abrogent et remplacent les orientations existantes de l'EBA sur l'évaluation de la solvabilité (EBA/GL/2015/11) publiées en juin 2015. Elles s'inscrivent dans la même logique et mettent l'évaluation de la solvabilité au cœur du processus d'octroi. Ainsi, l'EBA rappelle que la décision d'octroi de crédit doit se prendre à la suite d'une analyse de la solvabilité de l'emprunteur et qu'en aucun cas une décision de crédit ne doit s'appuyer sur la présence de garanties. Les garanties doivent être considérées comme la deuxième solution en cas de défaillance et l'approbation donnée pour un prêt doit se justifier en premier lieu par la solvabilité de l'emprunteur.

Pour cela, l'EBA définit les règles précises que doivent suivre les banques pour évaluer la solvabilité des emprunteurs et donne, à titre indicatif, une liste particulièrement détaillée des critères pertinents à analyser. Les établissements faisant le choix de ne pas prendre en compte certains de ces critères dans leur processus d'octroi devront être en mesure de le justifier (spécificité de l'activité, etc.).

Les métriques de solvabilité proposées sont fonction du type d'emprunteur. Par exemple, pour la clientèle des particuliers (Retail), doivent être utilisés : le ratio d'endettement par rapport au revenu, le service de la dette par rapport au revenu, etc. Pour les petites, moyennes et grandes entreprises sont calculés l'EBITDA, le ratio d'endettement, la valeur de l'entreprise... Pour ces dernières, outre l'analyse de la situation financière, des garanties et nantissements, il est rappelé la nécessité de réaliser une évaluation de la stratégie et du business model afin d'être en

mesure de challenger les projections financières fournies par les emprunteurs.

Enfin, il est demandé qu'une évaluation de la sensibilité de l'emprunteur soit conduite afin d'évaluer l'impact d'éventuels scénarios défavorables, notamment ceux relatifs aux taux de change. Ces scénarios doivent être sévères mais plausibles, en prenant en compte le type d'emprunteur, le type de prêt et l'objectif du prêt et doivent être appliqués sur l'ensemble des périmètres (et non uniquement sur les plus significatifs).

A RETENIR :

- Les impacts du texte de 2020 résident dans l'élargissement du périmètre d'application et dans la précision d'exigences présentes dans le texte de 2015.
- Les critères d'octroi deviennent plus nombreux et plus précis.
- L'analyse de sensibilité devient systématique pour l'ensemble des périmètres.

2.3 ÉVALUATION DES BIENS IMMOBILIERS ET MOBILIERS : DES EXIGENCES TRÈS FORTES SUR LES GARANTIES

L'EBA détaille les exigences en matière de valorisation des garanties mobilières et immobilières au moment de l'octroi, et dans le cadre du suivi des prêts.

2.3.1 Des exigences en termes de valorisation à l'octroi

Pour ce qui est des biens immobiliers, l'autorité exige dorénavant que tout bien apporté en

garantie soit valorisé à l'octroi par un évaluateur interne ou externe, choisi parmi un panel d'évaluateurs répondant à des critères d'éligibilité précis. L'évaluation faite doit s'appuyer sur une visite complète du bien et doit faire l'objet d'un rapport que les établissements doivent être en mesure d'examiner avec un regard critique. Seule exception, l'immobilier résidentiel dans un marché maîtrisé, peut faire l'objet d'une évaluation s'appuyant sur l'utilisation de modèles statistiques répondant à des conditions permettant d'assurer sa performance. Par ailleurs, malgré le recours à un modèle statistique, la décision finale de la valeur de la sûreté revient in fine à l'évaluateur, puisque ce dernier doit être en mesure d'évaluer et approuver la valeur proposée par le modèle.

Bien souvent la valeur d'une sûreté immobilière à l'octroi est estimée, en cas de financement de l'acquisition de ce bien, à partir de la valeur de l'opération. Le recours à des évaluateurs est limité à des opérations dont le montant est particulièrement important et ces évaluations ne s'appuient pas systématiquement sur des visites complètes du bien. Pour se conformer à ces exigences, les établissements vont devoir adapter leur processus et potentiellement prévoir une augmentation de leurs coûts, qui risque de se traduire sur le coût de l'opération pour le client. En termes de système d'information, l'impact peut également être important avec la mise en place d'un point de validation par l'évaluateur dans le cadre de l'utilisation de modèles statistiques.

A l'octroi, les biens mobiliers devraient être également valorisés. Le choix entre le recours à un évaluateur interne ou externe ou à un modèle statistique reste à la main des établissements. Ces derniers doivent tout de même documenter les seuils et limites internes qui requièrent qu'un évaluateur procède à une évaluation individuelle.

2.3.2 Des exigences en termes de revalorisation

En termes de revalorisation, les impacts du texte de l'EBA sont moins importants puisque les établissements sont d'ores et déjà soumis aux normes prudentielles qui énoncent toute une liste d'exigences sur le sujet. Ici, l'EBA met l'accent sur la formalisation et la documentation, et attend que les établissements documentent les fréquences et approches utilisées pour la revalorisation des biens immobiliers et listent de manière précise les éléments qui doivent être pris en compte pour définir le cadre de la revalorisation, comme l'évolution des conditions de marché, la qualité de crédit du prêt garanti ou encore le niveau de *LTV* (*Loan-To-Value*).

Comme à l'octroi, le choix entre le recours à un évaluateur interne ou externe ou à un modèle statistique reste à la main des établissements. La politique de suivi, de revalorisation et la fréquence doivent cependant être définies et documentées. Cette documentation doit inclure des critères précis permettant de définir l'approche la plus adaptée et la nécessité ou non d'appliquer un suivi individuel.

A RETENIR :

- La valorisation des garanties à l'octroi devient systématique et est davantage encadrée.
- Des exigences très fortes en matière de valorisation à l'octroi des sûretés immobilières mais plus légères concernant l'immobilier résidentiel dans un marché maîtrisé.
- Un cadre sur les revalorisations à formaliser et à documenter.

2.4 UNE PLUS FORTE COLLABORATION ATTENDUE ENTRE LA FILIÈRE LAB/FT ET LES ÉQUIPES EN CHARGE DE L'OCTROI

L'EBA souhaite un renforcement du lien entre la filière KYC et le cadre de décision d'octroi de crédit avec, d'une part, une formalisation renforcée des politiques et des procédures associées à la lutte anti-blanchiment (LAB/FT) dans le cadre de l'octroi de crédit et, d'autre part, un partage des informations obtenues dans le cadre de l'évaluation de la solvabilité de l'emprunteur avec la filière KYC.

Ainsi, les établissements spécifient, dans leurs politiques et leurs procédures d'octroi, la façon dont ils détectent, évaluent et gèrent les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme auxquels ils sont confrontés en raison de leurs activités de crédit (au niveau de l'entrée en relation, de l'octroi du prêt et de la gestion de la relation d'affaires). Pour cela, les politiques et les procédures, en matière de risque de crédit, doivent notamment être suffisamment granulaires, permettre de minimiser le risque de fraude (interne et externe) et décrire les processus de mise à jour, y compris les personnes et fonctions responsables.

En termes d'impacts, cela nécessite de découpler la filière en charge des aspects LAB/FT avec des évolutions nécessaires tant d'un point de vue processus que systèmes d'information mais également la nécessité de former les équipes en conséquence puisque les opérateurs chargés de l'octroi de crédit doivent désormais maîtriser les aspects LAB/FT.

A RETENIR :

- Connaissance client : les départements des risques devraient désormais intégrer les aspects LAB/FT, ce qui impliquerait une collaboration plus étroite avec le département KYC.
- Décloisonnement des SI des deux directions : la donnée source devrait pouvoir irriguer les deux outils de gestion.

2.5 UN RÔLE RENFORCÉ DES EWI DANS LE CONTEXTE MACRO-ÉCONOMIQUE ACTUEL

L'EBA demande que les politiques et procédures spécifient une approche proactive de la surveillance de la qualité du crédit par l'identification précoce de la détérioration du crédit (EWI), la gestion de la qualité globale du crédit et du profil de risque du portefeuille.

2.5.1 Une évaluation permanente des expositions et une évaluation régulière des emprunteurs

Au-delà d'une infrastructure informatique adaptée, les établissements doivent avoir des processus de suivi des expositions de crédit robustes, avec notamment : un suivi des limites et des mesures de concentration, une vérification que les sûretés soient conformes à ce qui a été convenu à l'octroi, un suivi régulier de la qualité de crédit de l'exposition et enfin un examen régulier de l'emprunteur.

2.5.2 Le suivi des clauses et l'utilisation des indicateurs d'alerte précoce

Apparue avec la norme du nouveau défaut, la notion d'indicateurs d'alerte précoce (EWI) prend

une importance toute particulière dans le cadre de la crise du COVID-19 et de la situation économique actuelle. Dans un contexte économique fragilisé où il semble que la qualité de crédit de nombreux clients, entreprises mais aussi ménages, puisse se dégrader, il apparaît essentiel de capter au mieux ces signaux précoces d'alerte. Pour cela, les banques définissent les indicateurs les plus appropriés qu'elles souhaitent capter. Elles sont pour cela aidées par l'EBA qui liste précisément, dans l'article 274 du texte, une vingtaine de critères auxquels les établissements doivent porter une attention toute particulière. Ces établissements doivent surtout tout mettre en œuvre pour pouvoir déterminer ces indicateurs au niveau de l'emprunteur mais également au niveau des expositions individuelles, des groupes de clients liés et du portefeuille. La nécessité de collecter des données externes et internes de qualité, et ce tout au long de la vie du crédit afin d'alimenter les EWI, représente ainsi un enjeu majeur pour les établissements.

L'EBA liste précisément les signes nécessitant une attention particulière des établissements et rappelle que le suivi des clauses contractuelles peut également permettre de capter des signaux d'alerte précoce. Parmi les signes à surveiller, l'EBA cite par exemple les événements macro-économiques défavorables, une évolution négative de la situation financière de l'emprunteur, une baisse de son chiffre d'affaires ou un rétrécissement de sa marge, la présence d'impayés de plus de 30 jours, un ralentissement de l'activité ou encore une dégradation significative du rapport entre le montant du prêt et la sûreté apportée en garantie. Ces événements sont autant d'événements que les établissements doivent réussir à capter et à exploiter via la détermination de critères de déclenchement d'alertes.

Une fois captés, ces signaux d'alerte doivent également être exploités. Cela nécessite de

définir des seuils précis de déclenchement d'actions avec, in fine, une approche proactive des établissements vis-à-vis de leurs clients afin de les accompagner dans la recherche de solutions permettant d'éviter une accumulation des impayés et un passage au statut non performant.

A RETENIR :

- Apparue avec la norme NDOD, la notion d'EWI prend toute son importance dans le contexte COVID actuel.
- La mise en place d'EWI est encouragée et encadrée : les établissements devront mener une réflexion sur la pertinence des indicateurs déjà mis en place (ou à mettre en place).
- L'EBA liste une vingtaine d'EWI indicatifs auxquels les banques doivent porter une attention particulière.
- Ces indicateurs devraient être utilisés aussi bien à une maille exposition, afin d'identifier et d'accompagner les clients avant que ces derniers ne se fragilisent trop, qu'à une maille portefeuille, afin d'identifier des secteurs fragilisés et prendre des mesures adéquates.

2.6 UN RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DE LA CULTURE DU RISQUE

Les orientations sur la gouvernance interne (EBA/GL/2017/11) publiées en mars 2018 fournissaient déjà des détails sur la structure de gouvernance interne cible attendue par le régulateur. Il était notamment attendu des banques

qu'elles mettent en place une gouvernance interne solide via un RACI (Responsible, Accountable, Consulted and Informed) défini, clair et transparent.

Les impacts du texte de 2020 résident dans une plus grande attente du régulateur concernant le RAF par rapport au texte de 2018.

2.6.1 Un appétit pour le risque de crédit défini par l'organe de direction et à formaliser via des limites

En termes de gouvernance interne, l'EBA rappelle que le risque de crédit est à considérer comme un pilier de la culture du risque et comme un ensemble complet de règles et procédures s'appliquant à tous les membres impliqués dans les processus d'octroi de crédit.

L'appétit, la stratégie et la politique globale de risque de crédit s'intègrent dans le cadre général de l'appétit au risque de la banque. Ils doivent être approuvés par la direction et être régulièrement revus à la lumière des constats remontés dans le cadre du suivi des prêts. Enfin, la direction s'assure que le cadre de rémunération est aligné avec la stratégie définie en matière de risque de crédit.

Les orientations de 2020 indiquent que l'appétit de l'établissement pour le risque de crédit devra préciser l'étendue et l'orientation du risque de crédit de l'établissement, être mis en œuvre par le support de paramètres et de limites appropriés et être correctement répercuté en cascade au sein de l'établissement.

2.6.2 Un cadre de contrôle interne solide respectant les principes de responsabilité et d'indépendance

La publication de ces orientations contraint également les institutions financières à effectuer

un état des lieux sur leurs méthodologies de contrôle interne.

La mise en place d'un système de surveillance complet et axé sur les risques et fonctions de contrôle renforce ainsi le modèle des 3 lignes de défense de l'établissement. Il est également nécessaire d'effectuer une mise à jour des reportings internes afin de répondre aux exigences des orientations et aux attentes des autorités de contrôle.

Les banques engagées dans des transactions de crédit avec une forte probabilité de défaut telles que les opérations de financement syndiquées à effet de levier devraient appliquer des contrôles supplémentaires.

2.6.3 Des exigences en matière de ressources, compétences & rémunération

L'EBA rappelle l'importance de disposer de ressources suffisantes et d'un personnel compétent possédant un niveau d'expérience adapté. Le personnel intervenant dans l'octroi de crédit doit posséder un niveau de qualification et d'expérience suffisant en matière de crédit et être régulièrement formé, notamment des évolutions juridiques et réglementaires permettant d'assurer un alignement entre les pratiques commerciales et l'appétit au risque défini par la direction.

L'EBA rappelle également que les pratiques de rémunération ne doivent pas encourager une prise de risque trop importante par rapport à la stratégie risque de la banque et doivent être alignées avec la stratégie commerciale et les intérêts à long-terme de l'établissement. L'EBA exige notamment que, pour le personnel intervenant dans l'octroi de crédit, soient intégrés dans la détermination de la rémunération variable des paramètres mesurant l'alignement de la qualité des crédits octroyés avec l'appétit au risque de crédit.

A RETENIR :

- Les impacts du texte de 2020 résident dans une plus grande attente du régulateur concernant le RAF par rapport au texte de 2018.
- La publication de ces orientations va également contraindre les institutions financières à effectuer, dans un premier temps, un état des lieux sur leurs méthodologies de contrôle interne pour, dans un second temps, probablement les adapter et les renforcer.

2.7 ÉTABLISSEMENT DES PRIX : DES MODÈLES DE PRICING ET DE CALCUL DE RENTABILITÉ À REVOIR

L'EBA explicite ses exigences en matière de gestion des cadres d'établissement des prix et notamment la nécessité que la tarification des produits reflète l'exposition au risque. Ainsi, les cadres de fixation des prix reflètent la stratégie et l'appétit au risque de l'établissement et s'adaptent aux types d'emprunteur et de prêt. Ils doivent également être conformes aux stratégies commerciales, à la rentabilité visée, à la concurrence et aux perspectives de risque de l'établissement.

L'EBA énumère ainsi dans une liste non exhaustive les coûts pertinents à prendre en compte dans la tarification, comme le coût du capital, y compris réglementaire, le coût du financement et le coût du risque de crédit.

Enfin, l'EBA rappelle que le risque doit être pris en compte dans les mesures de rentabilité et que les établissements doivent mettre en place des

outils ex ante et ex post permettant d'établir un lien entre la tarification, le risque et la rentabilité d'une opération.

Les orientations en matière d'octroi de crédit et de suivi des prêts viennent en réponse aux constats réalisés par la BCE dans le cadre de son analyse sur les tendances et les risques en matière d'octroi de crédit dans les établissements suivis dans le cadre du Mécanisme de Supervision Unique (MSU). Dans le rapport* publié en

juin 2020, la BCE met en évidence que les banques françaises sont en Europe celles qui prennent le moins en compte le risque dans leur tarification et l'illustre en comparant le pricing spread (défini comme l'écart entre le taux d'intérêt nominal et les coûts de financement) aux pertes attendues, tel qu'illustré ci-dessous sur le portefeuille immobilier résidentiel et le portefeuille de crédits à la consommation.

Figure 5 : Portefeuille immobilier résidentiel : excess pricing spread des pays européens (en bps)

Source: Trends and risks in credit underwriting standards of significant institutions in the Single Supervisory Mechanism, ECB, June 2020

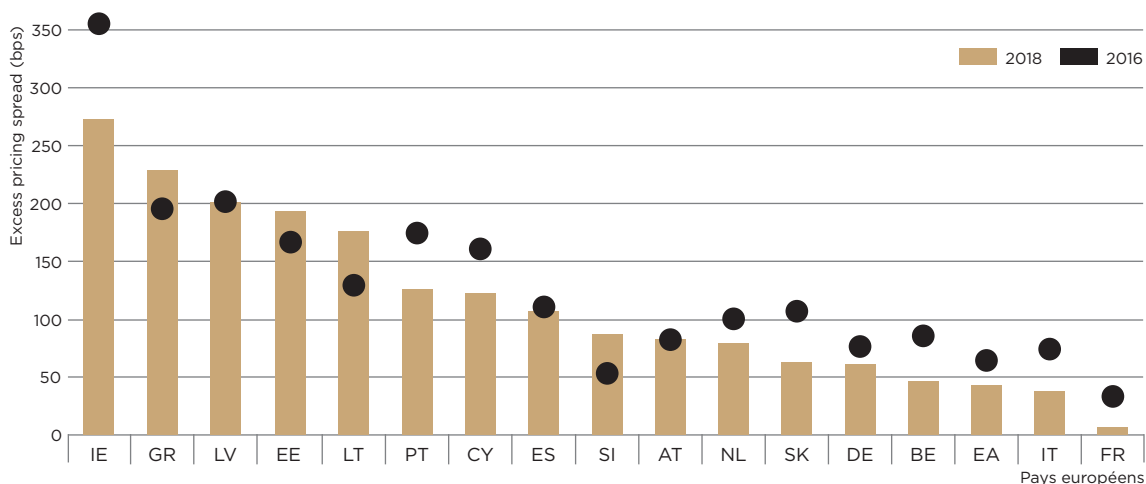
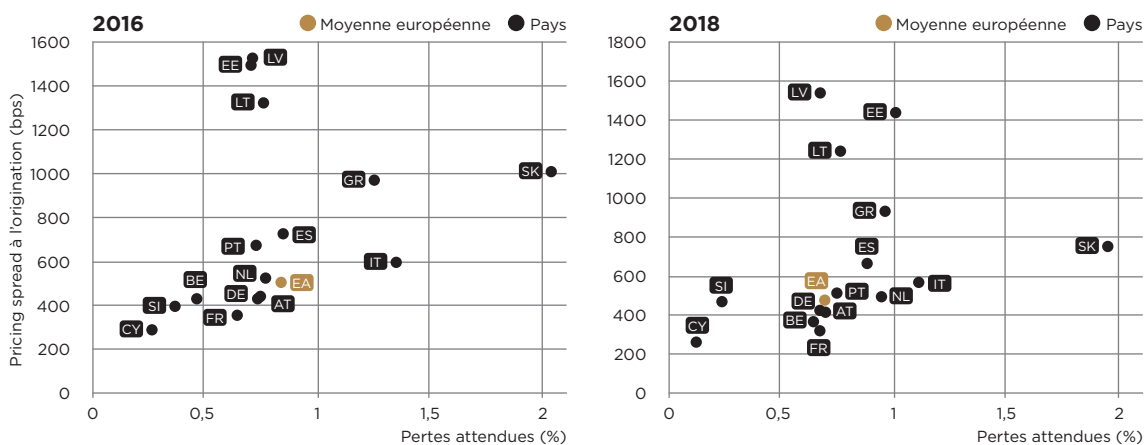


Figure 6 : Portefeuille des crédits à la consommation : pricing spread vs expected loss (pertes attendues)



Les banques françaises sont donc particulièrement attendues par le régulateur sur la mise en conformité de leurs pratiques tarifaires, il est donc primordial qu'elles systématisent l'intégration de l'ensemble des coûts relatifs aux risques auxquels elles s'exposent dans leurs modèles de pricing.

A RETENIR :

- L'ensemble des coûts, y compris le coût du risque, devrait être pris en compte dans la tarification.
- Les banques françaises sont en Europe celles qui prennent le moins en compte le risque dans leur tarification et seront attendues sur ce sujet par la BCE.

suivi et garantissant la qualité des données d'entrée et une évaluation régulière de la qualité des résultats des modèles.

Des mécanismes de contrôles, de procédures de dérogation aux modèles et des procédures de remontée d'incidents doivent aussi être envisagés et correctement documentés.

A RETENIR :

- Les modèles automatisés d'octroi pour les crédits de faible montant sont acceptés.
- Valorisation des garanties : possibilité de substituer l'analyse indépendante par un modèle automatique qui doit être monitoré.
- L'utilisation des nouvelles technologies est encouragée et davantage surveillée.

2.8 UN CADRE À FORMALISER POUR UNE UTILISATION APPROPRIÉE DES MODÈLES AUTOMATISÉS

Les modèles automatisés d'octroi pour les crédits à la consommation ont pris une place grandissante ces dernières années dans le paysage bancaire. Ces modèles, qui se basent sur des algorithmes, permettent d'octroyer automatiquement des crédits de faible montant en fonction des caractéristiques de l'emprunteur et de la transaction.

Afin de s'assurer de la bonne intégration de ces modèles dans le processus existant, de la maîtrise et compréhension par tous, y compris les équipes de direction, de la méthodologie utilisée, des hypothèses et données mais aussi des résultats, les banques doivent mettre en place des politiques et procédures assurant le

2.9 DES OPÉRATIONS À EFFET DE LEVIER PLUS ENCADRÉES

Ces orientations structurantes concernent différents types de financement : les prêts aux particuliers ; les prêts aux PME et grandes entreprises, les prêts de développement immobilier mais aussi les financements à effet de levier et les financements maritimes.

Les opérations à effet de levier sont abordées dans les chapitres traitant de la gouvernance interne et des procédures d'octroi. Il est attendu des établissements qui réalisent ce type de financement qu'ils définissent clairement dans leur RAF :

- Le périmètre des opérations qu'ils sont disposés à financer,

- Leur appétit au risque pour ce type d'opérations,
- Les limites de souscription et un ensemble granulaire de sous limites.

Ils définissent une structure de gouvernance solide et cohérente, que les opérations à effet de levier soient syndiquées ou non.

Pour s'assurer que les banques limitent les prises de risque inconsidérées, l'EBA attend de ces dernières qu'elles veillent à limiter les opérations aux effets de levier excessifs mesurables, notamment via le ratio de levier (dette totale sur EBITDA).

Par ailleurs, les opérations à effet de levier syndiquées devraient être suivies et notamment celles qui ont échoué. Ces dernières devraient faire l'objet d'un suivi spécifique.

A RETENIR :

- Le périmètre des opérations à effet de levier sur lesquelles les banques souhaitent s'engager doit être clairement défini dans le RAF.
- Un cadre de suivi est attendu, en particulier pour les opérations à effet de levier syndiquées.



3.

NOS CONVICTIONS SUR LES IMPACTS DE CE TEXTE

A la lecture de ces orientations, on peut s'interroger sur l'impact réel qu'aura ce texte pour les banques françaises, aussi bien d'un point de vue opérationnel dans la mise en œuvre des principes érigés par l'EBA, que dans les pratiques commerciales en matière d'octroi de crédit. En effet, point crucial de la version définitive, l'EBA introduit un principe de proportionnalité laissant une marge de manœuvre aux établissements sur l'application de nombreuses exigences, qui ne s'appliquent que lorsque cela est jugé pertinent par l'établissement.

Par ailleurs, mis à part des points novateurs comme la prise en compte des facteurs de risque ESG dans les politiques et procédures d'octroi, ainsi que des exigences en matière d'octroi de prêts durables sur le plan environnemental, une grande partie du texte ne semble que remettre à plat et consolider dans des guidelines un ensemble d'exigences déjà existantes dans d'autres textes réglementaires (Cf. Annexe : tableau des réglementations connexes) et les bonnes pratiques nécessaires à une saine activité de crédit.

Mais il serait faux de penser que l'impact de ce texte est faible. Soutenu dans son adoption par l'ACPR, il constitue un cadre structurant qui sera soumis à des missions d'audit du superviseur et des régulateurs. Une non-conformité avec ses

articles devrait pouvoir être justifiée. En outre, la marge de manœuvre laissée aux établissements par le principe de proportionnalité est toute relative puisque le choix d'y recourir nécessitera des justifications, celles-ci pouvant parfois être complexes à produire et nécessitant donc des travaux d'analyse et de formalisation. Nous pensons par exemple aux annexes, devenues indicatives dans la version finale du texte. Enfin, ces orientations sont vastes et touchent des expertises extrêmement variées nécessitant à très court-terme de rassembler de nouvelles compétences, de mettre en place une organisation projet adaptée, avec un découpage approprié des chantiers à mener et l'implication de nombreuses parties prenantes.

Bien que le calendrier initial ait été allégé du fait du contexte de parution en pleine crise sanitaire de la COVID-19, nous sommes convaincus que les banques françaises ont tout intérêt à se mettre en ordre de marche pour la mise en application de ce texte le plus tôt possible. Ce qui peut paraître comme un avantage, à savoir le principe de proportionnalité et le caractère non contraignant de ces orientations, peut également rapidement complexifier les travaux des établissements bancaires, en les obligeant à se positionner et à définir clairement les ambitions qui leur sont propres sur chacune des théma-

tiques couvertes par l'EBA, et en reportant d'autant les travaux de mise en application concrète de ces orientations. Les premières à profiter de la mise en application de ces orientations pour se moderniser, prendre en compte les facteurs ESG dans leur processus d'octroi et leur politique de risque et s'interroger sur leur place dans l'accompagnement de la clientèle fragile gagneront sans nul doute en compétitivité.

3.1 IMPACT SOUS-JACENT : LE BESOIN D'UNE INFRASTRUCTURE SI PERMETTANT UNE GESTION GRANULAIRE DE LA DONNÉE

Il est mentionné, plus ou moins explicitement en fonction des sections du texte, la nécessité pour les établissements de disposer d'une infrastructure SI permettant la production et l'agrégation de données à une granularité fine et à une fréquence régulière, exigence majeure des principes BCBS239 de janvier 2013.

Le texte de 2020 s'inscrit pleinement dans la suite de ce programme. Les systèmes d'information, la collecte et la transparence des données, ainsi que la transformation numérique en général sont des sujets fondamentaux et omniprésents dans les différents chapitres des orientations.

Les données collectées doivent être suffisamment granulaires pour permettre d'identifier des informations spécifiques pour chaque crédit (critères d'octroi, de garantie, d'exception et les éléments concernant l'emprunteur, les personnes caution, etc.). De plus, il devra y avoir une cohérence entre la phase d'instruction et la phase de suivi des prêts : pas d'étanchéité entre l'outil d'octroi et l'outil de gestion.

Autant d'éléments qui, nous en avons la conviction, constitueront un défi majeur pour beaucoup de banques françaises. Le chantier informatique de mise à niveau de l'infrastructure de gestion de

la donnée est le chantier sous-jacent majeur de ce texte. Simplement parce qu'il est plus coûteux et plus long de faire évoluer les systèmes d'information que de mettre à jour des procédures. C'est d'autant plus vrai pour les grands groupes bancaires constitués de nombreuses entités aux systèmes d'information spécifiques.

Par ailleurs, comme indiqué précédemment dans ce focus, la publication de ces orientations sur l'octroi s'inscrit dans un vaste plan d'action initié par la Commission Européenne en 2017 pour lutter contre le niveau des NPL dans le secteur bancaire. Celui-ci comprenait un ensemble complet de mesures pour améliorer la qualité de l'information dans les systèmes d'information. Bien que des progrès aient été faits dans ce domaine en France, ils ne sont pas encore tout à fait visibles. Cela nuit d'ailleurs à l'apparition d'un réel marché de la dette distressed (marché de la revente de portefeuilles de créances douteuses). Les banques françaises pourraient ainsi plus facilement se délester de leurs prêts non performants à des fonds spécialisés en actifs décotés, quitte à accuser une perte de valeur. Elles n'ont jusqu'à présent pas encore été très actives dans ce domaine.

Ainsi nous anticipons que la collecte de données sur l'ensemble du stock de crédits octroyés constituera un impact significatif pour beaucoup de banques françaises, notamment pendant la dernière phase d'implémentation (2022-2024).

A noter que les banques ayant opté pour une approche IRB-Avancée (méthode interne pour évaluer le risque de crédit à l'échelle d'un établissement) pour calculer leur RWA (actifs pondérés par le risque) devraient probablement être moins impactées que les autres sur ce point : elles collectent et historisent déjà plus de 150 données mensuelles sur un minimum de cinq ans sur chacun des crédits accordés pour déterminer leur LGD. Ces banques ont un canal de collecte

déjà performant, elles ne pourront cependant pas faire l'impasse d'une collecte complémentaire afin de récupérer l'ensemble des nouvelles données requises par ce texte.

A RETENIR :

- Le chantier informatique de mise à niveau de l'infrastructure de gestion de la donnée est le chantier sous-jacent majeur de ce texte.
- Il devrait y avoir une cohérence entre la phase d'instruction et la phase de suivi des prêts : pas d'étanchéité entre le SI d'octroi et le SI de gestion.
- La donnée devrait être traçable, cohérente et granulaire. Elle devrait être de grande qualité, dès son entrée dans les systèmes et devrait pouvoir irriguer l'ensemble des SI concernés.

3.2 À COURT-TERME, UNE ORGANISATION PROJET ADAPTÉE À METTRE EN PLACE

Nous l'avons vu, les travaux s'annoncent importants pour les banques françaises d'ici 2024 touchant à de nombreux domaines et impactant stratégies, processus et systèmes d'information au sens large. Afin de calibrer au mieux l'effort et l'investissement nécessaires pour être au rendez-vous, le premier chantier que les établissements ont à mener est d'évaluer la hauteur de la marche à franchir, plus communément appelé le gap analysis.

Le travail préalable réside en l'identification des principales zones de non-conformité sur la base déclarative des fonctions risques. En matière de

gouvernance, il est nécessaire d'identifier les documents normatifs manquants ou à modifier. Concernant les processus, l'objectif est de documenter les pratiques existantes. Enfin, une cartographie relative aux chantiers informatiques et aux programmes existants en adhérence avec les orientations est également à construire.

Ce pré-gap analysis finalisé, un diagnostic détaillé peut être lancé, avec :

- Premièrement, la détermination d'un RACI et la mise en place d'une gouvernance, un planning, un budget, un dispositif et une comitologie.
- Deuxièmement, l'élaboration de questionnaires détaillés pour valider les zones de conformité et préparer les actions de mise en conformité.
- Troisièmement, la définition du périmètre avec l'identification des activités concernées, et les filiales et succursales à impliquer.

Une fois cette phase de gap analysis finalisée, un plan de remédiation devrait être monté avec un planning de mise en œuvre et une priorisation des actions en concertation avec les différentes parties prenantes.

Les banques systémiques sous la supervision de la BCE ont un planning contraint : ces travaux devraient être en cours de mise en œuvre pour qu'elles puissent être au rendez-vous de juin 2021.

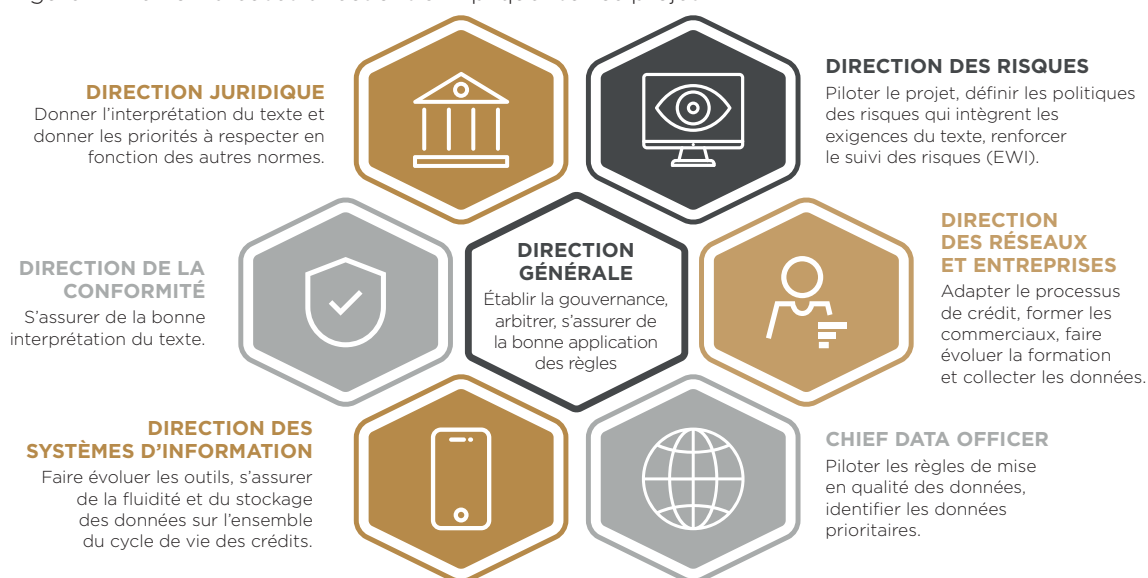
Celles sous la supervision de l'ACPR ont un planning un peu moins serré ; elles ont jusqu'en juin 2022 pour être conformes aux orientations concernant les nouveaux prêts octroyés. Elles peuvent, par exemple, mener ce gap analysis au premier semestre 2021 comme c'est le cas pour plusieurs d'entre elles actuellement. Il leur resterait un an pour mener les travaux d'implémentation.

Les chantiers lourds et coûteux comme la refonte de l'infrastructure informatique nécessitant des études d'architecture devraient être lancés sur plusieurs années, au moins jusqu'en 2022.

Ce projet présente plusieurs risques : Nous l'avons évoqué, les délais sont contraints, il va nécessiter des financements conséquents, les thèmes et sujets à traiter sont nombreux et il sera important de garder une cohérence entre les travaux des filiales et du groupe auxquelles elles appartiennent.

Pour mener avec succès un tel programme, il est primordial qu'un fort sponsorship soit défini et permette d'impliquer efficacement, et dans une même direction, de nombreuses parties prenantes présentées dans le schéma ci-dessous.

Figure 7 : De nombreuses directions à impliquer sur ce projet



3.3 UNE CHARGE DE DOCUMENTATION ET DE FORMATION

Outre le chantier lié à l'infrastructure informatique évoqué précédemment, le deuxième chantier majeur sous-jacent de ce texte est la mise à jour de la documentation interne et des formations internes.

Concernant la documentation, la politique des risques, le Risk Appetite Framework, les différentes procédures d'octroi et les processus devraient être complétés et/ou créé(e)s. Ces documents à jour permettront de justifier la position « conforme » d'un établissement vis-à-vis des différents articles des orientations : Si la

description d'un article décrit la pratique opérationnelle actuelle dans une banque, que celle-ci est dûment documentée et qu'elle peut être illustrée par des exemples concrets, l'établissement pourra raisonnablement être considéré « fully compliant ».

Ce chantier de mise à jour de la documentation, tout comme la justification du recours à la proportionnalité, ne devrait pas être négligé et peut s'avérer extrêmement chronophage : des ateliers de coordination et de mise en cohérence entre différentes directions de la banque pourront être nécessaires et il faudra considérer les délais liés aux (parfois nombreuses) étapes de validation des documents.

Une fois cette documentation mise à jour, les banques veilleront à ce qu'elles soient déclinées opérationnellement en cascade dans les différentes branches et départements. Un chantier d'accompagnement, de conduite du changement et de formation s'ouvrira alors : les opérateurs du crédit devront être sensibilisés aux nouvelles pratiques et aux nouveaux outils s'ils ont évolué. Et au-delà même des évolutions, un chantier sera à mener pour s'assurer et être en mesure de justifier que le dispositif actuel de formation répond pleinement aux exigences de la norme.

3.4 DES EXIGENCES QUI VONT S'INSCRIRE DANS LE TEMPS ET ÊTRE SUIVIES DE PRÈS PAR LE SUPERVISEUR

A l'instar de BCBS239, ces orientations sur l'octroi et le suivi des prêts risquent d'être suivies de très près par le superviseur et faire l'objet de nombreuses missions d'audit. En s'intéressant aux pratiques d'octroi et de suivi des prêts, l'EBA vient en réalité s'immiscer dans l'ensemble des processus de crédit.

Il est donc primordial que les établissements anticipent et préparent ces futurs audits, car au-delà des projets de transformation que pourra entraîner ce texte, l'enjeu à court-terme pour les établissements est d'être en mesure de justifier leur conformité à toute une partie des exigences ou a minima de justifier des travaux en cours permettant à moyen-terme de s'y conformer.

3.5 UN TEXTE QUI INTERROGE SUR LE RÔLE DES BANQUES DANS LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE

L'entrée en vigueur de ce texte en pleine crise du COVID19 interroge. N'est-il pas paradoxal de pousser les banques à resserrer leurs conditions

d'octroi alors même qu'elles sont aujourd'hui appelées à soutenir massivement l'économie ? Certes, ce soutien est temporairement favorisé par les garanties d'État. Néanmoins les banques ont prêté à de nombreuses entreprises qui sont maintenues en vie artificiellement par les aides massives de l'État, avec à la clef une augmentation certaine des prêts non performants. Doit-on coûte que coûte revoir les politiques d'octroi de crédit alors même qu'en pleine crise l'arbitrage a été de sauver les entreprises quitte à voir les taux de NPL augmenter dans les mois et années à venir ? Car avec ces orientations sur l'octroi de crédit et le suivi des prêts, l'EBA affiche clairement l'objectif de limiter les taux de NPL via une augmentation de la qualité de crédit à l'octroi. En d'autres termes, il s'agit de limiter les prêts aux clients qui seront jugés potentiellement défaillants. Non seulement, le régulateur incite les banques à limiter les risques en se concentrant sur leur clientèle la plus solvable, laissant de côté tout un pan de la clientèle, mais une fois encore il s'immisce dans le business model des banques poussant toujours vers plus de prudence. Après avoir touché au mécanisme de transformation bancaire à travers le ratio de liquidité NSFR, le superviseur s'attaque dorénavant aux politiques d'octroi, limitant d'une part les revenus des établissements bancaires, les crédits les plus risqués étant de fait les plus rémunérateurs, et poussant, d'autre part, les établissements à adopter des stratégies et des business model similaires.

Avec l'implémentation de ces orientations, il est primordial que les établissements se saisissent de la question du rôle qu'ils souhaitent tenir dans le financement de l'économie et dans l'accompagnement de la clientèle la plus fragile et qu'ils y apportent une réponse à travers les modalités qu'ils choisiront d'appliquer pour se conformer à ces orientations. Car le texte leur donne aussi l'occasion de répondre au défi de la baisse des

taux de NPL en activant d'autres leviers qu'une plus grande prudence à l'octroi. Ils peuvent, tout en appliquant les guidelines, ne pas modifier leurs critères d'octroi mais mieux entrer en relation avec les clients, pour identifier plus finement les risques auxquels ils peuvent être exposés en termes de pérennité de leurs revenus, et mieux suivre ces mêmes clients tout au long de la vie du crédit, pour être en mesure de prendre conscience du moment où la situation se dégrade (avec davantage d'EWI ou de captation d'autres signaux faibles par exemple) mais surtout de

réagir à temps en trouvant des solutions d'aménagement. Car c'est finalement là toute la responsabilité bancaire : maintenir et préserver la relation client, même quand les choses vont mal.

4.

CONCLUSION

Avec ce texte, l'EBA complète et renforce le corpus réglementaire existant visant à lutter contre les NPL dans le bilan des banques européennes. Si l'objectif du régulateur est louable, la manière de l'atteindre peut questionner. En touchant à autant de thématiques et en s'immisçant si massivement dans tous les processus de crédit des établissements bancaires, l'EBA ne risque-t-elle pas de faire perdre de vue l'enjeu initial du texte ? Ces orientations amènent à s'interroger sur l'accompagnement spécifique que les banques doivent assurer pour leurs clients les plus vulnérables et n'apportent pas de réponse concrète quant à leur accès au crédit.

S'il est effectivement sain que les établissements financiers prêtent en connaissance de cause, avec une analyse détaillée réalisée avant l'octroi et un suivi rigoureux tout au long de la vie du crédit, il ne faudrait pas que l'EBA tombe dans le piège, sous couvert de protection des consommateurs, de pousser les établissements à ne prêter qu'aux clients ayant la plus grande qualité de crédit, en d'autres termes à ne prêter qu'aux « riches » et ainsi, à abandonner la clientèle la

plus fragile. Car si cette clientèle doit évidemment de pas être surexposée à des risques trop importants auxquels elle ne pourrait faire face, elle ne doit pas pour autant être mise à l'écart de l'accès au crédit. Il serait plus dangereux encore pour la stabilité financière de laisser cette clientèle se reporter vers d'autres acteurs du financement, moins contrôlés et encadrés.

Au-delà de la problématique des NPL, nous avons la conviction que ces orientations pourraient constituer une réelle opportunité pour les institutions financières d'accélérer leur modernisation et de prendre effectivement en compte dans leur processus d'octroi des facteurs ESG désormais incontournables. A l'heure où les consommateurs prennent progressivement conscience du rôle indirect des banques dans les transformations climatiques, l'EBA met un fort accent sur ce point dans son texte. Pour répondre aux attentes nouvelles d'un public largement sensibilisé à ce sujet, les banques pourraient profiter de ces nouvelles guidelines pour accélérer leur transition vers une finance plus verte et plus engagée d'un point de vue sociétal.

5.

ANNEXE

TABLEAU DES RÉGLEMENTATIONS CONNEXES

Ces orientations couvrent un large éventail de sujets en étendant le champ d'application de plusieurs cadres réglementaires et directives existantes. Ceux-ci sont synthétisés dans le tableau ci-dessous par ordre chronologique de date de publication du plus récent au plus ancien.

Appellation	Lien avec Loan Origination & Monitoring	Lien vers le texte de référence	Date de publication
Guide de la BCE sur le risque climatique et Discussion paper de l'EBA relatif aux facteurs ESG	Les orientations Loan Origination & Monitoring reflètent la priorité nouvelle qu'accorde le régulateur en matière environnementale, sociale et de gouvernance. La BCE a publié un guide qui expose la façon dont elle conçoit une gestion sûre et prudente des risques liés au climat et à l'environnement dans le cadre prudentiel actuel. L'EBA de son côté a publié en juin 2021 un rapport précisant comment les risques ESG devraient s'inscrire dans le cadre réglementaire actuel.	<i>Guide relatif aux risques liés au climat</i> <i>Rapport sur la gestion et supervision des risques ESG</i>	01/11/2020
Audits de la BCE & Loan Tape	Dans le cadre des audits AQR (Audit Quality Review), la BCE demande régulièrement aux banques une quantité de données importante, y compris celles portant sur l'octroi et le suivi des prêts.	<i>Manuel AQR</i>	Fréquence régulière
NPE (Non Performing Exposures) and Forborne exposures	Loan Origination & Monitoring s'inscrit dans un cadre réglementaire large qui vise à réduire les taux de NPL en Europe (Orientations sur les NPE, NDOD, etc.). Avec ces orientations, c'est l'ensemble du cycle de vie du crédit qui est désormais suivi par le régulateur, de la phase d'octroi jusqu'au défaut et au recouvrement le cas échéant.	<i>Orientations sur la gestion des expositions non performantes et des expositions restructurées</i>	31/10/2018
Stress Testing	Dans Loan Origination & Monitoring, il est précisé dans le chapitre 4 que les établissements doivent se préparer à « réaliser des tests de résistance sur le portefeuille de crédit agrégé ainsi que sur les sous-portefeuilles et les segments géographiques pertinents ». Dans le chapitre 8 il est précisé que les données doivent être suffisamment granulaires pour pouvoir réaliser ces tests de résistance.	<i>Orientations sur les tests de résistance des établissements</i>	19/07/2018
Internal Governance	Les orientations sur la gouvernance interne fournissaient déjà des détails sur la structure de gouvernance interne cible attendue par le régulateur. Les impacts du texte de 2020 résident dans une plus grande attente du régulateur concernant le RAF par rapport au texte de 2018.	<i>Orientations sur la gouvernance interne</i>	21/03/2018

NDOD (New Definition Of Default)	Loan Origination & Monitoring s'inscrit dans un cadre réglementaire large qui vise à réduire les taux de NPL en Europe (Orientations sur les NPE, NDOD, etc.). Avec ces orientations, c'est l'ensemble du cycle de vie du crédit qui est désormais suivi par le régulateur, de la phase d'octroi jusqu'au défaut et au recouvrement le cas échéant.	<i>Orientations sur l'application de la définition du défaut au titre de l'article 178 du règlement (UE) n° 575/2013</i>	18/01/2017
Credit-worthiness assessment	Les orientations Loan Origination & Monitoring abrogent et remplacent les orientations existantes de l'EBA sur l'évaluation de la solvabilité. Elles s'inscrivent dans la même logique. Les impacts du texte de 2020 résident dans l'élargissement du périmètre d'application et dans la précision d'exigences présentes dans le texte de 2015.	<i>Orientations de l'EBA sur l'évaluation de la solvabilité</i>	19/08/2015
IFRS 9 (International Financial Reporting Standard)	L'introduction de la notion de « pertes de crédit attendues » (ECL : Expected Credit Loss) a révélé la nécessité d'une plus grande granularité des données de risque de crédit. Elles doivent avoir une profondeur historique maximale, pour permettre aux modèles de fonctionner. Ces travaux permettront de répondre plus rapidement aux exigences présentes dans les chapitres 6 (établissement des prix) et 8 (Cadre de suivi) des orientations Loan Origination & Monitoring	<i>IFRS9 Financial Instruments</i>	24/07/2014
CRD IV (Capital Requirements Directive)	Loan Origination & Monitoring précise l'article 74 de la directive CRD IV. Concernant la gouvernance interne, il y est précisé : « Les établissements disposent d'un dispositif solide de gouvernance d'entreprise, comprenant notamment une structure organisationnelle claire avec un partage des responsabilités bien défini, transparent et cohérent (...) et des politiques et pratiques de rémunération permettant et favorisant une gestion saine et efficace des risques ».	<i>Directive concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement</i>	27/06/2013
BCBS 239 (Basel Committee on Banking Supervision's standard number 239)	Loan Origination & Monitoring renforce et poursuit l'objectif de ce programme qui a permis l'institutionnalisation du patrimoine data : intégrer la gouvernance de la donnée dans le cadre global de la gestion des risques, disposer d'infrastructures garantes d'un niveau élevé de performance et de qualité de l'information, mieux consolider les données provenant des filiales & succursales, mettre en place des unités de contrôle de la qualité de la donnée partout dans la banque, identifier les données indispensables pour piloter la gestion d'une crise, générer automatiquement des rapports sur les risques avec des données sources claires et fiables, etc.	<i>Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques</i>	01/01/2013
CCD (Consumer Credit Directive)	Loan Origination & Monitoring précise l'Article 8 « Obligation d'évaluer la solvabilité du consommateur » de la directive CCD : « Avant de conclure le contrat de crédit, le prêteur évalue la solvabilité du consommateur, à partir d'un nombre suffisant d'informations, fournies, le cas échéant, par ce dernier et, si nécessaire, en consultant la base de données appropriée ».	<i>Directive concernant les contrats de crédit aux consommateurs</i>	22/05/2008



DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, 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 & MARKETING

Square conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

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.

ORGANISATION & EFFICIENCY

Square aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

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.

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.

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.

SUPPLY-CHAIN

Square accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

Ce nouveau focus Square préparé par les consultants du domaine d'excellence Risk & Finance revient sur les orientations de l'EBA en matière d'octroi et de suivi des prêts. Avec ce nouveau texte, les banques européennes sont incitées à homogénéiser leur pratique d'entrée en relation et de suivi des crédits pour soutenir la lutte contre le poids des NPL dans les bilans bancaires.

Réalisé comme une étude à part entière intégrée dans nos travaux de R&D portant sur la soutenabilité bancaire, nous y présentons nos convictions sur les impacts que vont avoir ces orientations pour les banques françaises. Nous y partageons les bonnes pratiques attendues notamment pour assurer l'adoption de critères ESG dès l'octroi et proposons quelques pistes pour assurer une mise en conformité pragmatique.

CONTACT



ADRIEN AUBERT

Associate partner

adrien.aubert@vertuoconseil.com

Square 

Crédits photos - Unsplash : Laureen Missaire (p. 1), Erol Ahmed (p.2), Artem Zhukov (p.6), Zann Lee (p.22).



DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com
