RISK & FINANCE

Square management

CAS CLIENT

ANALYSE DES INFRASTRUCTURES DE MARCHÉ DANS LE CADRE DES PLANS DE CONTINGENCE

Pour accompagner sa mise en conformité autour des enjeux de résolution bancaire, une banque d'investissement d'un grand groupe bancaire français a sollicité Square Management pour constituer une cellule d'experts et l'accompagner dans le pilotage de son plan d'action pour la mise en œuvre d'une résolvabilité 100 % conforme avec les exigences du Single Resolution Board (SRB).

Ce cas client revient plus particulièrement sur un des volets clefs de la résolvabilité : la cartographie des infrastructures de marché dans le cadre des plans de contingence, l'analyse de risque menée sur ces infrastructures et les besoins additionnels en liquidité requis en situation de résolution par ces acteurs.

CONTEXTE

Le Single Resolution Board (SRB), l'instance de supervision chargée de la mise en application de la directive BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive), a fixé l'objectif ambitieux, pour les établissements bancaires européens, d'achever une résolvabilité à 100 % pour fin 2023.

L'établissement a sollicité Square Management pour constituer une équipe d'experts en mesure de l'accompagner dans cet objectif, faisant appel à des notions avancées de gestion de la liquidité, de connaissance des infrastructures de marché, de gestion de crise, de continuité et de réorganisation d'activités.

La feuille de route, définie conjointement par l'équipe « Résilience » de la Direction financière de l'établissement et celle du groupe auquel il appartient, a pour objectif l'amélioration de la résilience sur les sept axes demandés par le superviseur (gouvernance, communication, liquidité, séparabilité et restructuration, continuité opérationnelle, absorption des pertes et recapitalisation, capacité des systèmes d'information).

La continuité opérationnelle vise à assurer une continuité des services en cas de tombée en résolution et, notamment, en cas d'interruption ou de coupure des prestations. Dans le cadre spécifique des activités de marché, une cartographie de ces infrastructures (**FMI – *financial market infrastructures***) est à réaliser, avec la définition de leur criticité (critiques et essentielles), l'analyse de risque sur les liens de l'établissement bancaire avec celles-ci et la documentation opérationnelle de la matérialité de ce risque.

Le groupe bancaire français doit démontrer au superviseur que la cartographie des infrastructures et l'analyse de risque sont pertinentes et exhaustives. Dans cet objectif, la mission consistait à :

- Comparer la matrice des risques existante avec les meilleures pratiques mises en œuvre par Square Management chez d'autres acteurs bancaires et proposer des améliorations méthodologiques ;
- Mettre à jour l'analyse des infrastructures de marché critiques et essentielles sur la base de la nouvelle matrice, en complétant la liste et l'analyse avec les intermédiaires utilisés pour accéder indirectement à certaines infrastructures de marché ;
- Identifier des règles cohérentes permettant de cibler les besoins complémentaires de liquidité, en veillant à l'harmonie entre le plan de contingence et le reporting réglementaire produit, et préparer les « guidelines » (modes opératoires) à destination des équipes opérationnelles chargées de remplir ces éléments dans la prochaine campagne de reporting.

SOLUTION

1. DÉFINIR UNE MATRICE DES RISQUES EXHAUSTIVE

L'intervention de Square Management s'est tout d'abord concentrée sur l'analyse de la documentation existante en matière de plans de contingence sur les infrastructures de marché. L'audit mené sur une courte période a notamment permis d'identifier un levier d'amélioration pour catégoriser les FMI.

Square Management a proposé un modèle d'analyse tiré de ses expériences passées, complétant le modèle déjà présent chez ce client, en combinant :

- Des critères qualitatifs, axés sur la dépendance de la banque d'investissement à un marché stratégique, la concentration en un même intermédiaire, des accès à plusieurs systèmes de place unitairement non critiques, des devises ou des produits spécifiques critiques ;
- Des critères quantitatifs, sur la base de seuils définis par catégorie d'infrastructures de marché, pouvant inclure le volume monétaire d'échange intrajournalier, le nombre d'ordres, le cumul des transactions sur un compte propre ou de clientèle, etc. ;
- Une analyse de substituabilité, identifiant les synergies potentielles de différents acteurs sur la même catégorie d'infrastructures, l'existence de contrats « *resolution proof* » (reconnaissance de la résolution et de ses modalités comme événement distinct du défaut) et d'interfaces système avec ces acteurs de substitution ;
- Une analyse du type de relation, directe ou intermédiaire, et le niveau d'intermédiation si existant ;
- Des éléments exogènes au risque mais utiles à l'analyse, comme un potentiel de sortie plus limité d'un acteur faisant partie de l'union bancaire, par exemple.

2. AMÉLIORER L'ANALYSE DE RISQUE SUR LES ACTEURS EXISTANTS ET DE POTENTIELS NOUVEAUX ACTEURS

Square Management a ensuite contribué à l'analyse des infrastructures déjà identifiées, afin de vérifier si un changement de criticité s'opérait. Les critères qualitatifs et exogènes additionnels ont été intégrés dans la matrice révisée de criticité.

Le diagnostic mené conjointement par Square Management et la banque d'investissement a également fait apparaître des axes d'analyses complémentaires pour harmoniser la description des infrastructures en place dans le plan de contingence :

- **Axe n°1 :** les critères d'adhésion à l'infrastructure ;
- **Axe n°2 :** les événements qualifiables de défaut par l'infrastructure ;
- **Axe n°3 :** les critères garantissant la continuité de service en cas de résolution ;
- **Axe n°4 :** les seuils de protection utilisés par la structure pour monitorer le risque pris sur ses propres clients ;
- **Axe n°5 :** les besoins en collatéral, appel de marge et de liquidité complémentaires requis ;
- **Axe n°6 :** le niveau possible de substituabilité d'un acteur ;
- **Axe n°7 :** la complexité de portabilité, si substituable.

L'amélioration de l'analyse de risque, incluant différents critères liés aux relations indirectes de la banque d'investissement avec ses infrastructures de marché, a permis d'identifier des acteurs additionnels critiques et essentiels qui ont été ajoutés au plan de contingence.

3. IDENTIFIER DES RÈGLES COHÉRENTES PERMETTANT DE CIBLER LES BESOINS COMPLÉMENTAIRES DE LIQUIDITÉ

Parallèlement aux plans de contingence sur les infrastructures de marché, un reporting réglementaire est demandé par le SRB au 30 avril, avec l'enjeu de produire des données et des éléments cohérents entre ces deux livrables, et des priorités fortes en matière de liquidité pendant et après la résolution (axe d'analyse de risque n°5, présenté ci-dessus).

Fort de son expérience passée chez un autre acteur bancaire majeur sur les campagnes de remise du reporting réglementaire « FMIR » (Financial Market Infrastructures Report), Square Management a proposé à l'établissement

de nouvelles hypothèses pour renseigner les colonnes spécifiques aux besoins de liquidité, qui sont localisées dans l'onglet T33.00 :

- « C0110 – Credit line » : cette information s'entend comme le débit maximal autorisé sur la ligne de crédit offerte par l'infrastructure de marché, en *intraday* (en cours de journée ouvrée) ou en *overnight* (position en fin de journée). Cette ligne de crédit peut être sécurisée ou non par un collatéral, irrévocable (et souvent d'un montant contractuellement engageant) ou révocable (simple tolérance d'un montant non officiellement communiqué au bénéficiaire).
- « C0120 – Peak of (intraday) liquidity or collateral requirements » : l'information se base principalement pour l'*intraday* sur les recommandations induites par le texte BCBS 248 sur la mesure du risque de liquidité *intraday* et, pour le pic *overnight*, sur les traitements spécifiques en cas de rupture de la chaîne de règlement.
- « C0130 – Estimates of additional liquidity or collateral requirements in a stress situation » : la mesure du stress peut s'apprécier sous différents angles : un choc important et immédiat ou encore un scénario dit de « slow-moving » (dégradation progressive) impliquant, par exemple, un abaissement de la notation de crédit, ou encore des causes adverses (crise en Ukraine, Covid-19, etc.). L'intensité du stress peut également se traduire, en termes opérationnels, différemment pour chaque type d'infrastructure (impact différent entre un système de paiement, un dépositaire ou encore un compensateur).

L'appréciation de ces informations étant complexe, Square Management a formalisé l'ensemble des règles sous la forme de « guidelines » internes segmentant le remplissage d'une matrice sur plusieurs axes :

- Les cinq catégories d'infrastructures de marché : systèmes de paiement, chambres de compensation, dépositaires centraux, système de règlement/livraison de titres, *trading venues* (infrastructures de négociation) ;
- La période d'observation, *overnight* ou *intraday*, qui dépend de l'infrastructure (par exemple, pour les systèmes de paiement, la mesure *intraday* est plus critique que les balances en fin de journée) ;
- Le type d'accès, direct ou indirect, à l'infrastructure ; l'accès en indirect induisant une évaluation plus difficile des réels besoins en liquidité et de l'effet de cascade des intermédiaires à la structure en résolution.

Ces « guidelines » internes, bien que basées sur une évaluation à dire d'expert en l'absence de règles officielles précises, ont servi de référence pour l'élaboration de la campagne réglementaire, permettant une amélioration globale de la qualité des métriques quantitatives, une meilleure cohérence avec les plans de contingence et des axes d'automatisation pour le futur.

RÉSULTATS

L'intervention de Square Management sur l'amélioration de l'analyse de risque des infrastructures de marché, la complétude des infrastructures et la production de « guidelines » sur la liquidité chez son client a permis :

- La définition d'un modèle d'analyse de risque poussé des infrastructures de marché, combinant une approche qualitative, des aspects quantitatifs, des critères de substituabilité, le degré d'intermédiation et des éléments exogènes ;
- Le déploiement de ce modèle d'analyse sur les infrastructures en place, optimisant la détection des infrastructures critiques et essentielles ;
- Une identification précise des intermédiaires dans le cadre de l'extension du périmètre couvert dans le plan de contingence et le déploiement de l'analyse de risque à ces acteurs ;
- La définition et l'application d'un modèle empirique pour la quantification des besoins de liquidité en résolution émanant des infrastructures de marché, en cohérence avec les stress tests internes de liquidité ;
- La présentation et l'application du modèle par les acteurs opérationnels lors de la campagne réglementaire sur le « FMIR » et la documentation du modèle dans le plan de contingence.

LE « PLUS » SQUARE MANAGEMENT

+ Une expertise bancaire, normative et opérationnelle sur le rétablissement et la résolution, permettant une prise de hauteur et une vision exhaustive des enjeux, tout en restant toujours connecté aux réalités du terrain.
+ Une forte capacité des consultants Square Management à être aussi à l'aise dans le pilotage de programmes métier Risk & Finance que dans leur déclinaison opérationnelle, permettant d'offrir à nos clients des solutions sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
+ Un soutien du Domaine d'Excellence Risk & Finance : les solutions proposées à nos clients sont appuyées par le capital intellectuel de Square Management, regroupant une communauté d'experts reconnus.
+ Square Research Center : le programme de recherche « Soutenabilité bancaire » apporte une vision prospective des enjeux de gestion des risques et contribue à construire les solutions de demain, grâce aux travaux de recherche appliquée corrélés aux enjeux de nos clients.

CONTACTS



AUDE COUDERC
Principal
Sponsor du Domaine d'Excellence Risk & Finance
aude.couderc@square-management.com



JULIEN DELRIEU
Senior Manager
julien.delrieu@square-management.com