

STRESS-TESTS

ENJEUX ET *BEST PRACTICES*

En investissant dans des outils performants et en respectant certaines bonnes pratiques, les établissements bancaires peuvent transformer les *stress-tests*, encore souvent perçus comme une entreprise délicate et douloureuse, en un instrument performant de planification commerciale et de gestion du risque.



Maria Canamero

Stratégiste Marchés internationaux



Sandrine Prioux

Directeur Stratégie et marchés internationaux

MOODY'S
ANALYTICS



Renforcées ces trois dernières années, les exigences en matière de stress-test sont une des réponses réglementaires à la crise financière. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) a, en 2009, fixé en la matière des recommandations plus rigoureuses visant à garantir le respect des exigences de fonds propres et de liquidité face à des scénarios critiques. Le Comité européen des contrôleurs bancaires (CECB) – devenu cette année l'Autorité bancaire européenne (ABE) – a en 2010, à son tour, énoncé un certain nombre de principes directeurs et a mis en application un exercice de stress-test particulièrement médiatisé sur l'ensemble du secteur bancaire européen.

DE MULTIPLES INTERACTIONS

Les conséquences pour les banques sont de trois natures :

– Les stress-tests ont vu leur champ d'application s'élargir, les banques y ayant désormais recours pour évaluer l'éventuelle incidence sur leurs

bilans, résultats et flux de trésorerie des risques opérationnels, de marché, de crédit et de liquidité.

– Découlant directement des exigences imposées aux banques, le stress-test implique désormais l'intervention concertée de différentes équipes au sein d'un même établissement et ce, à plusieurs niveaux, de la direction des risques et direction financière à la recherche économique en passant par les lignes de métier. Ces multiples interactions rendent délicate la gestion de ce processus. Les banques ont aujourd'hui besoin d'un pilotage centralisé des objectifs, méthodologies et reporting en matière de stress-test.

– Cet exercice ayant pris une nouvelle dimension, la demande de simulations de crise, tant de la part des régulateurs que des administrateurs, se fait plus forte et tous appellent à une plus grande transparence.

Pour des raisons réglementaires et – de plus en plus – dans une perspective commerciale, les banques ont toutes recours à des stress-tests.

Pour certaines, ceux-ci demeurent limités à des questions d'analyses de sensibilité, mais pour d'autres ils font désormais partie intégrante de leur culture et constituent un outil de gestion courante de leurs activités. Un vrai succès donc pour les régulateurs et pour ces banques, qui utilisent le stress-test aujourd'hui aussi bien dans leur cadre opérationnel que stratégique. Cependant, si l'on peut estimer être sur la bonne voie, notre enquête (voir Encadré 1) révèle que les banques européennes ont atteint sur ce plan un degré très variable de maturité (voir Encadré 2) et le potentiel d'amélioration qui subsiste est bien réel.

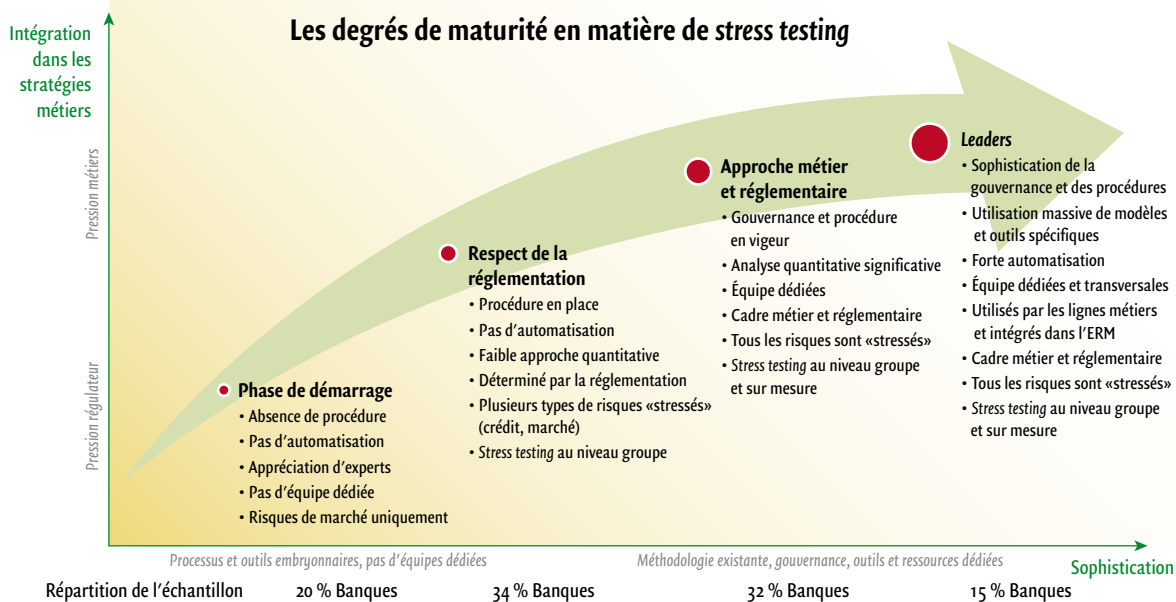
Il ressort néanmoins de cette enquête que les régulateurs ont un rôle essentiel à jouer en orientant les banques vers de meilleures pratiques de stress-tests. En effet, en prise plus directe avec les banques, les autorités de réglementation nationales ont en général mieux réussi à convaincre celles-ci de l'utilité des stress-tests dans leur stratégie commerciale, en énonçant des directives détaillées et prescriptives

1. MÉTHODOLOGIE

Enquête 2011 de Moody's Analytics sur les pratiques de stress-test dans le secteur bancaire

■ Dans sa dernière enquête sur le secteur bancaire, Moody's Analytics passe en revue les progrès réalisés par les banques depuis que les principes de ces tests de résistance ont été énoncés par la BRI en 2009, et fait le recensement des meilleures pratiques en vigueur. Cette enquête a été réalisée auprès de banques européennes de toutes tailles, dans le cadre d'entretiens individuels, aux deuxième et troisième trimestres 2011. Elle a porté sur 42 banques, les banques commerciales étant les plus représentées (76 % de l'échantillon), suivies des banques de détail, sociétés de crédit foncier de type *building societies* et banques d'investissement (15 %), puis d'autres catégories telles que les banques de développement ou sociétés de gestion d'actifs (8 %). L'enquête couvrait un échantillon de 15 banques ayant plus de 500 milliards de dollars d'actifs, 7 avec plus de 100 milliards de dollars d'actifs, 9 avec plus de 20 milliards et 11 banques avec moins de 20 milliards. Les professionnels interrogés étaient issus d'unités de gestion du risque (groupe, risques de crédit, risque de marché et contrôle des risques), de gestion de portefeuilles ainsi que des directions financières.

2. GESTION INTERNE DU RISQUE



Source : Moody's Analytics, Enquête 2011.

par le biais d'une communication au marché plus pragmatique. C'est le cas au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et dans certains pays nordiques.

LES DÉFIS QUE SUPPOSE LA MISE EN ŒUVRE DES STRESS-TESTS AU SEIN DES BANQUES

Pour les banques, le stress-test a mis en évidence les besoins existants en termes de gestion du risque d'entreprise (ERM) et suscité de nouvelles exigences. Pour des raisons notamment liées au calendrier serré qu'imposent les exigences réglementaires, un grand nombre de banques ont opté pour des procédures manuelles. Or les banques sont confrontées à d'importantes difficultés en termes de collecte, gestion des données et modélisation, ou lorsqu'il

s'agit d'influer sur les mesures prises par la direction (voir Encadré 3). La rationalisation des processus de stress-test réalisés dans une optique réglementaire ou commerciale constitue, à l'heure actuelle, un défi supplémentaire. En effet, la gestion simultanée des deux processus est à la fois source de frustration et de coûts supplémentaires. L'intégration est en ce sens une composante essentielle qui permettrait aux banques de gérer les stress-tests réglementaires simplement dans le cadre de leur stress-tests internes.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE PLATE-FORME DE STRESS-TEST

Les établissements financiers ayant intégré le stress-test comme pratique fondamentale de la gestion du ris-

que se montrent plus confiants en leur processus de prise de décision et ils ont plus de facilité à respecter les réglementations et à faire preuve de transparence vis-à-vis du marché. La mise en œuvre d'une plate-forme de stress-test alliant exhaustivité et rigueur à une dimension prospective suppose de passer par sept étapes

“Le stress test implique l'intervention concertée de différentes équipes au sein d'un même établissement, de la direction des risques et direction financière à la recherche économique en passant par les lignes de métier.”

3. BANQUES EUROPÉENNES

ENJEUX LIÉS AUX STRESS-TESTS RÉGLEMENTAIRES

■ Les stress-tests, tels que ceux de l'ABE, apparaissent généralement aux banques interviewées comme des exercices particulièrement fastidieux et qui ne sont pas pleinement adaptés aux différentes activités d'un établissement bancaire. Ceci est révélateur des divergences d'objectifs entre régulateurs et banques, mais aussi d'un certain manque de souplesse des banques, lesquelles sont insuffisamment dotées pour entreprendre des stress-tests complexes à l'échelle de la banque.

Les principales difficultés que les banques disent avoir récemment rencontrées dans le cadre des stress-tests réglementaires peuvent se résumer comme suit.

■ **Une entreprise coûteuse en temps et ressources :** la remise des tests en temps

voulu exige que les établissements mobilisent durablement des moyens importants. Pour certains d'entre eux, cet exercice a pris jusqu'à 12 semaines en raison de la nécessité d'effectuer plusieurs séries de stress-tests.

■ **Des délais très courts :** en témoigne ce commentaire du directeur-adjoint de la gestion des risques d'une banque de grande taille : « Nous avons dû, pour remettre le test de l'ABE, faire appel à des consultants externes en plus d'affecter à plein-temps la totalité de nos ressources internes au stress-test pendant plus de 6 semaines ».

■ **Une méthodologie remise en cause :** les banques estiment que les scénarios élaborés par les autorités réglementaires ne sont généralement pas adaptés à

leur profil d'activités, tant au regard de leur degré de probabilité que, dans une moindre mesure, de leur gravité. Ainsi, un certain nombre mettent-elles parallèlement en œuvre deux procédures : l'une pour répondre au stress-test imposé par les régulateurs nationaux et supranationaux, l'une pour être utilisée dans le cadre de la gestion quotidienne et stratégique du risque et du bilan de la banque.

■ **L'accès aux données et leur niveau de granularité, un enjeu critique :** ces simulations nécessitent en général un niveau élevé de granularité des données. C'est un aspect capital pour la plupart des établissements dans la mesure où ils ont difficilement – voire pas du tout – accès à des données aussi granulaires.

“Les établissements financiers ayant intégré le stress test comme pratique fondamentale de la gestion du risque ont plus de facilité à respecter les réglementations et à faire preuve de transparence vis-à-vis du marché.”

qui vont de la définition du cadre et de la gouvernance à l'intégration du résultat des stress-tests dans la planification commerciale et la définition de la stratégie des banques. Le graphique ci-après (Encadré 4) décrit quel pourrait être ce processus sur la base des éléments recueillis lors de notre enquête et issus de notre propre analyse.

1. Une centralisation du processus et une gouvernance dédiée

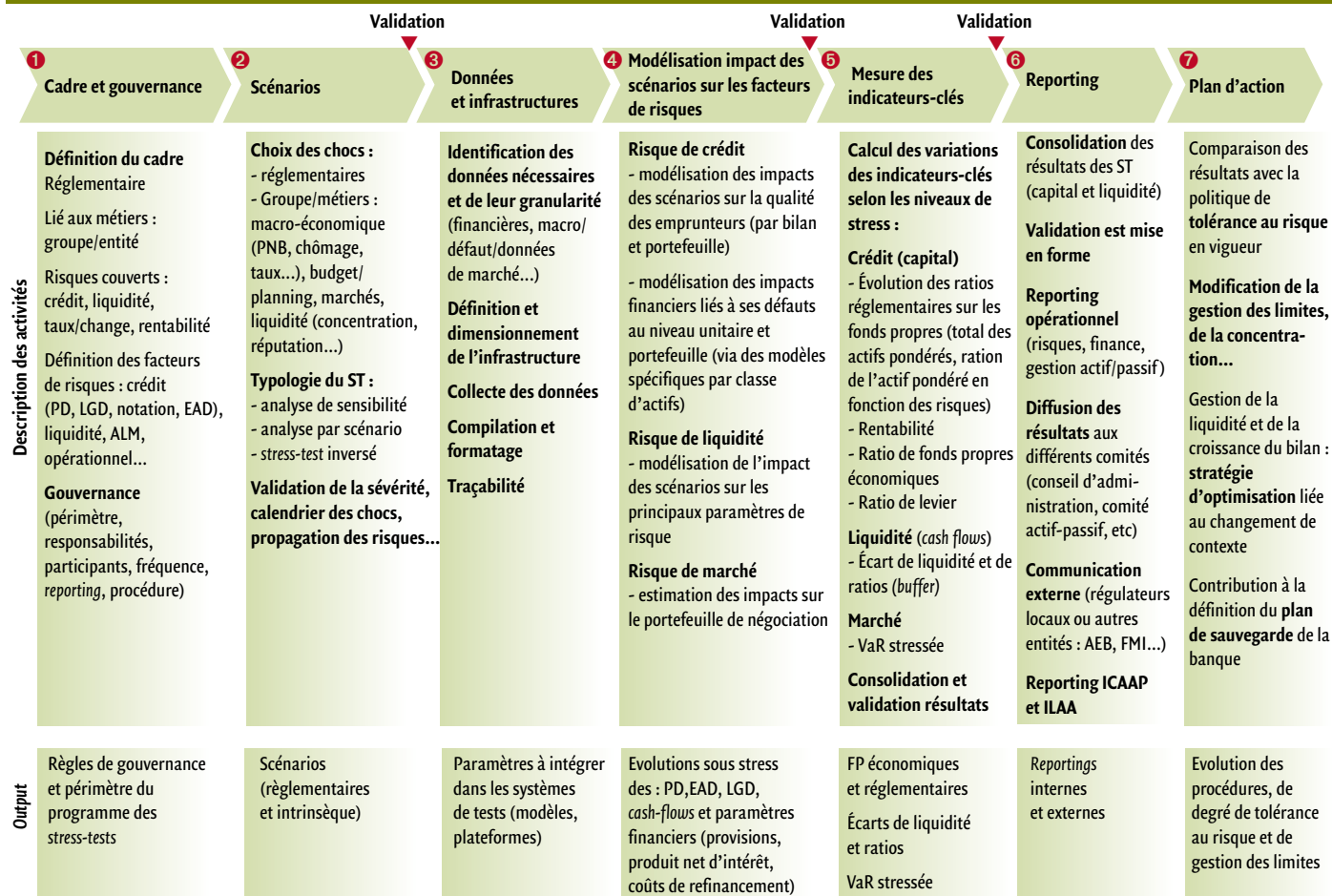
La structure en silo encore prédominante au sein des banques rend la réalisation de stress-tests à l'échelle

d'un établissement extrêmement difficile. Les banques ayant recours à des pratiques de stress-test suffisamment rigoureuses ont créé des équipes spécifiquement axées sur la définition des objectifs et principes de gouvernance qui veillent à la bonne coordination entre pôles métiers, direction des risques et direction financière. Dotées de 3 à 6 personnes selon l'importance de la banque, ces équipes relèvent de la direction des risques ou de la direction financière. Un reporting direct au Conseil d'administration est fondamental.

2. Une approche multidimensionnelle de la définition et validation des scénarios critiques

La définition de scénarios utiles au niveau de la stratégie commerciale d'un établissement ainsi que dans une optique financière et risques exige une véritable implication des différents acteurs issus notamment des pôles métiers, directions financières, mais aussi de la gestion du risque, de la recherche économique et d'autres divisions spécialisées. De plus, ancrer la culture du risque à tous les niveaux décisionnels (front, middle et back-office) est essentiel et

4. CONSEIL : TENDRE VERS LES BONNES PRATIQUES



Source : Moody's Analytics, Enquête 2011.

demeure une gageure pour de nombreuses banques.

Parmi les pratiques actuelles, certaines banques ont mis en œuvre des comités dont la vocation spécifique est de définir et évaluer les scénarios critiques, en veillant à promouvoir la participation des différentes équipes au sein de l'établissement. Le recours à des scénarios externes en tant que scénarios de référence pour ceux élaborés en interne, en privilégiant une perspective essentiellement macroéconomique, est une bonne pratique en vigueur dans certaines banques.

3. Le caractère fondamental d'une stratégie de gestion des données adaptée

Les banques qui sont capables de gérer les contraintes réglementaires et les demandes internes sont celles qui ont investi massivement dans l'acquisition de données granulaires et renouvelé leur système de gestion de données. Si certaines sont même allées jusqu'à acquérir des sociétés informatiques pour répondre à leurs besoins internes de collecte et intégration des données, la plupart ont fait appel à des softwares puissants de type « data warehouse ». Un besoin

qui existait souvent dans la banque, pré-stress-test.

4. La modélisation de l'incidence des scénarios sur les principaux paramètres de risque : la valeur des outils quantitatifs

Les établissements financiers doivent pouvoir disposer d'outils de modélisation pour refléter de manière quantitative –probabilité de défaut (PD), exposition en cas de défaut (EAD), perte en cas de défaut (LGD)– l'impact des scénarios sur les risques et paramètres financiers pertinents. L'estimation

de l'impact des scénarios critiques sur les flux de trésorerie et résultats est particulièrement utile aux dirigeants de l'établissement, au sens où elle instaure un lien direct entre *stress-test* et performance.

Conscientes de cette nécessité, les banques mettent en œuvre des modèles mathématiques très pointus. Le développement de modèles internes par des équipes d'analystes quantitatifs spécifiques et l'externalisation des besoins de modélisation pour alléger la charge de travail, accélérer le processus ou simplement à défaut de compétences en interne, comptent parmi les pratiques observées à ce jour. La plupart des banques préfèrent dans la mesure du possible concentrer leurs ressources internes sur l'analyse du résultat des *stress-tests*.

5. Des outils de *reporting* performants pour un bon retour sur investissement

Au vu de la multiplicité des exigences posées en matière de *stress-tests* par les organismes de réglementation (supra-)nationaux, conseils d'administration, ou dictées par des contraintes commerciales, le *reporting* est devenu une entreprise très laborieuse. Pour respecter les exigences réglementaires, les banques doivent être dotées d'outils de *reporting* performants sur lesquels elles peuvent

également s'appuyer dans leurs activités. Ceux-ci doivent parfaitement s'intégrer avec les solutions de gestion des données, de gestion de bilan et les méthodes de calcul des fonds propres réglementaires.

6. De l'importance de l'implication de l'équipe dirigeante

Les résultats des *stress-tests* doivent *in fine* être intégrés au processus de planification stratégique (pour ajuster par exemple la composition actif/passif) de même que dans ses activités quotidiennes de gestion des risques (« surveillance des flux de trésorerie sensibles ou réduction des limites de concentration[1] »). L'implication de la direction pour orienter les *stress-tests* et approuver les plans d'actions et mécanismes d'atténuation du risque qui s'y rapportent est fondamentale.

Certaines banques proposent désormais à leurs administrateurs des formations et un accompagnement visant à affiner leur connaissance des problématiques du risque et à mieux comprendre le langage des directions de gestion du risque.

7. Validation et analyse comparative pour passer au niveau supérieur

Un autre aspect essentiel du proces-

sus de *stress-test* consiste en la validation et l'analyse comparative. S'il ressort de nos travaux que la validation des scénarios, modèles et indicateurs de performance sous *stress* demeure soumise à l'appréciation de spécialistes en interne, les banques sont pourtant de plus en plus nombreuses à reconnaître la nécessité d'avoir recours à des analyses comparatives externes pour renforcer leurs infrastructures.

SOUS L'ANGLE DE LA GESTION DU RISQUE GLOBAL

En investissant dans des outils, procédures et systèmes performants, les établissements bancaires ont l'opportunité de transformer ce qui est souvent encore perçu comme une entreprise délicate et douloureuse en un instrument très performant de planification commerciale et de gestion du risque.

Pour répondre efficacement aux exigences réglementaires et pour les besoins de leurs activités, il est souhaitable que les banques abordent le *stress-test* sous l'angle de la gestion du risque global (ERM). Elles seront ainsi plus à même de faire face au besoin de flux de données ascendants et descendants de qualité, d'améliorer leur *reporting* et mieux évaluer leur niveau de tolérance au risque pour le faire cadrer avec les objectifs d'affectation des fonds propres. ■

[1] BRI Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, 2008.

MOODY'S ANALYTICS

436 bureaux de la Colline
Batiment E – 12^e étage
92213 St Cloud Cedex
Tél. : 01 72 29 34 15
www.moody.com



Presse · Séminaires · Édition · Librairie

18 rue La Fayette 75009 Paris • Tél.: 01 48 00 54 00 • Fax: 01 48 24 12 97
revue-banque.fr