

## Organisation

# AMÉLIORER LA PRISE DE DÉCISION GRÂCE AUX STRESS-TESTS



**ÉRIC EBEL**

Directeur senior  
Chef de produit  
pour les solutions  
de gestion  
du risque  
d'entreprise



**CHRISTIAN THUN**

Directeur senior,  
spécialiste stress  
testing et solutions  
intégrées

Moody's Analytics

Au-delà des exercices demandés par les autorités prudentielles, les banques s'approprient les stress-tests. Ces outils méritent d'être gérés par une infrastructure centralisée, dans un cadre permettant aux établissements d'optimiser leur stratégie.

**E**n ce début d'année 2012, les stress-tests occupent à nouveau les premières pages des journaux. Aux États-Unis, la Réserve fédérale a fait de l'analyse de scénarios l'axe principal du processus annuel de revue des fonds propres des banques affichant au moins 50 milliards de dollars d'actifs, et la FDIC<sup>1</sup> a récemment proposé d'étendre les exigences des stress-tests à toutes les banques affichant plus de 10 milliards de dollars d'actifs, dans le cadre de l'application de la loi Dodd-Frank.

En Europe, le Conseil des autorités de surveillance de l'Autorité bancaire européenne a officiellement recommandé aux banques de « renforcer leur position en capital en constituant un matelas de fonds propres exceptionnel et temporaire contre l'exposition aux dettes souveraines afin de refléter la situation de marché observée fin septembre 2011 ». De plus, « il est demandé aux banques de constituer un matelas exceptionnel et temporaire tel que le ratio de capital Core Tier 1 atteigne un niveau de 9 % d'ici la fin juin 2012 ». Dans cette optique,

les banques devaient soumettre à leur autorité de régulation, avant le 20 janvier, un plan détaillé des mesures qu'elles se proposent de prendre pour atteindre ces objectifs. Ces plans seront étudiés et approuvés par les autorités nationales ainsi que par l'Autorité bancaire européenne. À la suite de cet exercice de recapitalisation, il est plus que probable que l'organisme de réglementation européen ordonnera une nouvelle série de stress-tests.

Au vu de leur permanente actualité, nous avons souvent tendance à oublier que les stress-tests ne constituent pas en eux-mêmes une finalité, mais bien un moyen de tendre vers un objectif réel : bénéficier d'informations essentielles pour optimiser et renforcer le bilan des banques, au-delà du respect des exigences réglementaires.

D'abord guidées par la pression croissante des autorités de régulation, de nombreuses institutions sont progressivement arrivées à la conclusion que disposer d'une infrastructure performante d'analyse des scénarios est un élément essentiel pour parvenir à des décisions stratégiques plus sûres.

Identifier les risques et les lacunes de la stratégie actuelle de la banque, définir et documenter des mécanismes de réponse appropriés pour les principales catégories de risques, évaluer les avantages et les risques de différentes stratégies alternatives, définir et jauger les principales orientations et, au vu des exigences accrues en fonds propres qui se profilent, être capable de déployer le capital plus efficacement pour atteindre les rendements recherchés : tels sont quelques-uns des principaux avantages qu'une banque peut tirer d'une infrastructure efficace d'analyse de scénarios.

Toutefois, une telle démarche suppose de relever un certain nombre de défis. Le but de cet article n'est pas d'imposer une méthodologie particulière, ni de discuter de la supériorité d'un modèle mathématique sur un autre ; il s'agit plutôt de proposer quatre principes clés qui permettront de placer l'analyse de scénarios au cœur de la prise de décision.

### Disposer d'une infrastructure centralisée

L'étude menée l'année dernière par Moody's Analytics a montré en particulier que l'un des premiers obstacles à l'obtention d'une infrastructure de stress-test efficace était généralement lié à la collecte, à l'agrégation et à la consolidation des données. En effet, il faut être en mesure de rassembler des données provenant de la totalité de l'institution, avec des détails suffisants et une granularité appropriée.

1. Federal Deposit Insurance Commission.

La première condition de l'efficacité d'une plate-forme d'analyse de scénarios est donc de disposer d'une base de données centralisée, suffisamment puissante et flexible pour permettre la consolidation :

- de l'ensemble des contreparties de la banque et de leurs données financières ;
- des différents types d'actifs et de dettes ;
- des données économiques et de marché ;
- de toute information susceptible d'avoir un impact significatif sur les flux de trésorerie, le compte de résultat, les exigences en capital, les fonds propres, les liquidités et la performance ajustée des risques.

En outre, un ensemble d'outils spécialisés permettra d'analyser ces données sous différents angles et selon différentes granularités, en utilisant diverses dimensions d'agrégation pour mieux comprendre les expositions aux risques, les concentrations, les tendances, ainsi que l'évolution des principaux indicateurs de risque et de performance pour chacun des scénarios étudiés.

### Un large éventail de scénarios

Les autorités de supervision définissent généralement un certain nombre de scénarios extrêmes pour les exercices réglementaires. Cette référence commune fournit un intéressant axe de comparaison entre les banques ainsi qu'une bonne estimation de l'impact systémique d'une trajectoire économique donnée.

Toutefois, une institution qui souhaite utiliser les résultats des stress-tests pour guider ses décisions stratégiques devra aller plus loin. S'agissant des scénarios économiques, elle devra explorer toute une série d'alternatives possibles, plus proches des prévisions réelles ou plus spécifiques aux expositions de la banque. De plus, elle devra être capable de changer les hypothèses sous-jacentes aussi souvent que nécessaire pour rester en phase avec une économie dans laquelle les facteurs macroéconomiques évoluent constamment.

Par ailleurs, en plus des prévisions économiques globales et spécifiques, l'analyse devra aussi être alimentée par un certain nombre de facteurs pro-

pres à la stratégie de la banque : les prévisions de croissance par produits ou par zones géographiques, l'appétit pour le risque, la rentabilité escomptée, les ratios de fonds propres cibles et la notation cible, les politiques de dividendes et de primes, la stratégie des coûts et les principales initiatives stratégiques (fusions et acquisitions, transfert de risque, endettement ou désendettement).

### Un langage accessible aux décisionnaires

Autre exigence clé qui influera grandement sur la méthodologie et le processus en général : les résultats des stress-tests doivent être compréhensibles par les principaux décisionnaires, hauts dirigeants et responsables de divisions compris. En effet, il doit être possible de jauger les résultats en faisant appel au bon sens et à l'intuition. Si nous prenons l'exemple d'un portefeuille de prêts commerciaux, cette approche implique d'abord la compréhension de la façon dont l'environnement macroéconomique va influencer les facteurs fondamentaux du portefeuille. Pour les emprunteurs, les conséquences se situent au niveau de la croissance des ventes, des coûts ou de la marge bénéficiaire. Ces facteurs vont induire une modification de la qualité du crédit, se traduire par une augmentation ou une diminution des pertes de crédit et, au bout du compte, avoir un impact sur la performance du portefeuille. Même si des modèles mathématiques sont utilisés pour corréler l'économie globale avec ces facteurs spécifiques au portefeuille (généralement sur la base de modèles de prévision et de données historiques), ce processus ne doit pas se transformer en une « boîte noire », accessible uniquement à une poignée d'experts. Chacun des principaux indicateurs doit être communiqué et compris par les principales parties prenantes, afin de leur permettre de s'appropriier les résultats et, si nécessaire, de les remettre en cause.

Par ailleurs, en plus des prévisions des modèles, ce processus doit permettre la prise en compte de l'avis des experts auquel, à tout moment, il doit être possible de donner la préférence plutôt qu'aux résultats fournis par les modèles.

### Une infrastructure capable de s'adapter

Notre étude du secteur réalisée l'année dernière a également montré que pour la plupart des banques, y compris pour celles qui disposent des équipements les plus sophistiqués, la réalisation d'un stress-test à l'échelle de l'ensemble de la banque reste un processus largement manuel, qui nécessite l'obtention de données auprès des différentes divisions, du service de trésorerie et du service de gestion des risques, et prendra au mieux plusieurs jours, au pire plusieurs semaines.

Une infrastructure de ce type n'est pas suffisamment réactive pour fournir en temps utile des informations capables d'avoir un effet réel sur la prise de décision. Une certaine automatisation est bien sûr nécessaire, mais non suffisante. En fait, il faut que la totalité de l'infrastructure soit conçue pour traiter ces différents types de demandes.

Pour répondre aux exigences réglementaires, il sera nécessaire de soumettre la totalité du bilan à des calculs complexes conformes à toutes les règles de supervision. Dans cette optique, la rationalisation de l'exécution et la réduction des coûts impliqueront de rechercher une intégration aussi forte que possible entre cette infrastructure d'analyse de scénarios et les systèmes de calcul et de reporting réglementaire. L'exercice ordonné l'année dernière par l'Autorité bancaire européenne était, par exemple, étroitement lié au reste du cadre réglementaire et les banques qui ont réalisé ces stress-tests comme un projet indépendant ont reconnu avoir dû, après coup, consacrer d'importants efforts à l'harmonisation des résultats.

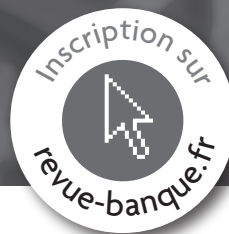
Si le temps d'exécution n'est pas le principal critère lorsqu'il s'agit d'exercices réglementaires dont la fréquence varie généralement de 3 mois à 1 an, cet aspect revêt une importance critique quand l'analyse de scénarios doit servir de base à la prise de décision. Dans ce cas, l'attente première est bien l'obtention « en temps réel » de prévisions fréquentes et de bonne qualité pour un éventail d'hypothèses économiques et commerciales. On y parviendra généralement en sacrifiant en partie la précision ou



Club  
BANQUE

Mardi 20 mars 2012

18 h 00-20 h 00



## RISQUES OPÉRATIONNELS QUELS DISPOSITIFS CONTRE LA FRAUDE ?

**Présidente de séance :** Valérie HAUSER,  
associée, Audisoft Consultants

### Une réglementation conforme aux standards internationaux

Frédéric VISNOVSKY, secrétaire général adjoint,  
Autorité de contrôle prudentiel

### La fraude s'informatise : quel impact pour les systèmes d'information ?

Valérie HAUSER, associée, Audisoft Consultants  
Jacques PERRAUT, *senior manager*,  
Audisoft Consultants

### Comment se prémunir contre la fraude ?

Maxime PENNEQUIN, *head of operational risk and fraud management – Western Europe*,  
Barclays Bank

### Que faire en cas de fraude ?

Claire DUMAS, *chief operational risk officer, ERM program director*, Société Générale

#### Lieu

Salons Hoche  
9 avenue Hoche 75008 Paris  
Métro : Courcelles  
Charles de Gaulle Étoile  
Parkings : Hoche & Saint Honoré

#### Contact

Magali Marchal  
Tél. : 01 48 00 54 04  
Fax : 01 48 24 12 97  
marchal@revue-banque.fr



Partenaire officiel

**ERNST & YOUNG**

la complexité des calculs au profit de la rapidité d'exécution. En outre, il est également essentiel que les décideurs soient capables de réaliser ces analyses de manière autonome, indépendamment du reste de l'institution. Néanmoins, afin d'assurer la cohérence générale de cette double infrastructure, il conviendra d'établir régulièrement les prévisions « à impact rapide » sur la base d'analyses de « plein impact », plus complètes car effectuées sur une plus longue durée.

Conçue dans cette optique, une infrastructure d'analyse de scénarios peut véritablement devenir une force motrice du processus décisionnaire. Cette approche permettra en effet aux décideurs de la banque d'identifier en temps réel les principaux risques auxquels celle-ci est exposée, d'anticiper en mettant en place des mesures de protection et de correction, de comprendre les effets que vont avoir les décisions stratégiques sur le bilan en fonction de différentes hypothèses économiques et de contrôler dans le temps l'évolution de la performance effective par rapport aux objectifs initiaux.

Pour en accroître encore l'efficacité, on placera la plate-forme d'analyse de scénarios au centre de l'infrastructure de gestion des risques de l'entreprise. L'entrepôt des données financières et de risque fournira ainsi les éléments de base de l'analyse ; les systèmes opérationnels permettront la mise en œuvre des hypothèses stratégiques et de planification par la définition de limites de risque, d'objectifs et de prix qui s'appliqueront aux nouveaux prêts octroyés par la banque. Ces derniers viendront à leur tour alimenter l'entrepôt de données, ce qui permettra de mettre à jour les informations de contrôle et de suivi nécessaires à une revue régulière et, éventuellement, d'ajuster la stratégie.

Au vu du contexte économique actuel, régulièrement secoué par les crises, les banques qui sauront mettre en place un tel cadre centralisé d'analyse de scénarios pour optimiser leur stratégie disposeront, à n'en pas douter, d'un avantage compétitif essentiel sur leurs concurrents. ■



Presse · Séminaires · Édition · Librairie