

Les chantiers Bâle 2

III.2 LES DÉFIS DE LA MISE EN ŒUVRE

Abdelkader Bousabaa

13 février 2008

Objectifs

DÉFINIR ET ORGANISER TOUS LES CHANTIERS NÉCESSAIRES A LA
RÉFORME

Les chantiers Bâle 2

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 01. Les systèmes d'information | 08. Les outils de gestion des risques |
| 02. Les systèmes de communication | 09. Garanties et Covenants |
| 03. Les outils de reporting | 10. Calibrage des paramètres |
| 04. Le référentiel des contreparties | 11. Le risque opérationnel |
| 05. Le système de notation interne | 12. Organisation de la banque |
| 06. Les processus de décision | 13. Organisation du projet |
| 07. La gestion des risques | 14. Communication extérieure |

LES SYSTÈMES D'INFORMATION

UN PASSAGE PROGRESSIF À BÂLE 2

État des lieux des SI risques et comptables

A-t-on une bonne connaissance des systèmes d'information ? Retrouve-t-on l'intégralité des périmètres ?

⇒ *Réaliser un état des lieux exhaustifs et mettre à jour toutes les zones d'ombre.*

Comment effectuer un rapprochement ?

Préparer les équipes concernées à travailler ensemble (effort particulier sur la comptabilité). Créer des passerelles opérationnelles entre “comptabilité” et “risques”.

⇒ *Retrouver exactement les mêmes périmètres.*

LA COMMUNICATION DANS LE GROUPE

UNE BONNE REMONTÉE DE L'INFORMATION

Existe-t-il un langage commun ?

Il existe souvent des bases de langage par zone géographique ce qui crée bien souvent des distorsions dans la remontée de l'information Risque.

⇒ *Assurer la cohérence de l'information au niveau central.*

Faut-il réorganiser la communication ?

Quel serait le coût d'une telle réorganisation sur le plan financier ? intellectuel ? humain ? En a-t-on les moyens ?

⇒ *Justifier l'exactitude de l'information remontée.*

LES OUTILS DE REPORTING

DÉCIDER SUR DES BASES ÉCONOMIQUES

États des lieux des différents outils

Il est important d'évaluer le degré de fiabilité des différents outils de reporting groupe.

⇒ *Déterminer la pertinence des outils dans le cadre d'une approche Bâle 2.*

Adaptation aux nouvelles exigences

Est-il envisageable d'adapter certains outils existants ou est-il préférable d'en créer de nouveaux ?

⇒ *Pilier 3 : composition des fonds propres.*

LE RÉFÉRENTIEL DES CONTREPARTIES

LE CHAÎNON MANQUANT

Identification dans le groupe

Est-on capable de reconnaître une même contrepartie n'importe où dans le groupe ?

⇒ *Éviter les doublons et la surestimation des risques.*

Référentiel unique versus Passerelle

Doit-on créer un référentiel mondial unique des contreparties ou simplement un SI réalisant la passerelle entre les différents systèmes locaux ?

⇒ *Cohérence du système de notation.*

LE SYSTÈME DE NOTATION

UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA RÉFORME

État des lieux du système interne de notation

Existe-t-il un système groupe ou une multitude de systèmes locaux ?

⇒ *Déterminer le degré de cohérence du processus de notation dans les SI.*

⇒ *Se donner la possibilité d'utiliser les historiques existants.*

État des lieux des procédures de surveillance (*disclosure*)

Existe-t-il des règles (normes) claires à respecter lors du processus de notation ou de re-notation ?

⇒ *Repérer les évolutions de notation dans le temps.*

LES PROCESSUS DE DECISION

UNE VALIDATION TRÈS DIFFICILE

État des lieux de la documentation

Est-il possible de trouver des normes ou des cartographies détaillant les différents processus de décision (octroi de crédits, disclosure, notation, ...)?

⇒ *Permettre l'adaptation des processus.*

Faire valider les documents

Rédiger et/ou faire valider les documents existants par les principaux responsables de pôles.

⇒ *Sensibiliser à la notion de risque et responsabiliser.*

LA GESTION DES RISQUES

UNE CULTURE SOUVENT DÉFAILLANTE

Organisation de la gestion des risques

Comment est-elle organisée ? Centralisée ? Décentralisée ? Matricielle ?

⇒ *Comprendre l'organisation afin de mieux faire travailler les gens ensemble.*

Les périmètres de surveillance

Exerce-t-on la même gestion et la même surveillance sur l'ensemble du groupe ou certains risques (marché) sont-ils mieux appréhendés ?

⇒ *Connaître ses points faibles afin de savoir exactement où mettre l'accent.*

LES OUTILS DE GESTION DES RISQUES

UN BON ÉQUILIBRE À TROUVER

Les outils internes

Avons-nous une bonne vision sur nos outils et sur les modèles qu'ils mettent en œuvre ? Les problèmes éventuels d'alimentation ? Leur utilisation pour du reporting ?

⇒ *S'assurer de la fiabilité et de la robustesse de nos outils d'aide à la décision.*

Les outils externes

Est-il nécessaire ou indispensable d'en posséder ?

⇒ *Posséder un benchmark reconnu sur le marché et qui permet d'avoir les tendances.*

GARANTIES & COVENANTS

ENCORE UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA RÉFORME

État des lieux sur les garanties

Les enregistrements sont-ils correctement effectués ? Comment sont-elles remontées dans les SI ? Est-on capable de les rattacher correctement ?

⇒ *S'assurer que l'on pourra les utiliser effectivement.*

Une nomenclature indispensable

En existe-t-il une de niveau groupe ? Si non, commencer immédiatement la rédaction d'une nomenclature en collaboration avec tous les pôles concernés.

⇒ *Sensibiliser les responsables et leurs collaborateurs à l'importance des garanties dans les futurs systèmes.*

CALIBRAGE DES PARAMÈTRES

LE CHANTIER LE PLUS LABORIEUX

État des lieux de l'information

De quelle information dispose-t-on en interne? En externe?

⇒ *Permettre l'estimation des PD, EAD et LGD.*

Réaliser des choix

Au vu des décalages pouvant exister entre Bâle et la Commission Bancaire, quelles sont les définitions que l'on souhaite retenir?

⇒ *Assurer la véracité des paramètres futurs estimés.*

LE RISQUE OPÉRATIONNEL

UN PEU MOINS DANS L'EXPECTATIVE

Définir un groupe de travail

Quelle vision a-t-on de notre risque opérationnel ? Sait-on le quantifier ?

⇒ *Réaliser un état des lieux.*

Approche forfaitaire versus approche avancée

Quels sont les souhaits du régulateur ?

⇒ *Comprendre les directions que souhaite donner le régulateur.*

ORGANISATION DE LA BANQUE

BIEN DÉFINIR LES PÉRIMÈTRES

Définir clairement les limites

Quels sont les différents périmètres (Retail, Corporate, Specialised lending, ...)? Cette segmentation est-elle cohérente avec Bâle 2?

⇒ *Réorganiser éventuellement les différents portefeuilles de la banque.*

Traitement du corporate

Comment fixer les limites du corporate (Lower market, Upper-middle market, ...)? Sur le chiffre d'affaire? Sur le niveau des engagements?

⇒ *Définir des techniques cohérentes avec les différents marchés.*

ORGANISATION DU PROJET

UNE COORDINATION INDISPENSABLE

Créer un comité de coordination

Comment organiser les différents chantiers ? Doit-on procéder par lotissement ? Quelle peut-être la place des consultants dans un tel projet ?

⇒ *Assurer une bonne coordination et stimuler la communication.*

Sensibiliser aux nouveaux enjeux

Présenter clairement les échéances, les enjeux et leurs impact sur la gestion des Fonds Propres, sur les bonus, sur les besoins.

⇒ *Réaliser des formations pour sensibiliser aux futurs changements.*

COMMUNICATION EXTÉRIEURE

DONNER DES SIGNAUX FORTS

Aux régulateurs

Il est nécessaire de participer activement aux différentes discussions.

⇒ *Répondre aux QIS!*

Aux autres banques

A-t-on les moyens de participer activement ?

⇒ *Créer des groupes de travail communs afin de mutualiser certaines informations.*

EN CONCLUSION

AVEC LES IDÉES PLUS CLAIRES, ON PEUT

Définir une cible

Méthode standard ? Méthode IRB Fondation ? Méthode IRB Avancée ? Modèle interne ?

⇒ *Être cohérent avec les différents états des lieux et nos possibilités.*

Allouer efficacement les ressources

Comment définir de façon optimale les priorités sur les différents chantiers ?

⇒ *Les besoins sont énormes et les budgets limités.*

Bibliographie

- www.finance-factory.fr