

20043

# Analyse et gestion du risque bancaire

Un cadre de référence pour l'évaluation  
de la gouvernance d'entreprise et du risque financier

1<sup>re</sup> édition



Hennie van Greuning • Sonja Brajovic Bratanovic



Banque Mondiale



Editions  
ESKA

# Analyse et Gestion du Risque Bancaire

*Un cadre de référence pour l'évaluation  
de la gouvernance d'entreprise  
et du risque financier*

Première Édition

---

Hennie van Greuning  
Sonja Brajovic Bratanovic

*Avec, pour la gestion de trésorerie,  
le conseil technique de Jennifer Johnson-Calari*

*Traduction de Marc Rozenbaum*



**BANQUE MONDIALE**



**Editions  
ESKA**

*Analyzing and Managing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk*

Copyright © 2003 by

The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank

*Analyse et gestion du risque bancaire*

Copyright © 2004 by

The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank

This work was originally published by the World Bank in English as *Analyzing and Managing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk* in 2003. This French translation was arranged by Editions ESKA. In case of any discrepancies, the original language will govern.

Ce livre a d'abord été publié par la Banque Mondiale en version anglaise sous le titre *Analyzing and Managing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk* en 2003. Cette traduction française est due aux Editions ESKA. En cas de divergence, seule la version originale fait foi.

Les observations, interprétations et conclusions exprimées ici sont celles des auteurs et ne sauraient être attribuées, de quelque manière que ce soit, à la Banque mondiale, aux organismes qui en dépendent, aux membres du Conseil des administrateurs ni aux pays que ceux-ci représentent. La Banque Mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées et n'accepte aucune responsabilité quant aux conséquences de leur utilisation.

Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent rapport n'impliquent de la part du Groupe de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que le Groupe reconnaît ou accepte ces frontières.

Maquette de couverture : Naylor Design.

© Editions ESKA 2004

ISBN 2-7472-0586-X

Editions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre, 75002 Paris

Tél. 01 42 86 55 73 - Fax 01 42 60 45 35

<http://www.eska.fr>

# **Analyse et Gestion du Risque Bancaire**

*Un cadre de référence pour l'évaluation  
de la gouvernance d'entreprise  
et du risque financier*





# Sommaire

<b>Préface de la première édition</b>	<b>xiii</b>
<b>Remerciements</b>	<b>xv</b>
<b>1 Analyse et gestion des risques bancaires</b>	<b>1</b>
1.1 Introduction : un environnement bancaire en évolution	1
1.2 Les banques exposées au risque	3
1.3 La gouvernance d'entreprise	5
1.4 L'analyse bancaire fondée sur le risque	8
1.5 Les outils analytiques proposés	11
<b>2 Un cadre pour l'analyse bancaire fondée sur le risque</b>	<b>15</b>
2.1 Introduction : Pourquoi analyse-t-on les banques	15
2.2 Les banques comme sources d'information financière	17
2.3 Un cadre pour le développement du secteur financier	18
2.4 Une vision holistique de l'ensemble du système financier	24
2.5 Publication des informations financières et bancaires et transparence : un préalable à l'analyse fondée sur le risque	27
<b>3 Les principaux acteurs de la gouvernance d'entreprise et du processus de gestion des risques</b>	<b>31</b>
3.1 Introduction : les principes de la gouvernance d'entreprise	31
3.2 Les autorités régulatrices : la mise en place d'un cadre pour la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques	33
3.3 Les autorités de contrôle : le contrôle de la gestion des risques	35
3.4 Les actionnaires : la désignation des bons décideurs politiques	38
3.5 Le conseil d'administration : la responsabilité ultime de l'activité de la banque	40
3.6 La direction : la responsabilité des opérations de la banque et l'application de sa politique de gestion des risques	46
3.7 Le comité d'audit et les auditeurs internes : une extension de la fonction de gestion des risques du conseil d'administration	51

3.8	Les auditeurs externes : une réévaluation de l'approche traditionnelle de l'audit des banques	53
3.9	Le rôle du grand public	56
<b>4</b>	<b>Structure du bilan et gestion du bilan</b>	<b>59</b>
4.1	Introduction : la composition du bilan	59
4.2	La structure de l'actif : croissance et évolution	62
4.3	Structure du passif : croissance et évolution	68
4.4	La croissance globale du bilan et la croissance globale hors bilan	72
4.5	Gérer efficacement les risques	76
<b>5</b>	<b>La rentabilité</b>	<b>81</b>
5.1	Introduction : où il est important qu'une banque soit rentable	81
5.2	La composition du compte de résultat	83
5.3	Structure du revenu et qualité du profit	89
5.4	Les indicateurs de rentabilité	96
5.5	L'analyse des ratios de rentabilité	98
<b>6</b>	<b>L'adéquation des fonds propres</b>	<b>101</b>
6.1	Introduction : les caractéristiques et les fonctions du capital	102
6.2	Les composantes des fonds propres réglementaires (méthodologie courante)	104
6.3	La couverture des éléments de risque par les composantes des fonds propres (méthodologie courante)	108
6.4	Bâle II : les changements proposés pour la détermination de l'adéquation des fonds propres	113
6.5	La mise en application de l'Accord de Bâle	121
6.6	L'évaluation de l'aide à la décision dans le domaine de l'adéquation des fonds propres	123
	Annexe du Chapitre 6	130
<b>7</b>	<b>La gestion des risques de crédit</b>	<b>135</b>
7.1	Introduction : les composantes du risque de crédit	135
7.2	Gestion du portefeuille de crédit	136
7.3	Étude de la fonction et des activités de prêt	140
7.4	Étude de la qualité du portefeuille de crédit	142
7.5	Le portefeuille de prêts improductifs	146

7.6	La politique de gestion des risques de crédit	149
7.7	Les mesures de limitation du risque de crédit	154
7.8	La classification des actifs	159
7.9	La politique en matière de dotations aux provisions pour créances douteuses	164
<b>8</b>	<b>La gestion des risques de liquidité</b>	<b>167</b>
8.1	Introduction : le besoin de liquidité	167
8.2	La politique de gestion de la liquidité	169
8.3	Le contexte réglementaire	172
8.4	La structure du financement : les dépôts et les emprunts sur les marchés	175
8.5	Structure des échéances et problèmes de financement	177
8.6	La concentration des dépôts et la volatilité du financement	181
8.7	Les techniques de gestion des risques de liquidité	182
<b>9</b>	<b>L'organisation de la trésorerie et la gestion des risques</b>	<b>189</b>
9.1	Introduction : aperçu des fonctions de la trésorerie	189
9.2	Définition du cadre global	192
9.3	Les opérations de marché	199
9.4	Analyse de risque et compliance	201
9.5	Les opérations de trésorerie	207
9.6	La gouvernance d'entreprise et l'évaluation des risques opérationnels	215
<b>10</b>	<b>La gestion du portefeuille d'investissement en liquidités stables</b>	<b>221</b>
10.1	La nature du portefeuille d'investissement en liquidités stables	221
10.2	La politique de placement	223
10.3	Les moyens de paiement éligibles	224
10.4	Le risque de crédit	224
10.5	Le risque de marché	225
10.6	Le portefeuille de référence ou benchmark	225
10.7	La gestion active	227
10.8	La gestion des risques et les budgets de risque	228
10.9	Les rapports de gestion	230

<b>11 Gestion des risques de marché et activités pour compte propre</b>	<b>231</b>
11.1 Introduction : les caractéristiques du risque de marché	231
11.2 La politique de gestion du portefeuille de risque	235
11.3 Le trading book et la gestion des activités de négoce	237
11.4 La mesure du risque de marché	240
11.5 La valeur à risque	244
11.6 Les stress tests	246
<b>12 La gestion du risque de taux d'intérêt</b>	<b>249</b>
12.1 Introduction : les sources de risque de taux d'intérêt	249
12.2 Les responsabilités de la gestion des risques	251
12.3 Des modèles pour la gestion du risque de taux d'intérêt	253
12.4 L'impact des variations des courbes prévisionnelles de taux d'intérêt	258
<b>13 La gestion du risque de change</b>	<b>261</b>
13.1 Introduction : les sources et les composantes du risque de change	261
13.2 Des règles pour la gestion des risques de change	263
13.3 L'exposition au risque de change et la stratégie d'affaires	270
13.4 Gestion des risques de change et adéquation des fonds propres	274
<b>14 La transparence des états financiers des banques</b>	<b>281</b>
14.1 Introduction : l'importance d'une information utile	281
14.2 Transparence et responsabilité	283
14.3 La transparence dans les états financiers	285
14.4 La divulgation de l'information dans les états financiers des banques	289
14.5 Des carences constatées dans la pratique comptable des banques	294
<b>15 La relation entre l'analyse de risque et la supervision bancaire</b>	<b>297</b>
15.1 Introduction : le processus de supervision des banques	297
15.2 Le processus d'étude analytique	298

15.3	Les risques bancaires et la responsabilité des autorités de régulation et de supervision	303
15.4	Le processus de supervision	307
15.5	La supervision consolidée	314
15.6	La coopération des autorités de supervision avec les auditeurs internes et externes	319
<b>Annexes</b>		
<b>1</b>	<b>Questionnaire de base pour faciliter l'analyse des banques</b>	<b>323</b>
<b>2</b>	<b>La présentation des états financiers imposée par les IAS, par catégorie de risque</b>	<b>359</b>
<b>3</b>	<b>Défaillances constatées dans les pratiques comptables</b>	<b>365</b>
<b>Encadrés</b>		
3.1	Une nouvelle conception de la supervision bancaire	37
3.2	Le rôle du conseil d'administration	42
3.3	Les responsabilités du conseil d'administration en matière de gestion des risques bancaires	44
3.4	La responsabilité de la direction de la banque	47
3.5	Des normes pour une direction « capable et digne » des banques	48
3.6	Le risque financier et les responsabilités des gestionnaires	49
3.7	La controverse à propos de l'audit interne	52
3.8	Les responsabilités des comités d'audit et des auditeurs internes	54
3.9	Les responsabilités des auditeurs externes vis-à-vis de la gestion des risques financiers	55
7.1	Contenu du rapport d'étude sur un prêt	144
7.2	Les signes d'une culture de crédit pervertie	150
7.3	Les règles de classification des actifs	161
8.1	Réglementation type ou lignes de conduites internes pour les liquidités	175
9.1	L'ordre de mission de la gestion du bilan	193
9.2	Les classes d'actifs	201
14.1	Critères d'évaluation des normes comptables	287
14.2	Enquête sur la publication de l'information par les banques	295
<b>Figures</b>		
1.1	Le champ du risque bancaire	4
1.2	Un partenariat dans la gouvernance d'entreprise des banques	6

2.1	Un cadre pour le développement du secteur financier	20
2.2	Vue holistique du système financier :	
	un modèle pour l'étude du secteur financier	26
4.1	Les composantes du bilan	61
4.2	Évolution structurelle et croissance des actifs	64
4.3	Évolution de la structure du portefeuille d'actifs d'une banque	64
4.4	Évolution structurelle et croissance du capital et des dettes	69
4.5	Croissance globale	73
4.6	Les actifs faiblement rémunérés et non rémunérés	
	en pourcentage de l'actif total	75
4.7	Les éléments hors bilan en pourcentage de l'actif total	76
5.1	Structure du profit brut	91
5.2	La structure de l'actif comparée à la structure du profit	92
5.3	Les sources du profit comparées aux coûts	93
5.4	Les ratios du profit d'exploitation	94
5.5	Différentiel moyen de la rentabilité	
	pour l'activité d'intermédiation	99
5.6	Rentabilité des actifs (RA) et rentabilité des fonds propres (RF)	
	(corrigées en fonction du coût du capital)	100
6.1	Les composantes des fonds des actionnaires	124
6.2	Profil de risque des actifs	125
6.3	Profil de risque des éléments du bilan et des éléments hors bilan	125
6.4	Ratios d'adéquation des fonds propres	127
6.5	Exigences de fonds propres latentes estimées	128
7.1	Les prêts à la clientèle par catégorie d'emprunteur	146
7.2	Prêts à la clientèle par produit	147
7.3	Échéance des prêts à la clientèle	147
7.4	Statistiques sur le portefeuille de prêts	149
7.5	L'exposition aux 20 plus grands emprunteurs	156
7.6	Analyse sectorielle des prêts	158
7.7	Classification des prêts	163
8.1	Les liquidités obligatoires	
	par rapport aux actifs liquides réels détenus	173
8.2	Les dépôts de la clientèle par secteur	177
8.3	Le décalage des échéances	178
8.4	Échéances des dépôts payables en monnaie locale	180



8.5	Les dix plus grandes sources de dépôts en pourcentage du total des dépôts de la clientèle	182
8.6	Statistiques sur la liquidité	187
9.1	Vue globale de l'environnement de la trésorerie	191
9.2	Le benchmarking - la concrétisation opérationnelle de l'allocation stratégique des actifs	197
9.3	Rapports d'analyse sur le risque potentiel	203
9.4	Exemple de liste de contrôle quotidienne ou mensuelle pour les questions de conformité du portefeuille	205
9.5	Les opérations de trésorerie : comptabilisation (activités de financement et de placement)	211
9.6	La gestion des risques dans le domaine de la trésorerie	214
11.1	Le portefeuille de négoce	238
11.2	La comptabilisation à prix de marché	243
11.3	Le montant potentiel de capital éligible exposé	248
12.1	Les courbes de taux d'intérêt, aujourd'hui et dans le futur	259
12.2	Impact possible sur les fonds propres d'une variation de la courbe prévisionnelle des taux d'intérêt	259
13.1	Structure de l'actif et du passif en termes de devises	271
13.2	La structure du portefeuille de prêts et des dépôts de la clientèle, en termes de devises	272
13.3	Échéances des dépôts en devises librement convertibles, en pourcentage du total des dépôts de la clientèle	278
13.4	L'exposition au risque de change en pourcentage des fonds propres éligibles	279
14.1	La transparence dans les états financiers	290
15.1	Le contexte de la supervision bancaire	299
15.2	L'exposition des banques aux risques	305

## Tableaux

1.1	Utilisation possible des outils proposés	1
3.1	Les principaux acteurs et leurs responsabilités dans la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques	33
3.2	Information aux actionnaires	39
3.3	Conseil de surveillance/conseil d'administration	45
4.1	La structure du bilan d'une banque	62

4.2	Croissance totale du bilan et croissance totale hors bilan	73
5.1	Composition des recettes et des dépenses	84
5.2	Les ratios de rentabilité	97
6.1	Les facteurs multiplicatifs du risque de crédit pour les instruments dérivés	
	111	
6.2	Résumé des propositions de Bâle II	114
6.3	Approche standard proposée : une pondération par le risque basée sur la notation externe	115
6.4	Risque opérationnel : lignes d'activité et types d'événement entraînant une perte opérationnelle	119
6.5	Ratios d'adéquation des fonds propres	126
6.6	Calcul de la part acceptable de capital de catégorie 3	132
7.1	Statistiques sur le portefeuille de prêts	148
7.2	Les prêts aux tiers liés à la banque	157
7.3	Les provisions recommandées	165
8.1	L'échelle d'échéances sous les différents scénarios envisageables	184
8.2	Les ratios de liquidité	186
10.1	Les outils de la gestion des risques de crédit	226
10.2	Exemples d'indices de marché en dollars US	226
10.3	Les outils de gestion des risques de marché	229
11.1	La publication d'information sur les risques de marché	234
11.2	Calcul simplifié des positions nettes ouvertes	242
12.1	Un modèle d'écart de repricing pour la gestion des risques de taux d'intérêt	254
13.1	Les positions ouvertes en devises étrangères	277
14.1	Les normes comptables internationales applicables aux banques	291
15.1	Les étapes du processus d'étude analytique	300
15.2	Proposition de grandes lignes pour les rapports analytiques sur les banques	301
15.3	Surveillance hors site et étude sur site	310
15.4	Caractéristiques génériques des systèmes d'alerte précoce	315
15.5	Adapter l'audit externe à des besoins et circonstances spécifiques	321

## **Vue d'ensemble du Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres 369**

## Préface à la première édition

Pour l'analyse des banques et autres organismes, il existe un certain nombre de modèles. La présente publication a pour objectif de compléter les méthodologies existantes en définissant un cadre exhaustif pour l'évaluation des banques, non seulement du point de vue des données financières mais aussi du point de vue de la gouvernance d'entreprise. Il est reconnu que dans le processus de gouvernance d'entreprise, chacun des principaux acteurs (actionnaires, directeurs, directeurs exécutifs, auditeurs internes et externes) est responsable d'un élément de la gestion financière et opérationnelle du risque.

Les risques financiers sont décrits à l'aide de graphiques pour l'analyse de la tendance et le processus de diagnostic à un niveau macroéconomique. Cette approche aide le dirigeant ou l'analyste non spécialiste à intégrer divers domaines du risque et permet de faire en sorte que les liens entre les différentes catégories de risque soient décrits de façon claire. Le cadre proposé tient aussi compte du fait que dans des environnements moins sophistiqués, certains risques peuvent être de nature immatérielle.

Le présent ouvrage comprend plusieurs outils analytiques, et donne accès à un site WEB sur lequel on trouve un modèle de diagnostic conçu à partir d'un tableur, pour aider à structurer les statistiques bancaires sous forme de graphiques, d'analyses de ratios et de tableaux. Un questionnaire détaillé apporte une aide aux personnes qui assument une obligation de diligence ou entreprennent diverses études sur les banques.

Cette première édition - *L'analyse et la gestion du risque bancaire* - est restée fidèle aux objectifs de la publication initiale. Elle comprend de nouveaux chapitres sur la gestion de la trésorerie et sur la gestion et la stabilisation des actifs des portefeuilles d'investissement. Ces changements ont entraîné une réorganisation des chapitres relatifs au risque de marché (afin d'aborder les

questions relatives aux activités « pour compte propre »), au risque de taux d'intérêt, au risque de liquidité et à la gestion du risque de change. Par ailleurs, cet ouvrage tient compte des progrès réalisés par le Comité de supervision bancaire de Bâle, en particulier dans les chapitres traitant de l'adéquation des fonds propres, de la transparence et de la supervision bancaire.

L'accent étant mis sur les règles de la gestion du risque, notre propos devrait être utile à un vaste ensemble d'utilisateurs (d'analystes) des statistiques financières des banques. Le public ciblé est toujours constitué des personnes chargées de l'analyse des banques et de la direction générale des organisations. Cet ouvrage donne un aperçu du champ de la gouvernance d'entreprise et de la gestion du risque. Il n'est pas spécialement destiné au spécialiste technique qui ne s'attache qu'à un domaine particulier de la gestion du risque, il s'adresse à un public plus large.

# Remerciements

Les auteurs tiennent à exprimer leurs remerciements à Ken Lay, ancien président du Bureau du secteur financier de la Banque Mondiale, qui a financé les dernières étapes du projet initial. Sans son soutien, ce projet n'aurait pu être mené à son terme. M. Lay a aussi joué un rôle crucial dans la publication de cette première édition. Dans le cadre de sa fonction actuelle de trésorier délégué de la Banque Mondiale, il a prodigué ses conseils à propos de l'importance à donner à la gestion du risque de trésorerie.

Jennifer Johnson-Calari, de la Trésorerie de la Banque Mondiale, a assuré l'assistance technique pour les chapitres relatifs à la gestion du risque de trésorerie et a participé à la rédaction du chapitre 10. Son expérience de la supervision bancaire à l'Office of the Comptroller of the Currency and Board of Governors de la Réserve fédérale américaine, ainsi que sa fonction actuelle à la tête du Programme de gestion des actifs de réserve de la Banque Mondiale pour les banques centrales, ont permis que le manuscrit reste à la fois précis dans la théorie et la pratique. D'autres collègues de la Trésorerie de la Banque Mondiale ont apporté une contribution importante aux améliorations contenues dans cette première édition, en validant l'adaptation des documents qu'ils avaient rédigés et en révisant les manuscrits. Ils ont ainsi veillé à ce que le manuscrit reflète les processus réels, tels qu'ils se déroulent dans le milieu de la trésorerie, dans les banques commerciales et les banques centrales.

Jason George, de l'Institut pour la stabilité financière, à Bâle, a révisé le chapitre 6 et fourni l'exemple utilisé en annexe. Qu'il soit remercié pour ses précieux commentaires. Marius Koen, de la Région Afrique à la Banque Mondiale, a apporté d'importants éléments au chapitre 14, tandis que Faten Hatab, de la Région Europe et Asie Centrale de la Banque Mondiale, a apporté une aide constante avec les graphiques et le logiciel prototype issu du modèle de diagnostic utilisé dans cet ouvrage.

La première édition (version anglaise) a été révisée par un groupe de travail constitué de volontaires et de gestionnaires du FSVC (Financial Services Volunteer Corps). Leur apport constructif a grandement contribué à permettre une plus grande fidélité par rapport aux pratiques bancaires commerciales. Cet ouvrage avait initialement pour base une thèse de doctorat soutenue à l'Université de Pretoria, en Afrique du Sud.

Quelles que puissent être l'importance et la qualité des contributions dont cet ouvrage a bénéficié, nous assumons entièrement la responsabilité de son contenu.

*Hennie van Greuning  
Sonja Brajovic Bratanovic*

# CHAPITRE 1

## **ANALYSE ET GESTION DES RISQUES BANCAIRES**

### **IDÉES ESSENTIELLES**

Dans leur activité, les banques se trouvent exposées à des risques financiers, opérationnels, commerciaux et accidentels.

Une série d'acteurs fondamentaux sont responsables de la gouvernance d'entreprise et des divers aspects de la gestion des risques financiers.

Nous traitons ici de l'évaluation, de l'analyse et de la gestion des risques financiers.

Les outils analytiques proposés dans cet ouvrage sont un questionnaire sur la gestion des risques et un accès à un site WEB contenant des fichiers de données utilisables sur tableur. Les ratios et les graphiques constituent une aide à la décision de haut niveau.

### **1.1 Introduction : un environnement bancaire en évolution**

Cet ouvrage propose un aperçu complet de tout ce qui est lié à l'évaluation, à l'analyse et à la gestion des risques financiers dans le domaine bancaire. Notre propos est de fournir un cadre évolué (à l'attention des dirigeants d'entreprise non spécialistes) adapté aux réalités actuelles des économies en évolution et des marchés financiers. Dans cette approche, l'accent est mis sur la responsabilité des principaux acteurs du processus de gouvernance d'entreprise par rapport à la gestion des différents aspects du risque financier.

Au cours de la dernière décennie, des innovations rapides sur les marchés financiers et l'internationalisation des flux financiers ont quasiment bouleversé le paysage bancaire. Le progrès technologique et la déréglementation ont engendré de nouvelles opportunités pour les banques et autres entités financières, et en même temps une pression concurrentielle plus forte. A la fin des



années quatre-vingt, les marges de l'activité bancaire traditionnelle ont commencé à décliner et les exigences d'adéquation des fonds propres ont commencé à croître. Les banques ont réagi vivement et de manière imaginative à ces nouveaux défis en progressant dans de nouveaux domaines.

La croissance des marchés financiers internationaux et la diversité accrue des moyens de financement ont permis aux banques de disposer de fonds plus importants. En même temps, les marchés se sont développés, et de nouvelles opportunités sont apparues de concevoir de nouveaux produits et d'offrir de nouveaux services. Si le rythme de cette évolution semble plus rapide dans certains pays que dans d'autres, les banques, partout dans le monde, deviennent de manière générale plus impliquées dans le développement de nouveaux moyens de financement, de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouvelles techniques. La pratique bancaire traditionnelle - basée sur les dépôts et sur l'octroi de prêts - ne constitue plus aujourd'hui qu'une partie de l'activité commerciale typique des banques, souvent la moins profitable.

Les principales sources de profit pour les banques, aujourd'hui, sont leurs nouvelles activités basées sur l'information : les opérations sur les marchés financiers et la production de revenu à travers les commissions. Par suite de l'innovation financière, les actifs bancaires sont devenus davantage orientés vers le marché et les transactions, notamment à travers l'apparition de concepts comme les swaps et les cessions de prêts. Ce processus s'est réalisé en recourant à des actifs comme les prêts hypothécaires, les crédits sur les automobiles et les crédits à l'export pour garantir les titres négociables, un système appelé la titrisation.

Une motivation essentielle à l'innovation aura été l'apparition des obligations prudentielles relatives aux fonds propres, qui a elle-même engendré l'apparition de divers moyens de financement « hors bilan ». Les substituts financiers tels que garanties et lettres de crédit et les moyens de financement dérivés tels que les futures et les options n'apparaissent pas toujours en tant qu'actifs ou passifs, bien qu'ils exposent les banques à certains risques. Certains moyens de financement sont très compliqués d'un point de vue technique, et seuls les experts des marchés parviennent à en comprendre le fonctionnement de manière satisfaisante. Un certain nombre d'autres moyens de financement posent des problèmes complexes en termes d'évaluation, de gestion et de contrôle du risque. Par ailleurs, les profits que permettent certains de ces moyens de financement sont élevés, et à l'instar des marchés financiers dont ils sont issus, ils sont très volatils et exposent les banques à des degrés de risque accrus, voire inédits.

Aujourd'hui, on se préoccupe davantage, de manière générale, de la possibilité que les innovations financières dans le domaine bancaire aient pour effet de concentrer le risque et d'accroître la volatilité au sein du système bancaire (globalement parlant) - surtout pour les moyens de financement hors bilan. C'est le cas plus particulièrement en ce qui concerne le risque monétaire et le risque de taux d'intérêt. La corrélation entre les différents types de risque, que ce soit au niveau d'une banque en particulier ou au niveau du système bancaire, s'est accrue et est devenue plus complexe. L'internationalisation et la déréglementation ont accru les possibilités de contagion, comme l'ont montré la propagation des crises financières depuis la Thaïlande vers le reste de l'Asie du Sud, l'Extrême-Orient, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud à la fin des années quatre-vingt-dix et leur effet sur les systèmes bancaires du reste du monde. L'évolution des systèmes bancaires et des marchés a aussi entraîné d'importants problèmes de politique monétaire et fait apparaître d'importants besoins en mesures prudentielles en matière de politique macroéconomique.

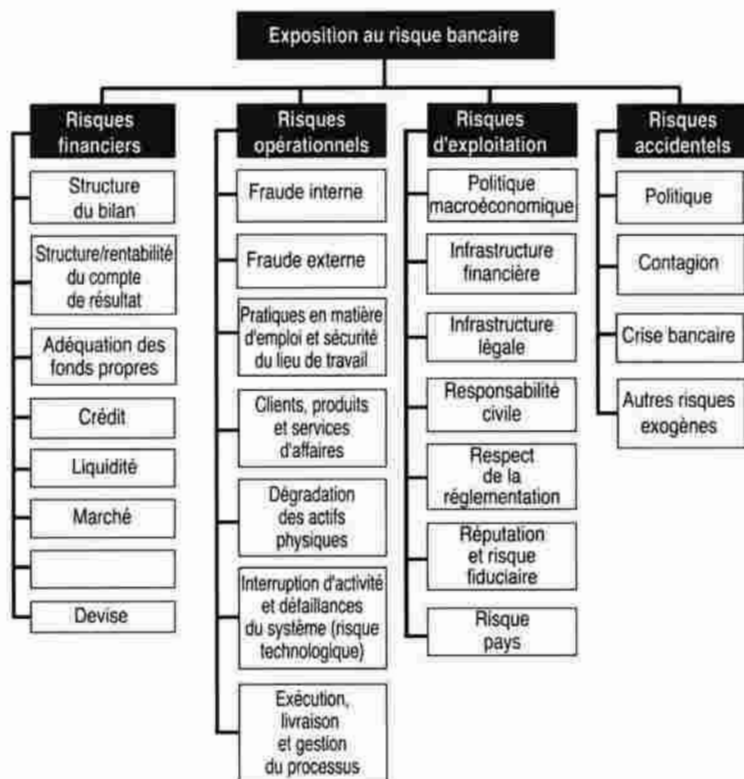
Cette évolution a rendu plus nécessaire la fonction d'évaluation, de gestion et de contrôle du risque, et elle l'a rendue plus compliquée. Elle a fait de la qualité de la gouvernance d'entreprise dans le milieu bancaire un important sujet de débats, et elle a révolutionné l'approche de la réglementation et de la supervision. Au niveau d'une banque en particulier, le nouvel environnement bancaire et la volatilité accrue du marché ont engendré la nécessité d'une approche intégrée des techniques de gestion du bilan et de gestion des risques.

## 1.2 Les banques exposées au risque

Au cours de leur activité, les banques sont exposées à une vaste série de risques, comme l'illustre la figure 1.1. En général, les risques bancaires se classent dans quatre catégories : risques financiers, risques opérationnels, risques d'exploitation et risques accidentels. Les risques financiers se subdivisent en deux types de risques. Les risques purs - risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité - peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés. Les risques spéculatifs, basés sur un arbitrage financier, peuvent engendrer un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais. Les principales sortes de risques spéculatifs sont les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché (ou de position).

Les risques financiers sont aussi sujets à des phénomènes complexes d'interdépendance susceptibles d'accroître de manière significative le profil de risque global d'une banque. Ainsi, par exemple, une banque qui se consacre à

FIGURE 1.1 LE CHAMP DU RISQUE BANCAIRE



des opérations en devises étrangères se trouve normalement exposée au risque de change, mais si elle tient des positions ouvertes ou si ses prévisions comportent des décalages, elle sera aussi exposée à un risque supplémentaire de liquidité et de taux d'intérêt.

Les risques opérationnels sont liés à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque, ils sont liés par exemple à l'informatique et aux autres technologies, à l'adéquation aux pratiques et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude (dans le présent ouvrage, consacré essentiellement aux risques financiers, l'accent n'est pas mis sur ces types de risque, bien qu'ils soient d'une importance extrême et entrent dans le cadre des systèmes de

gestion des risques de la banque). Les risques d'exploitation sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global d'infrastructure du secteur financier et de paiement. Les risques accidentels comprennent toutes sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres.

### 1.3 La gouvernance d'entreprise

Comme nous l'avons vu, la libéralisation et la volatilité des marchés financiers, la concurrence accrue et la diversification exposent les banques à de nouveaux risques et à de nouvelles difficultés, ce qui rend nécessaire une innovation constante dans les moyens de gérer l'activité et ses risques pour rester compétitif. L'orientation marché, de plus en plus nette, a aussi obligé les banques à changer leur approche de la réglementation et de la supervision. La responsabilité de la maintenance du système bancaire et des marchés bancaires fait ainsi l'objet d'une redéfinition, dans un pays puis dans un autre, dans le sens d'un partenariat entre un certain nombre d'acteurs essentiels gérant les divers aspects des risques financiers et opérationnels. Cette approche apporte une nouvelle confirmation à l'idée que la qualité de la gestion bancaire, et surtout du processus de gestion des risques, est le principal problème lorsqu'il s'agit d'assurer la sécurité et la stabilité à la fois des banques prises une à une et du système bancaire dans son ensemble.

La figure 1.2 illustre le cas d'un partenariat dans la gestion des risques, dans lequel chacun des principaux acteurs se voit attribuer la responsabilité clairement définie d'un aspect particulier de chaque domaine de risque. Le chapitre 2 présente un aperçu global de l'analyse bancaire, après quoi l'importance de la supervision bancaire dans un contexte de gouvernance d'entreprise est traitée au chapitre 3. Ce chapitre aborde aussi l'approche en termes de partenariat et le contexte émergent de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques ainsi que l'identification et l'allocation des tâches dans le cadre du processus de gestion des risques. Le contexte de la gestion des risques est traité de manière plus approfondie dans les chapitres 4 à 13.

Le fonctionnement d'un partenariat dans la gestion des risques peut se résumer comme suit :

**Les régulateurs et les superviseurs de la banque** ne peuvent empêcher les échecs. Leur rôle essentiel est d'agir pour faciliter le processus de gestion

FIGURE 1.2 UN PARTENARIAT DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DES BANQUES

<b>Domaine financier et autres domaines de la gestion des risques</b>	
<b>Principaux acteurs et responsabilités</b>	<i>Structure du bilan</i> <i>Structure et rentabilité du compte de résultat</i> <i>Risque de solvabilité et adéquation des fonds propres</i> <i>Risque de crédit</i> <i>Risque de liquidité</i> <i>Risque de marché</i> <i>Risque de taux d'inérêt</i> <i>Risque monétaire</i> <i>Risque opérationnel</i>
<b>Système (principaux acteurs)</b>	<b>Responsabilité (aspect du risque dont l'acteur a la responsabilité)</b>
<b>Autorités légales et réglementaires</b>	Définition du cadre réglementaire, y compris les limites de l'exposition au risque et autres paramètres de la gestion des risques, qui permettront l' <b>optimisation</b> de la gestion des risques dans le secteur bancaire.
<b>Autorités de contrôle</b>	<b>Contrôle</b> de la viabilité financière et de l'efficacité de la gestion des risques. Contrôle du respect de la réglementation.
<b>Institutions (principaux acteurs)</b>	
<b>Actionnaires</b>	<b>Désignation</b> des conseils, de l'équipe de gestion et d'auditeurs « capables et dignes ».
<b>Conseil d'administration</b>	Définition des <b>orientations</b> de la banque en matière de gestion des risques et autres. Responsabilité ultime pour la banque.
<b>Gestion exécutive</b>	Création de systèmes de <b>mise en œuvre</b> des orientations définies par le conseil d'administration : gestion des risques et opérations au jour le jour.
<b>Comité d'audit / Audit interne</b>	Vérification de la <b>conformation</b> aux orientations du conseil d'administration et assurance par rapport à la gouvernance d'entreprise, aux systèmes de contrôle et aux processus de gestion des risques.
<b>Auditeurs externes</b>	Expression d'une <b>opinion</b> sur les comptes et <b>évaluation</b> des orientations de la gestion des risques.
<b>Public /consommateurs (principaux acteurs)</b>	
<b>Investisseurs /déposants</b>	Compréhension de la <b>responsabilité</b> et exigence d'une divulgation satisfaisante de l'information. Prise de responsabilité dans les décisions propres.
<b>Organismes de notation et médias</b>	<b>Information</b> du public et étude de la capacité d'honorer les dettes.
<b>Analystes</b>	Analyse de l'information basée sur le risque et <b>conseil</b> à la clientèle.

des risques et de renforcer et contrôler le cadre statutaire dans lequel se fait cette gestion des risques. En créant un environnement approprié et en influençant ainsi les autres principaux acteurs, ils assument un rôle crucial.

**Les actionnaires** peuvent choisir les personnes qui seront chargées du processus de gouvernance d'entreprise. Il convient de s'assurer méthodiquement qu'ils ne s'efforceront pas d'utiliser la banque dans le simple but de financer leurs propres entreprises ou celles de leurs associés.

La responsabilité ultime, dans la manière dont s'exerce l'activité de la banque, est celle du **conseil d'administration** (parfois appelé **conseil de surveillance**). Il lui revient de définir l'orientation stratégique, de nommer l'organigramme, de fixer les orientations opérationnelles, et, plus important, d'assumer la responsabilité de la solvabilité de la banque.

**La gestion exécutive** de la banque doit être « capable et digne », ce qui signifie non seulement que les dirigeants doivent se conformer à des normes en matière d'éthique mais aussi qu'ils doivent avoir la compétence et l'expérience nécessaires pour gérer la banque. Les dirigeants étant responsables de la mise en œuvre au jour le jour de la politique de gestion définie, ils doivent impérativement avoir une parfaite connaissance des risques financiers gérés.

**Le comité d'audit et les auditeurs internes** doivent être considérés comme un prolongement de la fonction de gestion des risques des dirigeants. Traditionnellement, les auditeurs internes évaluaient de manière indépendante la conformation de la banque avec ses systèmes de contrôle internes, avec ses pratiques comptables et avec ses systèmes d'information. Cependant, la plupart des auditeurs internes d'aujourd'hui définiraient leur tâche comme consistant à fournir une assurance concernant la gouvernance d'entreprise de la banque, ses systèmes de contrôle et les processus de gestion des risques. Bien que les comités d'audit jouent un rôle appréciable dans l'aide à la gestion, en identifiant et en s'occupant des domaines liés au risque, il n'est pas possible de leur abandonner la responsabilité de la gestion des risques : celle-ci doit plutôt être intégrée à tous les niveaux de la gestion.

**Les auditeurs externes** ont fini par jouer un rôle d'évaluation important dans le processus d'information financière basé sur le risque. Les superviseurs bancaires ne pouvant ni ne devant répéter le travail des auditeurs externes, des mécanismes de liaison adaptés sont nécessaires entre les deux parties, en particulier sur une base trilatérale comprenant la gestion bancaire. La méthode d'audit doit être orientée risque, plutôt que d'être fondée sur l'audit traditionnel du bilan et du compte de résultat. Compter de manière disproportionnée sur les

auditeurs externes affaiblirait le partenariat, surtout si cela conduit à affaiblir les rôles de la gestion et de la supervision.

**Le public, ou les consommateurs**, en tant que participants du marché, doivent assumer la responsabilité de leurs propres décisions d'investissement. Pour ce faire, ils ont besoin d'une information financière publiée dans un souci de transparence, reposant sur des analyses financières éclairées. Dans son rôle de gestionnaire de risques, le public peut être aidé, dans la mesure où la définition du public est assez large pour inclure les médias financiers, les analystes financiers (courtiers, etc.) et les organismes de notation. Un petit déposant a en principe besoin davantage de protection que d'une simple transparence de l'information.

## 1.4 L'analyse bancaire fondée sur le risque

La supervision bancaire, qui est fondée sur une critique analytique continue des banques, reste un des principaux facteurs de maintien de la stabilité et de la confiance du système financier. Le chapitre 15 traite des formules de supervision bancaire, du processus de supervision et du rôle des superviseurs lorsqu'ils s'assurent que les banques exercent leur activité de manière sûre et sensée, qu'elles comprennent et gèrent de façon appropriée les risques liés à leur activité, et qu'elles maintiennent un niveau de fonds propres et de réserves suffisant pour supporter ces risques. La méthodologie utilisée dans la critique analytique des banques, au cours de la surveillance hors site et au cours du processus de supervision sur site, est similaire à celle des analystes du secteur privé (par exemple celle des auditeurs externes ou des gestionnaires de risques d'une banque) si ce n'est que l'objectif ultime de l'analyse est quelque peu différent. C'est pourquoi le cadre analytique de l'analyse bancaire fondée sur le risque dont il est question ici est universellement applicable.

Dans le contexte d'un marché concurrentiel et volatil, l'évaluation bancaire est un processus complexe. En dehors d'une gestion et d'une supervision efficaces, les autres facteurs nécessaires à la sécurité des institutions bancaires et à la stabilité des systèmes et des marchés financiers sont une politique macroéconomique adéquate et durable et un cadre légal bien développé et cohérent. Une infrastructure adéquate du secteur financier, une discipline efficace du marché et des filets de sécurité suffisants pour le secteur bancaire sont aussi déterminants. Pour pouvoir proposer une évaluation et une interprétation de certains résultats qui soient intéressantes, des estimations des possibilités futures, un diagnostic des problèmes fondamentaux et une formulation d'ac-



tions efficaces et pratiques, un analyste bancaire doit disposer d'une connaissance étendue du contexte réglementaire, commercial et économique particulier dans lequel la banque exerce son activité. En bref, pour être capable de bien faire son travail, l'analyste doit avoir une vue globale du système financier, même lorsqu'il étudie le cas d'une banque en particulier.

Les pratiques des superviseurs bancaires et les méthodes d'évaluation qui sont celles des analystes financiers continuent d'évoluer. Cette évolution est nécessaire d'une part pour répondre aux défis de l'innovation et des nouveaux développements et d'autre part pour s'adapter au processus global de convergence des normes et des pratiques internationales en matière de supervision, lesquelles font l'objet d'un débat permanent au sein du Comité de Bâle pour la supervision bancaire. L'analyse bancaire traditionnelle a été basée sur un ensemble d'outils quantitatifs destinés à évaluer la situation de la banque, parmi lesquels des ratios. Les ratios ont généralement trait à la liquidité, à l'adéquation des fonds propres, à la qualité du portefeuille de prêts, aux prêts à l'intérieur de la profession, aux larges expositions et aux positions ouvertes sur le marché des changes. Si ces mesures sont extrêmement utiles, elles ne sont pas en elles-mêmes une indication adéquate du profil de risque d'une banque, de la stabilité de sa situation financière ni de ses perspectives. L'image que donnent les ratios financiers dépend aussi dans une large mesure de la pertinence, de l'exhaustivité et de la précision des données utilisées dans leur calcul. C'est pourquoi la question de l'utilité et de la transparence est critique, comme nous le montrons au chapitre 14. Au chapitre 14, nous nous efforçons aussi d'ajouter une autre dimension au problème de la transparence, à savoir la responsabilité, qui est devenue un aspect important en raison à la fois de l'importance accrue de la gestion des risques pour les institutions financières actuelles et de l'approche émergente en matière de supervision (traitée aux chapitres 3 et 15).

La technique essentielle, pour l'analyse des risques financiers, est l'étude détaillée de la banque. L'analyse bancaire fondée sur le risque prend en compte d'importants facteurs qualitatifs, et elle inclut les ratios financiers dans un large cadre d'évaluation et de gestion des risques et de variation de tendance de ces risques. Par ailleurs, les aspects institutionnels concernés sont mis en valeur : qualité et style de la gouvernance d'entreprise et de la gestion, adéquation, exhaustivité et cohérence de la politique de la banque et de ses procédures, efficacité et exhaustivité des contrôles internes, pertinence et précision des systèmes d'information.

Il a été dit que le risque augmente de façon exponentielle avec le rythme de l'évolution, mais que les banquiers sont lents à corriger leur perception du

risque. Sur le plan pratique, cela signifie que dans la plupart des cas, la capacité d'innovation du marché sera plus grande que sa capacité de comprendre et de s'adapter de façon adéquate au risque qui y est lié. Traditionnellement, les banques ont vu dans la gestion du risque de crédit leur tâche la plus importante, mais leur activité ayant évolué et le contexte de marché étant devenu plus complexe et plus volatil, elles sont devenues plus conscientes du besoin critique de gérer leur exposition aux autres risques opérationnels et financiers. Les éléments de l'étude analytique basée sur le risque traitée dans cet ouvrage sont résumés dans la figure 1.2. Le chapitre 4 traite de la structure globale du bilan de la banque et met l'accent sur les déséquilibres et sur les inadéquations qui exposent la banque aux risques financiers. Les divers aspects de la rentabilité, notamment la gestion des recettes et dépenses de la banque, sont traités au chapitre 5. Le chapitre 6 traite de l'adéquation des fonds propres et de leur qualité, et le chapitre 7 couvre la gestion du risque de crédit, et notamment des divers aspects de la composition et de la qualité du portefeuille ainsi que des orientations et procédures dans ce domaine. L'organisation de la fonction trésorerie est abordée au chapitre 9. Les éléments du processus de gestion du bilan (risque de liquidité, risque de taux d'intérêt et risque monétaire) sont traités dans les chapitres 8, 12 et 13, la gestion du portefeuille d'investissement en liquidités stables au chapitre 10 et le risque de marché et les activités pour compte propre au chapitre 11. La compréhension de ces sujets est facilitée par de nombreux graphiques et tableaux. Si les discussions et les informations contenues dans les graphiques et les tableaux des chapitres 4 à 13 font référence à des institutions particulières, il est possible de mener le même type d'analyse au niveau de l'ensemble de la branche.

Dans le présent ouvrage, il est accordé une attention particulière à l'exposition aux risques et à l'efficacité du processus de gestion des risques au niveau d'une banque. Normalement, la gestion des risques suppose plusieurs étapes pour chaque type de risque financier ainsi que pour le profil de risque global. Parmi ces étapes, l'identification d'une fonction objectif, ou cible de la gestion des risques et /ou mesure des performances. Ont aussi leur importance l'identification et la mesure de l'exposition à des risques spécifiques par rapport à la fonction objectif choisie, notamment l'évaluation de la sensibilité de la performance aux changements prévus et imprévus affectant les facteurs sous-jacents. Il faut aussi prendre des décisions quant au degré acceptable d'exposition au risque, aux méthodes et instruments financiers permettant de se couvrir vis-à-vis d'une exposition excessive ainsi qu'au choix et à l'exécution des opérations de couverture. Par ailleurs, pour les divers aspects de la gestion des risques,

l'efficacité du processus doit être évaluée, les responsabilités doivent être établies et elles doivent être exercées avec compétence et diligence.

Le cas échéant, il convient d'analyser une banque à la fois en tant qu'entité isolée et sur une base consolidée, en tenant compte de l'exposition au risque des filiales et autres entreprises qui lui sont liées, dans le pays et à l'extérieur. Lorsque l'on évalue une banque sur une base consolidée, un point de vue holistique est nécessaire, surtout dans le cas d'une organisation qui s'étend sur plusieurs juridictions et /ou plusieurs marchés extérieurs. Un champ large permet de prendre en compte l'évolution des divers aspects des risques financiers spécifiques qui existent dans différents environnements.

Une analyse bancaire fondée sur le risque doit aussi indiquer si le comportement d'une banque est en phase avec la tendance et /ou avec les normes de la profession, surtout lorsqu'il est question de rentabilité, de structure du bilan ou d'adéquation des fonds propres. Une analyse poussée permet de connaître la nature et les raisons de ce genre d'écart. Un changement tangible du profil de risque d'un organisme donné peut être soit le résultat de circonstances exceptionnelles n'ayant pas d'effet sur le secteur bancaire dans son ensemble, soit le signe avant-coureur d'une tendance que suivront bientôt les autres banques.

## 1.5 Les outils analytiques proposés

Si chaque analyse peut être unique, le processus analytique global comporte un certain nombre d'aspects cohérents liés à la surveillance hors site, l'étude sur site, la gestion des risques au niveau de la banque et l'évaluation par des professionnels. Dans le présent ouvrage, nous proposons des outils d'aide à l'analyse bancaire : un questionnaire (Annexe 1) et un modèle (accessible sur le site WEB <http://treasury.worldbank.org>) composé d'une série de fichiers de données sous forme de feuilles de calcul, destiné à permettre à l'analyste de collecter et d'utiliser les données de façon systématique. Cet ouvrage n'est pas un manuel d'utilisation des outils en question, mais il constitue un cadre conceptuel pour en expliquer le contexte.

### **Un questionnaire pour faciliter l'analyse bancaire fondée sur le risque.**

Le questionnaire pour faciliter l'analyse bancaire fondée sur le risque et les tableaux de données devra être complété par la banque que l'on étudie. Les questions (voir Annexe 1) sont conçues pour refléter le point de vue des questionnaires sur le processus de gestion des risques de la banque et leur compréhension de ce processus. L'information générale et financière requise dans le questionnaire doit constituer un aperçu de la banque et permettre une évaluation

de la qualité et du caractère global de la politique de la banque et de ses processus de gestion et de contrôle. Les questions relèvent des catégories suivantes :

- besoins de développement de l'institution ;
- aperçu du secteur financier et de la réglementation ;
- aperçu de la banque (histoire et structure sociale et organisationnelle) ;
- systèmes comptables, information, aide à la gestion, contrôles internes ;
- technologies de l'information ;
- gouvernance d'entreprise, couverture de certains des principaux acteurs et responsabilités ;
- gestion des risques financiers : gestion du bilan, rentabilité, risque de crédit et autres principaux types de risque financier (voir chapitres 4 à 13).

**Les fichiers de données.** Le modèle comprend une série de fichiers pour la collecte de données financières. Les données peuvent être utilisées soit sous forme de ratios soit sous forme graphique. Les fichiers font référence aux principaux domaines de la gestion des risques financiers. Le bilan et le compte de résultat servent de point de départ, tous les autres documents fournissant les détails. Le résultat du modèle (tableaux et graphiques) peut aider les décideurs dans leur interprétation et leur analyse à haut niveau du processus de gestion des risques financiers et de la situation financière de la banque.

**Le rapport sur les résultats.** Le cadre de référence permet de produire des tableaux, des ratios et /ou des graphiques à partir des données dont on dispose en entrée. Le rapport permet à l'analyste d'évaluer la performance de la banque et de juger de l'efficacité de son processus de gestion des risques. Associés à l'information qualitative obtenue à partir du questionnaire, ces tableaux statistiques et ces graphiques constituent le matériel nécessaire pour mener une analyse éclairée comme celles auxquelles font appel les rapports hors site (analyse au niveau macroéconomique). Les ratios couvrent les différents domaines de la gestion des risques en variant le degré de détail, en partant du bilan et du compte de résultat. Les graphiques offrent une représentation visuelle de certains des résultats analytiques et permettent un aperçu rapide à la fois de la situation actuelle des banques (structure financière et composition des portefeuilles de prêts) et des comparaisons dans le temps.

**L'analyse des ratios.** Les ratios constituent un outil de base pour les analystes financiers, et ils sont essentiels pour étudier l'efficacité du processus de gestion des risques d'une banque. En principe, ils servent de point de départ et fournissent les indications permettant d'approfondir l'analyse. L'évolution des

ratios dans le temps permet une vision dynamique de la performance de la banque. Les résultats du modèle sont les ratios de la structure du bilan, de la rentabilité, de l'adéquation des fonds propres, du risque de crédit et de marché, du risque de liquidité et du risque monétaire. On dispose d'un ensemble complet de ratios relatifs à la banque, qui font normalement l'objet d'une surveillance hors site. Le modèle constitue donc un outil efficace pour la supervision bancaire.

**Les graphiques.** Les graphiques sont de puissants outils pour analyser les tendances et les structures. Ils facilitent la comparaison des performances et des structures dans le temps, et indiquent les lignes de tendance et l'évolution des éléments significatifs de l'activité et de la performance de la banque. Par ailleurs, ils apportent au conseil d'administration une image des tendances en matière de risque. Dans les chapitres 4 à 13 du présent ouvrage, des exemples de graphiques illustrent la discussion sur l'exposition aux risques et la gestion des risques. Ils reflètent la structure des bilans, les sources de revenu, la rentabilité et l'adéquation des fonds propres, la composition des portefeuilles de prêts, l'exposition aux principaux types de risques de crédit ainsi que l'exposition aux risques de taux d'intérêt, de liquidité, de marché et aux risques monétaires. Les graphiques produits par le modèle peuvent aussi être utilisés au cours de la surveillance hors site. Dans ce contexte, ils peuvent servir de point de départ pour faciliter l'étude sur site et la présentation succincte au conseil d'administration des différents aspects de la situation financière de la banque et de sa gestion des risques. Ils peuvent aussi permettre d'illustrer les remarques faites par les auditeurs extérieurs dans leur rapport à la direction ou par d'autres membres de la profession lorsqu'ils entreprennent de juger de la situation et des perspectives d'une banque.

Le tableau 1.1 illustre l'utilisation plus générale des outils fournis dans cet ouvrage. Un tableau comme celui-ci peut constituer un précieux outil pour les analystes, lors de l'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques financiers. En principe, ces outils peuvent être utilisés tout au long du cycle d'analyse de la banque. Ils peuvent permettre à l'analyste de faire un diagnostic approfondi de la situation financière de la banque, de son exposition aux risques et de sa gestion des risques, et aussi d'évaluer les tendances et de faire des prévisions.

TABLEAU 1.1 UTILISATION POSSIBLE DES OUTILS PROPOSÉS

<i>Phase Analytique</i>	<i>Source et outils disponibles</i>	<i>Résultats</i>
Collecte des données	Questionnaire Tableau de statistiques financières	Fichiers de données complétés, questionnaires et tableaux de statistiques financières
Manipulation des données	Fichiers de données complétés, questionnaires et tableaux de statistiques financières	Données utilisées dans le modèle
Analyse et interprétation des calculs comme des données initiales	Calculs	Résultats analytiques (rapport sur les résultats, tableaux et graphiques)
Analyse hors site de la situation financière d'une banque	Résultats analytiques	Rapport sur la situation financière et sur la gestion des risques d'une banque, et /ou termes de référence pour l'étude sur site
Suivi à travers l'étude sur site, audit, examen	Rapport de l'étude hors site et /ou termes de référence pour l'étude sur site	Rapport de l'étude sur site
Renforcement institutionnel	Rapport de l'étude sur site	Intermédiaire financier efficace

## CHAPITRE 2

# UN CADRE POUR L'ANALYSE BANCAIRE FONDÉE SUR LE RISQUE

### IDÉES ESSENTIELLES

Les banques sont parmi les principaux fournisseurs d'information financière sur l'économie.

L'analyse des banques doit se faire dans le cadre de l'état courant du système financier du pays concerné.

Le développement du secteur financier recouvre plusieurs étapes par lesquelles il est nécessaire de passer pour s'assurer que les institutions de ce secteur fonctionnent dans un environnement politique stable et viable doté d'une infrastructure légale, réglementaire et financière solide.

L'analyse financière fondée sur le risque nécessite un cadre pour une information transparente.

## 2.1 Introduction : Pourquoi analyse-t-on les banques ?

Les banques exercent leur activité dans un environnement en évolution, qui leur offre d'importantes opportunités mais qui se caractérise aussi par des risques complexes et variables qui mettent en défaut les approches traditionnelles de la gestion bancaire. Par conséquent, les banques doivent acquérir rapidement des capacités de gestion des risques financiers si elles veulent survivre dans un environnement orienté vers le marché, résister à la concurrence des banques étrangères et soutenir une croissance économique pilotée par le secteur privé.

En principe, la capacité d'une banque à fonctionner de manière sûre et productive dans son environnement économique fait chaque année l'objet d'une évaluation externe. Ces évaluations annuelles sont toutes similaires de nature, mais leur orientation diffère en fonction de leur objectif. Les évaluations sont réalisées :

- Par les autorités de contrôle, qui évaluent la viabilité de la banque et vérifient qu'elle respecte ses obligations réglementaires et qu'elle est

capable de remplir ses engagements financiers envers ses déposants et autres créanciers. Les autorités de contrôle regardent aussi si l'activité de la banque risque de compromettre la sécurité du système bancaire dans sa globalité.

- Par les auditeurs externes, qui cherchent à faire en sorte que les comptes donnent une image véritable et intègre de la situation réelle de la banque. Par ailleurs, les auditeurs externes (en principe choisis par le conseil d'administration de la banque) doivent conclure si la gestion répond ou non aux objectifs fixés et si elle expose le capital de la banque à des risques injustifiés. En principe, les banques doivent faire procéder à un audit externe portant au minimum sur les comptes de fin d'exercice et qui soit jugé satisfaisant par les autorités de contrôle.

La viabilité financière et les faiblesses institutionnelles de la banque sont aussi examinées, à travers l'évaluation financière, l'étude du portefeuille, etc. De telles évaluations sont souvent effectuées lorsque l'on étudie le risque de crédit pour une banque, par exemple dans les cas suivants :

- participation à une opération sur une ligne de crédit réalisée par un organisme prêteur international, ou réception d'une ligne de crédit ou d'un prêt en provenance d'une banque étrangère ;
- établissement de relations bancaires ou accès aux marchés internationaux ;
- investissement en capital par un organisme international de crédit, par des investisseurs privés ou par des banques étrangères ;
- inclusion dans un programme de réhabilitation.

Le processus d'évaluation bancaire comprend en principe une évaluation du profil de risque global de la banque concernée, de sa situation financière, de sa viabilité et de ses perspectives futures. L'évaluation comprend une étude hors site et sur site, dans la mesure du nécessaire. Lorsque l'on constate l'existence de faiblesses institutionnelles sérieuses, des mesures correctives appropriées sont recommandées. Lorsque l'organisme étudié n'est pas considéré comme viable dans sa situation présente, il est proposé des mesures qui puissent lui assurer une viabilité de façon raisonnable, ou bien des mesures menant à sa liquidation. L'étude de la banque détermine aussi s'il est possible de remédier à sa situation avec une aide raisonnable ou si elle constitue un danger pour le secteur bancaire dans son ensemble.

Les conclusions et les recommandations d'une étude d'évaluation bancaire sont généralement exprimées dans une lettre adressée aux actionnaires, dans



une convention ou sous forme d'un programme de développement. L'objectif de ce dernier est le plus souvent de décrire les priorités dans l'amélioration, définie dans le rapport des analystes, qui serait la plus profitable à la performance financière de l'institution concernée. Dans la mesure où on le juge nécessaire, de telles recommandations s'accompagnent d'une documentation, de diagrammes de flux et autres informations pertinentes concernant les pratiques actuelles. Le programme de développement sert souvent de base de discussion entre les gestionnaires de la banque, les responsables politiques et les organismes internationaux de crédit, pour ensuite lancer la réalisation des améliorations recommandées et décider de l'aide technique nécessaire.

Le processus d'analyse bancaire peut aussi se dérouler dans le cadre d'une politique monétaire. Les banques centrales ont pour mission de maintenir stables la monnaie et l'économie. Trois fonctions interdépendantes jouent un rôle critique dans cette stabilité monétaire : la mise en œuvre de la politique monétaire, la supervision des banques et le contrôle du système des paiements. Pour que la stabilité soit assurée, ces trois fonctions sont nécessaires. C'est pourquoi il n'est pas possible de dissocier la supervision bancaire de la mission plus large des autorités monétaires. Si la politique de la banque centrale est centrée sur l'aspect macroéconomique de l'équilibre général et de la stabilité des prix, les préoccupations microéconomiques concernant la liquidité et la solvabilité de chaque banque sont les clés de la stabilité.

## **2.2 Les banques comme sources d'information financière**

Le rassemblement et l'analyse de l'information sur la gestion des risques provenant des banques est une des principales tâches des superviseurs et des analystes financiers. Pour les dirigeants de la banque, les analystes financiers, les superviseurs et les autorités monétaires, une étude analytique basée sur le risque, à partir des statistiques financières de la banque concernée, apporte une information sur l'ensemble du secteur bancaire dans la mesure où elle met en évidence les tendances et les interactions du marché.

L'analyse sectorielle est importante, car elle permet d'établir des normes soit pour le secteur dans son ensemble soit pour une subdivision particulière de ce secteur. Sur cette base, il est alors possible d'évaluer la performance d'un organisme bancaire donné. On peut approfondir l'analyse des écarts par rapport aux tendances et aux relations prévisibles, pour tenter de mettre en évidence non seulement les risques auxquels est confrontée telle ou telle banque, mais aussi l'évolution de l'environnement financier du secteur bancaire dans son ensemble. En

étudiant les statistiques relatives à ce secteur, un analyste peut avoir une compréhension de l'évolution que connaît la branche et de l'impact de cette évolution sur les agents économiques et /ou sur les différents secteurs de l'économie.

Parce que les banques participent à la fois au système financier du pays et au système financier international, et parce qu'elles jouent un rôle clé dans les économies nationales, les statistiques bancaires peuvent donner un aperçu de la situation économique. L'innovation financière entraîne en principe des changements dans les variables économiques mesurées, et du fait de ce dynamisme du système financier, les spécialistes en macroéconomie peuvent être amenés à constater que leurs modèles monétaires ne reflètent plus la réalité.

L'impact des activités bancaires sur les statistiques monétaires, sur les chiffres de l'offre monétaire par exemple, ou sur l'ampleur du crédit au secteur privé domestique, relève aussi du souci des décideurs politiques. Les études des banques peuvent être utiles en tant que mécanisme structuré pour que les autorités monétaires reconnaissent et quantifient le financement et les prêts sans intermédiation, de même que d'autres processus importants, au niveau de la banque centrale, pour les décideurs politiques. L'avantage d'une approche structurée de l'évaluation des banques est que le comportement du secteur bancaire est ainsi considéré de façon systématique et logique, ce qui rend les statistiques du secteur tout à fait utilisables pour l'analyse monétaire macroéconomique. Les superviseurs bancaires se retrouvent alors dans une position qui leur permet d'assister utilement les autorités monétaires, dont la politique est influencée par le développement du secteur bancaire.

### **2.3 Un cadre pour le développement du secteur financier**

L'évaluation d'une banque, dans un contexte de marché concurrentiel et volatil, est un processus complexe. En principe, l'évaluation de la situation financière et de la viabilité d'une banque est centrée sur l'analyse de certains aspects parmi lesquels la structure des fonds propres, le profil de risque et la gestion des risques, le bilan et le compte de résultat, la structure et la qualité du portefeuille, les règles et les méthodes, les ressources humaines et la capacité d'information. Pour pouvoir interpréter les résultats, estimer les possibilités futures, porter un diagnostic sur les questions essentielles et formuler des mesures efficaces et pratiques, un analyste doit avoir aussi une connaissance approfondie du contexte réglementaire, commercial et économique particulier dans lequel la banque exerce son activité. En somme, l'analyste ne peut faire son travail de façon convenable que s'il a une vue holistique du système financier.

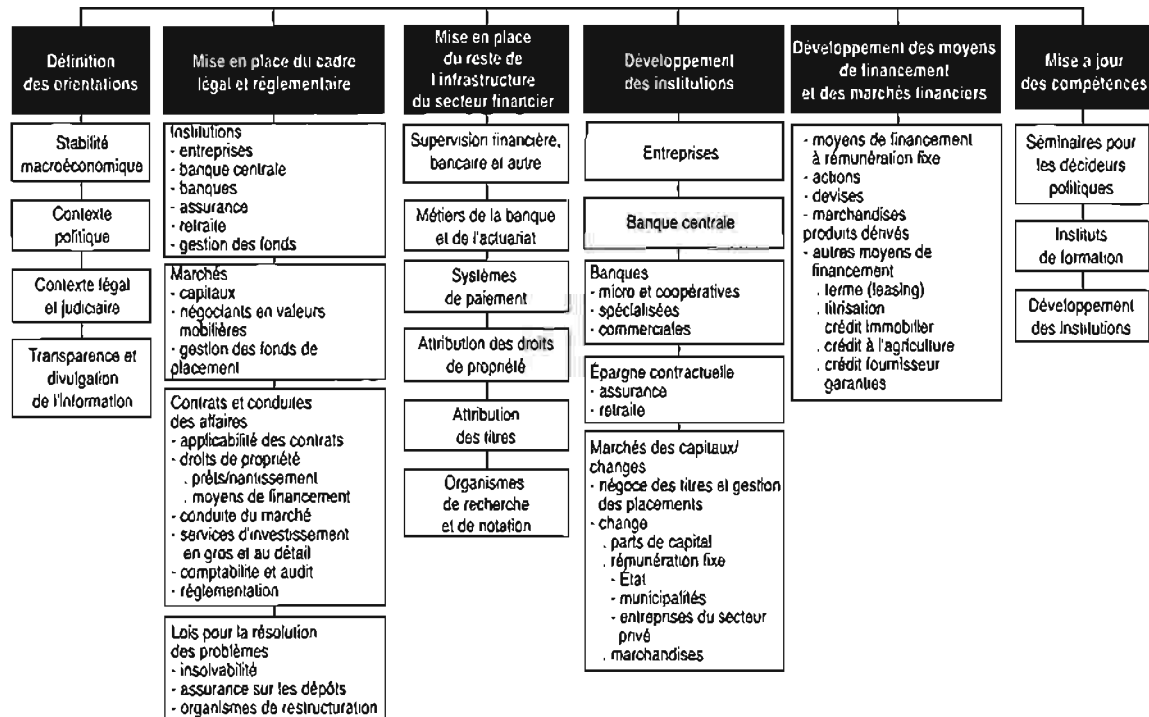
Lorsque ce contexte est caractérisé par un cadre légal inadapté, des difficultés dans l'application des contrats financiers et /ou une situation macroéconomique instable, le risque de crédit est plus élevé et la gestion des risques est plus difficile. Ainsi, par exemple, une monnaie locale instable qui souffre de ne pas être suffisamment convertible à l'extérieur entraîne un haut niveau de risque. Une banque devra alors adapter sa stratégie commerciale globale, ses règles et ses méthodes spécifiques au contexte économique et au contexte réglementaire dans lesquels elle exerce son activité, et elle devra se tenir au fait des réalités du marché.

La figure 2.1 illustre les éléments nécessaires à un développement durable du secteur financier. La figure 2.2 reprend le même thème sous forme matricielle pour donner un aperçu du système financier dans son ensemble et présenter un cadre d'évaluation du risque financier et de la gestion des risques.

Un **contexte macroéconomique** instable, caractérisé par une performance économique irrégulière et des taux de change et des valeurs d'actifs volatiles, constitue l'une des principales causes de l'instabilité du système financier. Dans un tel contexte, une évaluation réaliste des actifs bancaires et une évaluation précise des risques financiers deviennent très difficiles à réaliser. Le contexte politique a aussi son importance, car il retient à la fois sur les principes et sur la réalité dans laquelle doit fonctionner le secteur financier. Ainsi, par exemple, dans les systèmes financiers caractérisés par une planification centralisée, les marchés étaient très limités et les banques n'avaient pas plus d'autonomie que leurs clients. Le **contexte légal et judiciaire** a des conséquences directes sur de nombreux aspects du fonctionnement des banques, en ce qui concerne par exemple l'exercice des droits contractuels d'obtenir un nantissement ou de liquider les emprunteurs qui n'honorent pas leur dette. Un cadre comptable transparent constitue en revanche le fondement d'un contexte commercial favorable pour les banques et autres institutions du secteur financier ainsi que pour leurs clients.

Le **cadre légal et réglementaire** pour les **institutions, les marchés, les contrats et la conduite des affaires** et la **résolution des problèmes** conditionnent les règles du jeu. Avant d'évaluer une banque, l'analyste devra comprendre le fondement philosophique des lois et de la réglementation et vérifier si le cadre légal et réglementaire est complet et cohérent. Il lui faudra s'être bien familiarisé avec ce cadre, non pas seulement parce que l'activité de la banque doit s'y conformer, mais aussi parce qu'il s'agit du contexte même de l'activité de la banque, de ses objectifs et du champ d'activité dont elle dispose. Par ailleurs, c'est la connaissance des lois et de la réglementation qui permet de définir les mesures et les actions possibles en situation de crise.

FIGURE 2.1 UN CADRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR FINANCIER



Les éléments essentiels du cadre légal **institutionnel** du système bancaire sont la législation de la banque centrale et la législation des banques. La première définit le degré d'autonomie de la banque centrale, les responsabilités structurelles et fonctionnelles (qui comprennent souvent la supervision prudentielle) ainsi que les prérogatives réglementaires et le pouvoir exécutif. La législation bancaire définit le type d'intermédiation financière que doivent assurer les banques (par exemple la banque universelle), le champ de l'activité bancaire dans le pays concerné, les conditions d'entrée et de sortie dans le système bancaire et les conditions relatives au montant des fonds propres et autres conditions à remplir par les banques. Par ailleurs, la législation bancaire spécifie l'organisation et les liens entre les banques et la banque centrale.

Un autre élément important du cadre légal et réglementaire a trait à la réglementation prudentielle instituée par les autorités régulatrices. Les objectifs auxquels elle répond sont le maintien de la sécurité et de la stabilité du système bancaire, la protection des déposants et l'engagement minimum des fonds publics. Les aspects les plus importants de la réglementation prudentielle sont l'octroi de licences aux banques, la gouvernance d'entreprise, les mécanismes de fermeture et de sortie, l'adéquation des fonds propres et la gestion des risques financiers. La réglementation de la gestion des risques financiers (sujet traité dans les chapitres 4 à 13) vise à limiter le degré d'exposition des banques aux risques de change et de liquidité, notamment. De telles mesures servent à faire en sorte qu'une banque ait toujours assez de fonds propres pour supporter son exposition au risque (ce que l'on appelle les « conditions d'adéquation des fonds propres ») et qu'elle dispose toujours de procédures ou de systèmes adéquats pour évaluer, circonscrire et prévenir les risques, comme la classification des actifs, les procédures de provisionnement et les modèles de valeur à risque pour l'étude des fluctuations des prix du marché.

Un cadre légal englobe aussi d'autres parties du secteur financier, avec des lois relatives aux compagnies d'assurance, aux caisses de retraite, aux **autorités du marché** des capitaux et au secteur des services d'investissement en gros et au détail. Il existe aussi un corpus de lois pour réglementer les contrats et la conduite des affaires et protéger les consommateurs.

D'autres lois concernent la résolution des problèmes - insolvabilité, assurance sur les dépôts, organismes de restructuration, etc. - ou la capacité technique des instances judiciaires. En ce qui concerne la **résolution des problèmes** et les filets de sécurité du secteur bancaire, les mécanismes visent à renforcer la stabilité du système bancaire et la confiance qu'il doit inspirer. Cependant, lorsque ces mécanismes sont mal conçus, ils peuvent compromettre

la discipline du marché. Les filets de sécurité dans le domaine bancaire, ce sont la fonction de « prêt en dernier ressort » et les systèmes d'assurance sur les dépôts. La forme spécifique des filets de sécurité bancaire n'est pas neutre pour la gestion des risques. Ainsi, par exemple, lorsque existent des mécanismes de prêt en dernier ressort - dont le principal objet est d'offrir un soutien temporaire à des organismes qui manquent de liquidité tout en étant solvables - les banques peuvent être moins incitées à gérer les risques et avoir tendance à maintenir un niveau de liquidité moindre et à prêter davantage. De même, l'existence d'une assurance sur les dépôts, surtout lorsque le coût est déterminé par l'État, peut engendrer une situation d'incertitude morale et de renflouement automatique des banques sans considération de la qualité de leur gouvernance d'entreprise et de leur gestion des risques.

De **l'infrastructure du secteur financier** dépend fortement la qualité de l'activité bancaire et de la gestion des risques. En dehors des **autorités de contrôle** (sujet traité au chapitre 3), un élément essentiel de cette infrastructure est le **système de paiement**, qui peut être organisé et géré par la banque centrale, par des membres du système bancaire, ou faire l'objet d'un compromis entre les banques et la banque centrale. De l'organisation spécifique du système de paiement dépendent les mécanismes des transactions ainsi que les coûts et les risques assumés par les banques. Un système de paiement inefficace peut entraîner des coûts et des risques de liquidation significatifs pour les banques.

L'infrastructure englobe aussi divers métiers qui jouent un rôle clé dans le secteur financier : la **comptabilité et l'audit**, le métier d'actuaire et le conseil en investissement. L'adhésion aux normes comptables et aux normes d'audit internationales, associée à la présence d'un ensemble de professionnels bien formés, peut être déterminante dans la véracité et la transparence des états financiers. La véracité et la transparence des comptes contribuent grandement à améliorer la gestion des risques, la supervision bancaire et la protection des consommateurs.

Les **registres de propriété** font aussi partie de l'infrastructure de la gestion des risques. Ils définissent les actifs fixes et circulants et les titres échangeables, et protègent efficacement les droits de la propriété. Ils permettent aussi l'enregistrement et la comptabilisation du nantissement et la gestion des risques de crédit qui y sont liés. Les registres de référence des risques répondent au même objectif, par la collecte et la mise à jour d'informations sur l'historique du crédit des particuliers et des entreprises ainsi que leur diffusion aux parties intéressées.

Par ailleurs, les **organismes de notation** apportent une aide à la gestion des risques, grâce à leur recherche systématique sur les banques, les entreprises et les marchés et à la publication de leurs résultats à l'attention des professionnels

de la finance et du grand public. Dans un certain nombre de pays, l'infrastructure financière peut aussi comprendre des instituts de recherche, des services de conseil financier et d'autres organisations de ce type.

Le bloc suivant, sur la figure 2.1, illustre **l'institutionnalisation du système financier**. Il s'agit des formes et des règles qui régissent la constitution d'une institution financière, et qui, à plus grande échelle, définissent ses concurrents potentiels. La concurrence accrue dans le secteur de la banque et de la finance et la tendance à l'homogénéisation de l'activité bancaire ont été les principaux facteurs ayant influencé l'évolution des systèmes bancaires nationaux. Le concept de banque universelle et la réalité des marchés financiers ont cependant rendu les différences entre les diverses institutions de plus en plus floues. Dans le contexte de la gestion des risques, la structure et la concentration de la propriété du capital sont de première importance. Un système bancaire dominé par des banques ou des institutions financières étatiques ou nationalisées se prête aux situations d'incertitude morale (garanties implicites, etc.) et dans un tel contexte, des distorsions de la concurrence ont tendance à se produire sur les marchés. Une forte concentration du capital ou des actifs augmente aussi les risques, en rendant le système sujet aux pressions politiques : en effet, les administrations considéreront que certaines banques sont « trop importantes pour disparaître » et les soutiendront de façon artificielle. Dans des cas exceptionnels de risque systémique, une autorité de contrôle peut choisir de s'en tenir à cette approche. Par ailleurs, l'absence de détention étrangère des capitaux est le signe typique de marchés financiers fermés et sclérosés.

Le bloc des **marchés financiers** et des **moyens de financement** de la figure 2.1 représente les marchés actifs dans le système financier, leur mode de fonctionnement et les modalités de ce fonctionnement. Comme il a été dit précédemment, les banques ne limitent plus leur activité aux marchés traditionnels de dépôts et de crédits, elles sont aujourd'hui directement présentes dans pratiquement tous les aspects du système financier. Initialement établies en tant qu'institutions spécialisées, les banques ont cherché à acquérir une nouvelle clientèle dans des zones géographiques plus larges, et en sont venues à offrir des types de comptes, de crédits et de services financiers de plus en plus similaires.

À une concurrence accrue entre les différents types de banques s'ajoutent le nombre de plus en plus grand et la diversité croissante des intermédiaires financiers non bancaires. En conséquence, il existe aujourd'hui des substituts performants des produits bancaires, et l'on dispose d'un ensemble de services plus large. Il semble que la menace d'expansion des institutions non bancaires

dans les services bancaires ait aussi poussé les banques à adopter un comportement orienté vers le marché. Les marchés secondaires ont également pris de l'importance, ce qui a réduit la segmentation des marchés et rendu les structures de coût de diverses institutions financières plus uniformes.

Chaque type de marché fonctionne avec des produits financiers spécifiques. L'innovation a permis une plus grande variété d'instruments financiers, dont les marchés respectifs connaissent une croissance ininterrompue. En ce qui concerne la gestion des risques financiers, c'est la compréhension du risque associé aux principaux produits offerts par une banque et des implications des marchés spécifiques, en termes de liquidité et de stabilité des prix, qui permet d'évaluer une banque de manière appropriée.

Comme le montre le dernier bloc de la figure 2.1, la disponibilité et la qualité du **savoir-faire bancaire** constituent un problème essentiel pour l'évaluation bancaire fondée sur le risque. Une bonne gestion du personnel est fondamentale pour une banque, et il importe que la banque soit capable de développer systématiquement le savoir-faire bancaire au sein de son organisation. Une bonne banque doit être capable d'acquérir les compétences appropriées et de développer une culture de travail adéquate. Elle doit aussi disposer d'un système d'optimisation de sa structure de compétences et de développement des niveaux de performance en fonction de ses objectifs commerciaux et institutionnels.

## 2.4 Une vision holistique de l'ensemble du système financier

À partir des concepts exposés dans la section qui précède, la figure 2.2 propose une vision holistique du secteur financier et notamment une revue détaillée des aspects du développement du secteur financier qui ont trait à la réglementation et à la supervision. Diverses subdivisions du système financier se caractérisent par l'offre de types spécifiques de services. Si les limites qui séparent ces subdivisions sont devenues moins rigides depuis quelques années, la plupart, sinon toutes, sont couvertes par une législation et une réglementation particulières qu'une autorité de contrôle se charge de faire appliquer. Il existe plusieurs modalités d'organisation de la fonction de supervision des différents types d'institution, mais dans la plupart des pays, la réglementation et la supervision du système financier délimitent les activités qui sont autorisées et la manière dont les institutions financières doivent agir. C'est pourquoi l'évaluation du contexte réglementaire concerné constitue une composante majeure de l'analyse bancaire.



Le point de départ, pour l'analyse du contexte réglementaire et de son influence sur les banques, est l'identification des principales lois et réglementations et du moment où elles ont été promulguées ou changées. Un certain nombre d'entre elles visent à favoriser la gestion, par les banques, de certains types de risques, comme ceux liés aux prêts à grande échelle, aux fluctuations monétaires, aux limites de l'investissement, etc. (On trouvera dans les chapitres 4 à 13 une analyse plus approfondie de cette réglementation, dans le contexte de divers types de risque financier, notamment une discussion sur les mesures prises par les banques dans le cadre du processus de gestion des risques).

A mesure que le secteur financier est devenu plus complexe, les régulateurs ont commencé à accorder davantage d'attention aux aspects qualitatifs, les règles - et plus particulièrement celles fondées sur des mesures quantitatives simplistes - étant devenues plus faciles à contourner et étant devenues plus souvent inadaptées pour certaines banques. C'est pourquoi la réglementation prudentielle actuelle, orientée vers le risque, comprend aussi toute une série d'exigences relatives à la qualité, à l'expérience et au savoir-faire des banquiers et de leur équipe de gestion (pour plus de détails, voir chapitre 3).

Il convient également de remarquer que le fait de savoir si une banque se conforme ou non aux normes établies par les régulateurs est devenu, de plus en plus, affaire de jugement. La réglementation prudentielle relative aux principaux processus bancaires (audit interne, contrôles internes, gestion du bilan et gestion des risques opérationnels) constitue un autre domaine d'intérêt pour certains régulateurs. Cependant, contrairement à l'approche en termes de contrôle à base de ratios prudentiels, les régulateurs, dans ce domaine, évitent d'être trop normatifs. En général, la réglementation spécifie plutôt l'esprit et les conditions fonctionnelles auxquelles doit satisfaire une banque dans le cadre d'un processus particulier.

L'évolution de la situation du marché a aussi changé l'attitude des régulateurs vis-à-vis de l'impact de la réglementation concernant la structure du portefeuille et des autres dispositifs de contrôle de la stabilité du système financier. Ainsi, par exemple, en exigeant que les portefeuilles comprennent une certaine proportion d'actifs liquides et /ou à faible risque, les régulateurs ont cherché à limiter les effets négatifs sur le système financier de la concurrence entre les banques et /ou à renforcer la capacité du système à supporter les chocs. Toutefois, compte tenu des nombreuses options et de leur capacité d'innovation, les banques se sont trouvées dans une situation favorable pour contourner la réglementation et choisir le profil de risque et de rendement qui leur convenait. Par ailleurs, lorsque les banques ne peuvent offrir des services financiers pour

FIGURE 2.2 VUE HOLISTIQUE DU SYSTÈME FINANCIER : UN MODÈLE POUR L'ÉTUDE DU SECTEUR FINANCIER

I. Le contexte	1. Les tendances au niveau macroéconomique i. Gestion budgétaire/gestion de la dette publique ii. Balance des paiements/ réserves monétaires iii. Tendances du secteur financier			2. Le contexte politique i. Politique législative ii. Judiciaire iii. Banque centrale iv. Politique d'entreprises v. Opinion publique		3. Transparence et divulgation de l'information i. Réserves nettes ii. Rapports des IFI iii. Comptes financiers		4. Principales statistiques et principaux graphiques			
II. L'infrastructure	1. Infrastructure légale et réglementaire					2. Infrastructure du secteur financier					
	i. Définition du champ d'activité et base des transactions	ii. Octroi de licences	iii. Gouvernance d'entreprise	iv. Principes de gestion des risques financiers et conditions prudentielles	v. Résolution des problèmes et clôture d'activité	i. Supervision bancaire et autre	ii. Métiers - auditeurs - actuaires - conseils en investissement - traders	iii. Système de paiement et de règlement	iv. Registres de propriété et de dépôts - prêts/financement - moyens de financement	v. Information et recherche (organismes de notation)	
III. Intermédiaires financiers	1. Banques			2. Épargne contractuelle (assurance et retraite)			3. Marchés de capitaux / Échanges				
	i. Coopératives a. Micro finance	ii. Spécialisées a. Épargne c. Immobilier d. Leasing	iii. Commerciales a. Mutuelles b. Unions de crédit b. Banques de capital	I. Assurance à long terme b. Agriculture	ii. Caisses de retraite	iii. Assurance à court terme	Négoce de titres et gestion des placements i. Sociétés de trading (parts de capital et titres rémunérés) ii. Sociétés de gestion de fonds de placement		Échanges i. Capitaux ii. Échanges de marchandises		
IV. Moyens de financement et marchés financiers	i. Marchés des placements à rémunération fixe a. Monnaie - Effets à court terme - Effets de commerce b. Capitaux		ii. Parts de capital a. Cotées b. Non cotées	iii. Devises		iv. Marchandises		v. Produits dérivés		vi. Autres placements	
V. Supervision	1. Autorité de contrôle			2. Supervision consolidée			3. Capacité de supervision et systèmes de contrôle				
	Banque centrale	Ministère des Finances	Autres - Organisations auto-réglementées	Risque systémique Protection des consommateurs États financiers consolidés Synchronisation des approches			i. Structure administrative et technique	ii. Qualité des systèmes de contrôle et de l'analyse hors site	iii. Étude sur site et renforcement de l'institution	iv. Capacité de mise en application	

lesquels une demande existe, le marché est parfois dominé par des institutions non réglementées dont le bien-fondé est souvent plus discutable que celui des banques, et la stabilité globale du système financier en souffre.

Les banques et autres types d'institutions financières font souvent l'objet d'une supervision de la part de diverses instances autorisées. Il existe une configuration courante dans laquelle les banques sont supervisées par la banque centrale, le secteur de l'assurance et des caisses de retraite par le ministère des Finances et les institutions du marché des capitaux par la commission des opérations boursières. Les divers secteurs du système financier sont en interaction avec le système bancaire. Cela implique parfois des perturbations du système bancaire, causées par l'extérieur. C'est pourquoi une coordination entre la réglementation et la supervision est importante, afin de réduire le risque d'impact négatif et d'arbitrage réglementaire.

Pour que leur travail d'évaluation soit efficace, les analystes et les superviseurs devront non seulement être capables d'utiliser des outils d'analyse sophistiqués mais aussi être conscients de la possibilité d'une évolution des autres secteurs du système financier, avec les risques que cela entraîne, et des nouvelles tendances de l'activité bancaire et des systèmes de supervision à l'étranger. Par ailleurs, ils devront être capables de juger de la capacité et de l'intégrité de la gestion bancaire. Les évaluations qualitatives seront plus efficaces si elles s'appuient sur des contacts personnels et sur des échanges fréquents de points de vue. Dans cette optique, le meilleur moyen de parvenir à une compréhension détaillée et précise de la gestion bancaire est de recourir de manière continue à un personnel compétent s'occupant des mêmes banques sur une longue période.

## **2.5 Publication des informations financières et bancaires et transparence : un préalable à l'analyse fondée sur le risque**

Une évaluation fiable de la situation financière d'une banque suppose des analystes et des superviseurs bien formés, car un certain nombre d'actifs bancaires ne sont pas liquides et n'ont pas sur le marché une valeur objectivement déterminée. Avec les nouveaux instruments financiers, évaluer de façon pertinente la capitalisation nette des banques et autres institutions financières est devenu encore plus difficile. La libéralisation du secteur bancaire et des marchés de capitaux a entraîné une hausse substantielle du niveau d'information nécessaire pour parvenir à la stabilité financière. Une information utile et adéquate sur les intervenants et sur leurs transactions est devenue essentielle pour que l'ordre et l'efficacité des marchés puissent être maintenus. Pour qu'une

approche de la gestion et de la supervision bancaires fondée sur le risque soit efficace, il faut que l'on dispose d'une information utile et pertinente, qui réponde aux besoins de chacun des principaux intervenants (voir chapitre 3). En principe, les acteurs du marché, les déposants et le grand public ont un besoin d'information tout aussi important que les autorités de contrôle.

En théorie, la divulgation de l'information peut progressivement être améliorée, grâce à la pression exercée par les parties qui détiennent du pouvoir sur le marché. En temps normal, cette pression peut inciter les banques à considérer qu'il est de leur intérêt de publier cette information, si par exemple cela peut inciter les investisseurs et les déposants à apporter des capitaux. Malheureusement, la tendance à vouloir occulter l'information - surtout lorsqu'elle est constituée de mauvais résultats - se traduit souvent par un manque de transparence, qui est évident même dans les pays dotés d'un système bancaire développé. Par ailleurs, étant donné la sensibilité de la liquidité bancaire à la perception qu'a le public de la situation, c'est souvent au dernier moment, et généralement de façon non délibérée, que l'information la plus susceptible de déclencher des réactions défavorables et soudaines sur le marché est publiée.

Les appels à une plus grande transparence sont souvent le signe d'une incapacité à fournir une information utile et pertinente, et cela est plus net encore lorsque l'information en question est défavorable. Il est de la responsabilité des autorités de régulation de résoudre le problème de la disponibilité de l'information. Si la législation bancaire a généralement été utilisée comme moyen de forcer la divulgation de l'information, ce processus, d'un point de vue historique, a davantage consisté à compiler des statistiques à des fins de politique monétaire qu'à fournir l'information nécessaire à l'évaluation des risques financiers.

Une approche plus directe, aujourd'hui adoptée par la plupart des autorités régulatrices, consiste à requérir une information minimale, et notamment à obliger les banques à publier certaines parties spécifiées de leurs rapports prudentiels (qui ne révèlent rien qui ne puisse être exploité par la concurrence) ainsi que d'autres informations pertinentes. La valeur des informations publiées dépend largement de leur qualité. Cependant, le fait de fournir cette information pouvant représenter un coût non négligeable, il convient d'étudier soigneusement les besoins en la matière, de sorte que les avantages de cette divulgation en justifient pleinement les inconvénients.

Les obligations concernant la publication d'informations financières sont en principe centrées sur l'information chiffrée et qualitative du rapport finan-

cier annuel de la banque, préparé sur une base consolidée et mis à la disposition de tous les intervenants du marché. La banque doit, de manière générale, publier un ensemble complet et audité d'états financiers, ainsi qu'une information qualitative, comprenant notamment des considérations sur les questions relatives à la gestion et à la stratégie générale. Elle doit publier les noms, les intérêts et l'appartenance des plus grands actionnaires et membres non dirigeants du bureau, des renseignements sur la structure organisationnelle, et préciser quelles parties des états financiers ont été auditées et lesquelles, dans les documents annexes, ne l'ont pas été. Les états financiers doivent aussi contenir des informations sur les éléments hors bilan, notamment des estimations chiffrées de l'impact possible des fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change.

Par ailleurs, l'information concernant le secteur financier peut être complétée par la présentation de normes relatives à la qualité et à la quantité des informations à fournir au public. Etant donné l'internationalisation croissante des banques et la pénétration accrue des systèmes bancaires nationaux, il existe un besoin important de normes minimales permettant la comparabilité des états financiers d'un pays à un autre. La responsabilité en est assumée par l'International Accounting Standards Committee, qui a développé un ensemble de normes internationales pour faciliter la transparence et l'interprétation correcte des états financiers (on trouvera au chapitre 4 une discussion approfondie sur la transparence comptable et les problèmes qui s'y rapportent, notamment des détails sur les normes internationales).

Les exigences en matière de divulgation de l'information doivent être révisées périodiquement, pour que les besoins courants des utilisateurs soient satisfaits et pour que la tâche qui incombe aux banques ne soit pas alourdie inutilement. Les innovations financières et les influences internationales étant susceptibles d'ajouter à ces exigences, rien n'indique que la demande d'information à laquelle les banques se trouvent confrontées ira en diminuant. Cependant, compter sur une publication intégrale de l'information comme moyen de contrôler l'activité des banques suppose une exigence excessive vis-à-vis des déposants, qui auraient besoin d'un niveau de capacité d'analyse de plus en plus élevé pour pouvoir évaluer l'activité complexe des institutions financières. Par ailleurs, il existe des économies d'échelle dans le traitement et l'interprétation de l'information financière. Dans l'avenir, on s'attend à ce que les professionnels de l'analyse financière et de l'analyse de marché, les organismes de notation (qui sont capables de traiter des information financières complexes) et

les médias très influents jouent un rôle de plus en plus important dans l'exercice de la discipline du marché, destinée à influencer et à corriger le comportement des banques.

## CHAPITRE 3

# LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

### IDÉES ESSENTIELLES

La gouvernance d'entreprise impose une structure ordonnée au sein de laquelle une banque définit ses objectifs et les moyens de les atteindre et d'en contrôler l'efficacité.

Une gouvernance d'entreprise efficace incite une banque à mieux rentabiliser l'utilisation de ses ressources.

La gestion des risques financiers relève de la responsabilité de plusieurs acteurs essentiels au sein de la structure de la gouvernance d'entreprise. Chacun de ces acteurs a la responsabilité d'un aspect de la gestion des risques.

Les acteurs essentiels sont les régulateurs ou les législateurs, les superviseurs, les actionnaires, les directeurs, les directeurs exécutifs, les auditeurs internes, les auditeurs externes et le grand public.

Lorsque l'un de ces acteurs essentiels n'assume pas sa fonction dans la chaîne de la gestion des risques, ou lorsque l'on s'attend à ce qu'il ne l'assume pas, les autres doivent compenser l'écart résultant en donnant à leur propre rôle une importance accrue. Le plus souvent, c'est au superviseur de la banque qu'il revient de combler le vide créé par la défaillance de certains acteurs.

### 3.1 Introduction : les principes de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise désigne la manière dont l'activité de l'entreprise, en l'occurrence la banque, est régie : la définition de ses objectifs et de son profil de risque, la mise en phase de l'activité et des attitudes de l'entreprise avec l'attente d'une gestion saine et sûre, la conduite des opérations courantes dans le cadre d'un profil de risque déterminé, tout en veillant aux intérêts des déposants et autres agents concernés. La gouvernance est définie par un ensemble de relations entre la direction de la banque, son conseil d'administration, ses actionnaires, etc.

Les principaux éléments d'une bonne gouvernance d'entreprise, pour une banque, sont les suivants :

- a) Une stratégie d'entreprise bien structurée, par rapport à laquelle il soit possible de mesurer la réussite globale et la contribution de chacun.
- b) Une attribution des responsabilités clairement définie et établie, avec une autorité décisionnaire et des responsabilités cohérentes avec le profil de risque de la banque.
- c) Une fonction de gestion des risques financiers solide (indépendante des lignes d'activité), des systèmes de contrôle interne appropriés (fonctions d'audit interne et externe notamment) et un processus fonctionnel conçu en tenant compte des contrôles nécessaires.
- d) Des valeurs d'entreprise, des codes de conduite et autres normes, et des systèmes efficaces pour en assurer le respect. Il s'agit aussi du contrôle particulier de l'exposition de la banque au risque lorsque des conflits d'intérêt risquent de se déclarer (par exemple dans les relations avec les parties affiliées).
- e) Des incitations financières et directoriales à agir de manière appropriée, pour la direction, les gestionnaires et les employés : indemnités, promotion, sanctions, etc. (les indemnités devant être cohérentes avec les objectifs, la performance et les valeurs éthiques de la banque).
- f) La transparence, et des flux d'information appropriés, en interne comme vers le public.

Ce chapitre traite des rôles et des responsabilités des principaux acteurs du processus de gouvernance d'entreprise dans le cas d'une banque. Le contexte est celui de la gestion des risques financiers, et l'on suit ici une approche en termes de marché. Le chapitre traite des acteurs directement concernés par la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, ainsi que des acteurs qui déterminent le contexte réglementaire et politique dans lequel les banques exercent leur activité, et qui ont une grande influence sur la gestion des risques. Il traite aussi des autres parties en présence : la clientèle des banques et les intervenants du marché notamment.

Le tableau 3.1 résume les responsabilités des principaux acteurs impliqués dans la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques. Ce chapitre donne aussi des indications sur la manière d'apprécier si les acteurs qui sont directement impliqués dans la gouvernance d'entreprise au niveau politique et au niveau opérationnel sont « capables et dignes » et s'ils peuvent assumer efficacement les responsabilités qui sont les leurs.



### 3.2 Les autorités régulatrices : la mise en place d'un cadre pour la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques

Un cadre réglementaire ne comprend pas seulement une réglementation conçue pour répondre à certains objectifs spécifiques. Il englobe une philosophie générale et des principes qui inspirent à la fois le contenu et la mise en application de règles spécifiques. En général, les régulateurs, pour mener à bien leur tâche, peuvent adopter soit une approche normative soit une approche orientée marché. Ce choix dépend souvent des conceptions et des principes généraux qui sous-tendent l'ensemble du système économique.

Une **approche normative** limite généralement le champ d'activité des institutions financières et aboutit souvent à instituer une réglementation pour l'ensemble des risques connus des régulateurs. Le danger d'une telle approche est que la réglementation devient vite périmée, et n'est plus adaptée aux risques qui découlent des innovations financières.

TABLEAU 3.1 LES PRINCIPAUX ACTEURS ET LEURS RESPONSABILITÉS DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LA GESTION DES RISQUES

<i>Principaux acteurs</i>	<i>Responsabilité dans la gestion des risques</i>	<i>Importance</i>	
		<i>Niveau politique</i>	<i>Niveau opérationnel</i>
<b>Du système</b>			
Autorités légales et régulatrices	Optimiser	Critique	n.d.
Superviseurs bancaires	Contrôler	Indirect (contrôle)	Indirect
<b>Institutionnels</b>			
Actionnaires	Appointer les principaux acteurs	Indirect	Indirect
Équipe dirigeante	Définir les orientations	Critique	Indirect
Direction exécutive	Suivre les orientations	Critique (mise en application)	Critique
Comité d'audit/audit interne	Examiner la concordance de l'activité avec les orientations du conseil d'administration et valider la gouvernance d'entreprise, les systèmes de contrôle et les processus de gestion des risques	Indirect (conformité)	Critique
Auditeurs externes	Évaluer et exprimer un avis	Indirect (évaluation)	
<b>Consommateur</b>			
Extérieur/Public	Agir de façon responsable	n.d.	Indirect

Au contraire, les régulateurs du système bancaire qui adoptent une **approche régulatrice orientée marché** considèrent que les marchés, par définition, fonctionnent de manière efficace, qu'ils sont capables de gérer les risques financiers, et que l'on devrait par conséquent les laisser agir aussi librement que possible. Dans une approche orientée marché, le rôle du régulateur est centré sur l'amélioration de la gestion des risques. Le régulateur et l'entité régulée doivent s'accorder sur des objectifs communs, afin d'assurer la réussite et l'efficacité du processus. En d'autres termes, lorsqu'ils conçoivent la réglementation, les régulateurs doivent tenir compte du point de vue des intervenants du marché pour que cette réglementation soit pratique et efficace. En pratique, dans la plupart des pays leaders, la réglementation associe ces deux approches en privilégiant l'une ou l'autre selon le contexte particulier.

Depuis les années quatre-vingt, la tendance est plutôt à l'approche orientée marché. La réglementation prend en compte un large éventail de risques et fournit des principes d'évaluation et de gestion des risques, en évitant les détails et les recommandations inutiles. Par ailleurs, étant fondée sur des principes plutôt que sur des règles, une approche orientée marché permet de s'adapter à l'évolution de la situation des marchés. C'est pourquoi les régulateurs doivent s'attacher à créer un contexte permettant l'optimisation, en termes de qualité et d'efficacité, de la gestion des risques, et à superviser le processus de gestion des risques mené par les dirigeants et les gestionnaires des différentes banques.

Au niveau du système, les efforts des régulateurs sont généralement centrés sur le maintien de la confiance du public envers le secteur bancaire et sur la création d'un marché équitable pour les institutions financières et les prestataires de services financiers. Les régulateurs chercheront aussi à promouvoir une attitude libérale vis-à-vis de la supervision bancaire et des fonctions de supervision et à faciliter la compréhension, de la part du public, de la responsabilité des gestionnaires de la banque vis-à-vis du processus de gestion des risques. En termes de gestion des risques financiers, les responsabilités des régulateurs se focalisent sur l'amélioration de la qualité à l'entrée, grâce à une procédure stricte d'octroi de licences et à des conditions à satisfaire en matière de capitaux minimaux et d'adéquation des fonds propres ; également, sur le durcissement des responsabilités et des normes fiduciaires relatives aux détenteurs du capital, aux administrateurs et aux gestionnaires des banques ; sur l'établissement de directives relatives à la gestion des risques et aux mesures qui y sont liées ; sur la définition de directives statutaires relatives aux positions par rapport au risque ; enfin, sur l'évaluation de la conformité avec les règles et

de la gestion globale des risques au niveau de la banque ou du système bancaire. La plupart des régulateurs se consacrent aussi à un travail de recherche sur les derniers développements dans le domaine de la gestion des risques.

Les régulateurs étant les mieux placés pour agir dans le sens de l'intérêt des déposants, il est souhaitable qu'ils instaurent un cadre légal flexible et qu'ils le fassent évoluer de manière souple et décisive à mesure que des problèmes sont identifiés au sein de l'activité bancaire. Ainsi, par exemple, aux États-Unis, le cadre légal définit plusieurs fondements pour l'intervention des autorités régulatrices : une sous-capitalisation critique ou des prévisions de pertes assez importantes pour épuiser le capital, une insuffisance des actifs ou l'incapacité d'honorer les obligations contractées, une dissipation substantielle des actifs, une situation malsaine, l'occultation des livres et des états comptables, un dévoiement des fonctions de direction et la violation de la loi.

Une fois un consensus établi sur l'existence d'un problème que les gestionnaires de la banque ne sauraient résoudre efficacement, la solution type (expérimentée aux États-Unis) consiste à congédier les gestionnaires et les directeurs qui en sont responsables, à prononcer des sanctions, et, en cas de fraude, à entamer des poursuites. Malheureusement, il arrive aussi que les régulateurs échouent à cerner les problèmes suffisamment tôt, parfois en raison de lois défavorables. Ce peut être aussi en raison du caractère très technique des malversations financières, d'une influence politique infondée ou même d'une corruption liée à l'importance des profits ou des pertes en jeu. La fraude peut aussi atteindre des institutions qui sont supervisées par plusieurs autorités régulatrices.

### **3.3 Les autorités de contrôle : le contrôle de la gestion des risques**

La supervision bancaire est parfois assimilée, à tort, à une fonction légale et administrative largement centrée sur la réglementation relative à l'activité bancaire. Ce genre de réglementation a tendance à être normative par nature, et a souvent représenté pour les banques une contrainte onéreuse qu'elles ont cherché à contourner en développant des produits innovants.

Les opérations que réalisent les grandes banques sont extrêmement complexes, et par conséquent difficiles à suivre et à évaluer, aussi les superviseurs dépendent-ils, dans une mesure non négligeable, des systèmes de contrôle de la gestion interne. L'approche traditionnelle de la réglementation et de la supervision a parfois provoqué des distorsions sur les marchés financiers, car elle était

source d'incitations négatives à contourner la réglementation plutôt qu'à gérer les risques financiers de façon adéquate. Depuis la fin des années quatre-vingt, il est de plus en plus admis que l'ancienne approche de la supervision bancaire n'est plus adaptée aux défis de l'environnement bancaire actuel ni à la turbulence des marchés. Dans certaines juridictions, cette prise de conscience a ouvert la voie à un processus étendu de consultation entre les régulateurs et les banques qui cherchent à établir le cadre légal permettant d'adopter une approche de la supervision bancaire qui soit fondée sur le risque et orientée marché. Pour mettre en place un tel cadre, il importe de délimiter clairement les responsabilités des différents acteurs du processus de gestion des risques.

Une fois que les régulateurs et les superviseurs ont compris qu'ils ne peuvent pas assumer seuls la responsabilité de prévenir les manquements et les problèmes, il leur faut identifier clairement ce à quoi ils sont capables de prétendre, puis porter leur attention à cette mission spécifique. On observe actuellement ce processus dans la plupart des pays de l'OCDE. Le rôle de l'autorité de contrôle bancaire n'est plus confiné au contrôle de la conformité aux lois bancaires et à la réglementation prudentielle à l'ancienne. Aujourd'hui, sa mission se définirait plutôt ainsi : **« Créer un contexte réglementaire et légal dans lequel il soit possible d'optimiser la qualité et l'efficacité de la gestion des risques bancaires, de manière à promouvoir un système bancaire cohérent et fiable »**.

On peut donc considérer que la tâche de la supervision bancaire est de contrôler, d'évaluer et au besoin de renforcer le processus de gestion des risques mené par les banques. Cependant, l'autorité de contrôle n'est que l'un des divers acteurs qui contribuent à promouvoir un système bancaire stable. D'autres acteurs ont des responsabilités dans la gestion des risques, et la réglementation prudentielle sollicite de plus en plus une responsabilité de gestion de haut niveau. Un certain nombre de pays prennent la mesure du coût élevé des rapports volumineux exigés qu'aucun avantage ne vient compenser, et s'orientent vers un système de contrôle et de suivi susceptible d'inciter les superviseurs et de leur permettre de compter davantage sur l'audit externe dans le cours ordinaire de l'activité - à charge pour les auditeurs externes de faire preuve d'une claire compréhension de leur rôle dans la chaîne de gestion des risques.

## ENCADRÉ 3.1 UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA SUPERVISION BANCAIRE

**La Reserve Bank de Nouvelle-Zélande constitue l'exemple pionnier d'un contexte réglementaire reflétant la nouvelle conception de la supervision bancaire. Selon les mots de son Gouverneur :**

Une autre préoccupation que nous avons, à propos des études sur site et de la collecte hors site d'information privée détaillée sur les banques, du moins dans le cas de la Nouvelle-Zélande, est le risque que de telles approches puissent brouiller le partage des responsabilités dans la gestion des banques. Si le superviseur bancaire est responsable des études régulières sur site, il s'ensuit vraisemblablement que ce superviseur a la responsabilité d'inciter la banque ou d'exiger de celle-ci qu'elle modifie ses positions par rapport au risque, ou qu'elle procède à d'autres ajustements de son bilan là où le superviseur voit matière à préoccupation, compte tenu du profil de risque de la banque. Là réside la possibilité que s'érodent les incitations des administrateurs et des gestionnaires des banques à assumer la responsabilité ultime de la gestion des risques bancaires, et que cette responsabilité se trouve effectivement transférée en partie au superviseur de la banque. Cela peut aussi donner au public le sentiment que la responsabilité des risques bancaires se trouve réellement partagée entre les directeurs de la banque et les superviseurs. Il devient alors très difficile pour l'État d'éviter la responsabilité de secourir une banque en mauvaise posture. (...) Je reconnais que tout système de supervision bancaire entraîne un risque pour le contribuable, lorsqu'une banque se trouve en difficulté. Cependant, afin de minimiser ces risques, la Reserve Bank de Nouvelle-Zélande préfère que les projecteurs restent nettement braqués sur les directeurs et les gestionnaires des banques, plutôt que de risquer de brouiller encore leur responsabilité.

— D. T. Brash, 1997

### 3.4 Les actionnaires : la désignation des bons décideurs politiques

Les actionnaires jouent un rôle clé dans la promotion de la gouvernance d'entreprise. En élisant le conseil de surveillance et en approuvant le conseil d'administration, le comité d'audit et les auditeurs externes, les actionnaires ont le pouvoir de déterminer l'orientation de la banque. La différence entre les banques et les autres entreprises est que la responsabilité de la gestion et du conseil n'incombe pas seulement aux actionnaires mais aussi aux déposants, qui assurent l'effet de levier sur le capital des actionnaires. Les déposants diffèrent des créanciers normaux en ce que c'est ici de l'ensemble de la fonction d'intermédiation dans l'économie qu'il s'agit, y compris le paiement et l'apurement (et partant la stabilité du système financier).

Les régulateurs du système bancaire reconnaissent l'importance des actionnaires. Dans l'approche actuelle orientée marché de la réglementation bancaire, l'accent a été mis de plus en plus sur la responsabilité fiduciaire des actionnaires. Cela se reflète de plusieurs manières, notamment à travers des exigences plus strictes en matière d'octroi de licences bancaires et à travers les normes auxquelles les fondateurs et les principaux actionnaires des banques doivent se soumettre pour être considérés comme capables et dignes. Les mesures pouvant être prises à l'encontre des actionnaires qui manquent d'assumer leurs responsabilités en ce qui concerne la désignation de personnes capables et dignes pour le processus de gouvernance ont aussi pris de l'ampleur. Les procédures d'octroi de licence bancaire comprennent normalement l'identification obligatoire des principaux actionnaires et l'exigence d'un nombre minimal d'actionnaires (lequel est variable selon les juridictions).

Une personne ne peut être un fondateur ou un actionnaire « important » d'une banque qu'avec l'accord explicite de la banque centrale, ce qui suppose normalement que cette personne détienne un certain pourcentage des parts de la banque (typiquement, dans la fourchette de 10 à 15 %). Cet accord se fonde sur la capacité des actionnaires à satisfaire à un certain ensemble de critères prédéfinis. Ces critères ont pour objet de donner au public l'assurance que les actionnaires seront capables et seront disposés à assumer effectivement leurs responsabilités fiduciaires, seront capables d'apporter un capital supplémentaire à la banque lorsque ce sera nécessaire, et ne considéreront pas la banque comme une source de fonds pour leurs projets préférés. En principe, la banque centrale avale tous les changements qui se produisent dans la structure de l'actionnariat d'une banque. Dans la plupart des juridictions, la banque centrale examine et approuve également la charte de chaque banque et les principaux statuts qui définissent la relation spécifique entre une banque et ses actionnaires.

Les actionnaires doivent jouer un rôle clé dans la supervision de l'activité de la banque. Ils sont normalement censés choisir un conseil d'administration compétent, dont les membres doivent être expérimentés et avoir les qualifications qui leur permettront de définir des orientations et des objectifs cohérents. Il faut aussi que le conseil d'administration soit capable d'adopter une stratégie commerciale qui convienne à la banque, de superviser l'activité de la banque et de contrôler sa situation financière, de maintenir un niveau raisonnable de capitalisation et d'empêcher que naissent entre eux et dans l'ensemble de la banque des pratiques intéressées.

En réalité, il se peut que les actionnaires ne soient pas capables d'exercer la fonction de supervision, dans le cas des banques de grande taille dont l'actionnaire

riat est dispersé. Si les fondateurs d'une banque doivent satisfaire à certaines normes, lorsque la banque grandit et lorsque l'actionnariat s'élargit, le capital social peut se trouver éclaté au point que chacun des actionnaires n'ait plus de réel pouvoir sur la gestion de la banque et n'ait plus d'autre recours que de revendre ses parts s'il désapprouve la manière dont la banque est gérée. Dans ce genre de situation, une supervision efficace devient critique.

**Le processus d'évaluation.** Déterminer la structure de l'actionnariat et du contrôle d'une banque et l'état de son capital, ce sont là les éléments fondamentaux de l'évaluation bancaire. Ce processus doit comprendre l'examen du registre de propriété, dans lequel tous les actionnaires détenant plus de 2 % du capital de la banque doivent être identifiables par leur nom. Une banque risque davantage de se lancer dans des pratiques imprudentes lorsqu'elle est détenue par l'État que lorsqu'elle appartient au secteur privé. C'est pourquoi une étude de l'actionnariat doit aussi comprendre l'évaluation du pourcentage de détention directe et indirecte par l'État, par le secteur coopératif et par les gestionnaires et les employés, et doit faire état de tous droits particuliers ou exemptions liées aux parts détenues. Il est possible de déterminer les actionnaires majoritaires, et donc les détenteurs effectifs de la banque, en utilisant une version ajustée du tableau 3.2.

D'autres informations importantes sont relatives au principal domaine d'activité du plus grand actionnaire et de ceux qui le contrôlent. Il convient d'examiner la charte d'entreprise de la banque, tous les autres documents relatifs à la constitution de la banque en société, ainsi que les statuts, pour déterminer la

TABLEAU 3.2 INFORMATION AUX ACTIONNAIRES

<i>A. Résumé de l'actionnariat</i>				
Actionnaires (depuis ---)	Nombre d'actionnaires	Parts détenues		% des parts
		Nombre	Valeur unitaire	
Entreprises privées				
Particuliers				
Entreprises du secteur public et d'État (moins de 51 % de capitaux privés)				
<b>Actionnariat total</b>				
Noms des actionnaires qui contrôlent - de façon directe ou indirecte - plus de 2 % des parts de la banque				

nature exacte de la relation entre les actionnaires et la banque. Une attention particulière doit être accordée à toute situation dans laquelle plus de 50 % des voix des actionnaires et des directeurs sont requises pour qu'une motion soit adoptée. Une question essentielle à se poser est de savoir si les résolutions requièrent plus qu'une majorité simple pour être adoptées, et si oui, dans quelles circonstances. Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'existence éventuelle de dispositions limitant les droits de vote ou attribuant des droits de vote à des actionnaires ou à des classes d'actionnaires disproportionnés par rapport à leur pourcentage de parts, et de voir également s'il existe des options d'acquisition supplémentaire de capital.

Une autre question fondamentale est de savoir si les actionnaires assument réellement leurs responsabilités fiduciaires de manière satisfaisante et s'ils ont profité de leur statut d'actionnaire de la banque. En termes pratiques, on peut répondre à cette question en étudiant certains éléments comme la fréquence des réunions d'actionnaires, le nombre d'actionnaires habituellement présents et le nombre total de parts qu'ils représentent. Il convient de tenir compte également du niveau de l'implication directe, lorsqu'elle existe, des actionnaires dans la banque, dans le conseil de surveillance (directeurs) et dans la gestion (direction exécutive). L'évaluation comprendra aussi une étude de la composition actuelle de l'équipe de direction et du conseil de surveillance, de la durée résiduelle de leur mandat et des liens existant entre les membres du conseil, les actionnaires et les clients de la banque. Lorsque des actionnaires détenant plus de 1 % des parts sont aussi des clients de la banque, il convient d'examiner le niveau d'exposition de la banque vis-à-vis d'eux, en examinant notamment les moyens de financement tels que prêts et dépôts et en en spécifiant les montants, les termes, les conditions, et en examinant le montant des fonds accordés aux actionnaires.

### **3.5 Le conseil d'administration : la responsabilité ultime de l'activité de la banque**

Selon la plupart des dispositions régissant les banques, la responsabilité ultime est habituellement conférée au conseil d'administration (ou conseil de surveillance). Le conseil doit répondre devant les déposants et les actionnaires de la sauvegarde de leurs intérêts à travers une administration de l'institution qui soit licite, éclairée, efficace et performante. En général, les membres du conseil délèguent la gestion quotidienne de l'activité bancaire aux cadres exécutifs et aux employés, mais ils ne peuvent pas abdiquer leur responsabilité vis-à-vis des conséquences que pourraient avoir des règles et des pratiques incorrectes ou



imprudentes en ce qui concerne les prêts, les investissements, la protection contre la fraude en interne, etc.

Malheureusement, en pratique, il s'avère souvent que les administrateurs extérieurs sont effectivement choisis par les gestionnaires de la banque, sans que cela ne suscite beaucoup de désaccord parmi les actionnaires. Ces derniers soutiennent presque toujours les gestionnaires, et il est très rare que des directeurs n'appartenant pas à l'exécutif exercent une réelle influence sur les activités risquées de la banque. En fait, ils endossent généralement les décisions de la direction.

Le conseil d'administration constitue un centre d'intérêt certain pour les régulateurs, car une approche de la supervision bancaire fondée sur le risque met l'accent sur la responsabilité fiduciaire du conseil, et l'on y cherche à s'assurer que les directeurs ont les qualifications et la capacité nécessaires pour assumer réellement de telles responsabilités. De façon générale, les lois et la réglementation régissent l'élection, le quorum, les qualifications, les obligations et la destitution des membres du conseil et des membres de la direction, ainsi que les exigences de divulgation externe de l'information. D'autres lois et règlements concernent les restrictions, les interdits, les achats et ventes impliquant les membres du conseil, les commissions et gratifications pour l'octroi de prêts, les détournements de fonds, les faux en écriture, les pots-de-vin, etc.

**La composition du conseil.** La composition du conseil d'administration est une question primordiale. Des études sur les banques en difficulté ont montré que dans près de 60 % des cas, soit les membres du conseil d'administration n'avaient pas les connaissances appropriées de la banque, soit ils n'étaient pas informés et adoptaient une attitude passive en ce qui concerne la supervision de l'activité bancaire. Un homme fort comme directeur exécutif et un conseil d'administration faiblard, voilà la recette du désastre. Un conseil d'administration doté d'un président fort qui ne dirige pas l'activité de la banque aura plus certainement une influence saine sur la politique de la banque qu'un conseil dont le président en est aussi le principal dirigeant. Une institution bancaire a besoin d'un conseil d'administration à la fois solide et bien informé. Il est essentiel que le conseil encourage les discussions ouvertes, et, plus important encore, qu'il accepte qu'il y ait des conflits, car ce sont les conflits qui montrent que l'on ne s'en tient pas à un seul point de vue.

Lorsqu'une banque est en difficulté, elle souffre presque toujours des faiblesses de son conseil d'administration et de ses dirigeants. Dans de nombreux cas, on constate que la direction procédant du conseil d'administration est inefficace. C'est pourquoi une des principales fonctions d'un conseil indépendant

**ENCADRÉ 3.2 LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**C'est au conseil d'administration d'une institution financière, quelle qu'elle soit, que revient la responsabilité ultime relative à la protection du consommateur et à la gestion de ses risques financiers.**

Le conseil d'administration d'une banque est responsable, en dernier ressort, de la conduite des affaires de celle-ci. Il contrôle la direction de la banque et détermine la manière dont la banque exercera son activité. Il recrute les gestionnaires et définit les orientations qu'ils devront suivre. Il peut déléguer la responsabilité des opérations de gestion courante à la direction, mais il garde la responsabilité de veiller à ce que ces opérations soient réalisées conformément aux lois et à la réglementation applicables et soient cohérentes avec des pratiques bancaires sûres et saines. Le conseil d'administration contrôle l'activité de la banque et s'assure que la gestion relève les défis qui se présentent à mesure que la banque grandit, que son activité devient plus complexe et que ses objectifs évoluent.

— U.S. Comptroller of the Currency, 1987

de la gestion doit être de veiller à prévenir les erreurs d'ordre économique ou juridique susceptibles de mettre en péril l'existence de la banque. Lorsque le conseil d'administration fonctionne correctement, les problèmes identifiés lors des contrôles internes ou des audits externes doivent immédiatement être portés à son attention.

L'effectif exigible du conseil d'administration est variable selon les juridictions, mais dans tous les cas, il doit comprendre plus d'un membre exécutif. En principe, dans les systèmes bancaires où prévaut le modèle du conseil de surveillance, aucun des membres n'est un cadre exécutif. Malgré les avantages de cette approche, le manque d'implication de l'ensemble du conseil dans les choix politiques est une lacune majeure. En général, un conseil comprenant un seul membre exécutif a de la banque la vision qu'en a le directeur exécutif. Au contraire, lorsqu'un conseil d'administration comprend plusieurs membres exécutifs, l'ensemble des membres du conseil aura une vision plus élargie des choses et ne verra pas la compagnie par les yeux d'un seul dirigeant.

**Les responsabilités du conseil d'administration.** Un conseil d'administration doit être fort, indépendant et activement impliqué dans l'activité de sa banque. Les administrateurs de la banque aussi bien que les cadres dirigeants et gestionnaires doivent se conformer à des normes éthiques rigoureuses, être capables et dignes et avoir le sens du service. Sans être nécessairement des experts de la profession bancaire, les directeurs devront avoir les compétences,

la connaissance et l'expérience qui conviennent pour pouvoir s'acquitter de leur tâche de manière efficace.

La tâche la plus importante du conseil d'administration est de veiller à ce que l'équipe dirigeante ait les compétences, la connaissance, l'expérience et le sens du jugement nécessaires à une gestion sensée et responsable de l'activité de la banque. Il faut que l'équipe dirigeante rende compte directement au conseil de sa gestion, et il faut que cette relation soit soutenue par des structures solides. Dans les moments favorables, le conseil donne le ton et les orientations. Il supervise et soutient le travail des gestionnaires, examine et teste les recommandations avant de les approuver, et veille à ce que les contrôles et les systèmes appropriés soient en place pour identifier et résoudre les problèmes avant qu'ils ne prennent trop d'importance. Dans les moments difficiles, un conseil d'administration actif et impliqué peut aider à la survie de la banque, lorsqu'il a la capacité d'évaluer les problèmes, de prendre les mesures qui s'imposent, et le cas échéant de maintenir l'institution à flot jusqu'à ce qu'une gestion efficace soit rétablie et que les problèmes soient résolus.

Un conseil d'administration efficace doit avoir une bonne compréhension de la nature des activités commerciales de la banque et des risques connexes. Il doit prendre des mesures raisonnables pour s'assurer que les gestionnaires ont mis en place des systèmes solides de suivi et de contrôle de ces risques. Les responsabilités du conseil, en matière de gestion des risques, sont résumées dans l'Encadré 3.3. Même si les membres du conseil ne sont pas experts en matière de risques bancaires et de systèmes de gestion des risques, ils doivent veiller à ce qu'une expertise soit disponible et à ce que la gestion des risques s'accompagne des études adéquates, menées par des professionnels qualifiés. Le conseil doit prendre les mesures nécessaires en temps utile pour assurer un niveau de capitalisation qui soit raisonnablement approprié au contexte économique et commercial de la banque, ainsi qu'à son profil commercial et à son profil de risques.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que la banque dispose d'un système d'audit interne approprié, et à ce que les systèmes de gestion des risques fonctionnent correctement en permanence. Les administrateurs n'ont pas besoin d'être des experts en matière de mécanismes de contrôle et d'audit, mais ils doivent consulter les experts au sein de leur banque, et le cas échéant à l'extérieur, pour vérifier que leurs systèmes sont corrects et qu'ils fonctionnent correctement.

Le conseil d'administration doit aussi s'assurer que les lois et la réglementation applicables à l'activité de la banque sont respectées. Il doit, dans

**ENCADRÉ 3.3 LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS**

**Les principes légaux qui sous-tendent les lois et la réglementation bancaires ne laissent pas la place au doute quant au fait que le conseil d'administration doit être considéré comme le principal acteur du processus de gestion des risques. Les principales responsabilités du conseil d'administration sont les suivantes :**

- Formuler une conception qui soit claire pour chaque domaine de la gestion des risques.
- Concevoir ou approuver des structures comprenant un système de délégation de l'autorité et de la responsabilité à chaque niveau, qui soit sans ambiguïté.
- Étudier et valider des mesures pour quantifier clairement les risques acceptables, et qui spécifient la quantité et la qualité du capital requis pour la sécurité de l'activité de la banque.
- Veiller à ce que les dirigeants prennent réellement les mesures requises pour identifier, mesurer, suivre et contrôler les risques financiers opérationnels de la banque.
- Réviser périodiquement les contrôles pour s'assurer qu'ils sont toujours appropriés, et procéder à des évaluations périodiques du programme de soutien du capital à long terme.
- Obtenir des explications lorsque les positions excèdent les limites, étudier notamment le crédit accordé aux dirigeants et autres, les cas d'exposition significative au crédit et l'adéquation des provisions constituées.
- S'assurer que la fonction d'audit interne comprend une étude de la conformité aux orientations et aux procédures.
- Déléguer aux gestionnaires, de façon formelle, le pouvoir de formuler et de mettre en œuvre les stratégies (le conseil d'administration doit cependant évaluer de manière critique le plan stratégique, et finalement l'approuver).
- Spécifier le contenu et la fréquence des rapports.
- Veiller à ce que les pratiques en matière de gestion du personnel et de rémunération soient cohérentes, et à ce que l'environnement de travail soit favorable.
- Procéder à une évaluation annuelle de la performance du principal cadre exécutif.
- Élire une commission, principalement constituée d'administrateurs non exécutifs, pour fixer la rémunération des directeurs exécutifs.

la limite du raisonnable, prendre toutes les mesures pour s'assurer que l'information publiée dans les rapports et les comptes de la banque est transpa-

TABLEAU 3.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE /CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Représentant	Secteur privé ?	Qualifications	Expérience	Responsabilité

rente et exacte et que des procédures appropriées sont en place, notamment en ce qui concerne l'audit externe et le cas échéant d'autres contrôles, afin d'éviter que l'information publiée risque d'être fausse ou trompeuse.

**Le processus d'évaluation.** Le tableau 3.3 présente un système pour la collecte de l'information générale sur le rôle joué par les administrateurs.

Une attention particulière est accordée aux responsabilités non exécutives relatives à diverses fonctions au sein de la banque : administration, banque d'entreprise, division internationale, trésorerie domestique, banque pour les particuliers, contrôle interne, finance et comptabilité, systèmes d'information et direction de succursale.

Une évaluation bancaire comprend toujours l'évaluation de la structure et de l'efficacité du conseil d'administration. Les principaux objectifs sont de déterminer si le conseil est composé de cadres compétents et expérimentés, capables et réellement désireux d'assumer leurs responsabilités, qui comprennent parfaitement quels sont leurs devoirs et qui ont développé des objectifs et des orientations adéquats. L'évaluation doit comprendre un examen des minutes des réunions du conseil d'administration, et pour chaque domaine fonctionnel, un ensemble complet de rapports adressés de façon régulière à l'administrateur concerné. Il est possible d'évaluer les actions de suivi entreprises par les administrateurs, afin de déterminer si le conseil s'acquitte effectivement de ses responsabilités dans la supervision des affaires de la banque et afin de se tenir informé de la situation de celle-ci.

Il est une partie de l'évaluation qui revêt une importance particulière, l'étude de la conformité de la banque avec les lois et la réglementation, ainsi que le fait de chercher s'il existe des conflits d'intérêt ou des pratiques intéressées. Un conseil d'administration intéressé est un conseil d'administration dangereux, et lorsque des décisions font l'objet d'un conflit d'intérêt, l'administrateur concerné doit faire connaître sans restriction la nature du conflit et s'abstenir de voter sur cette question. Il s'agit d'examiner soigneusement ce genre de transaction pour détecter les éventuels comportements intéressés.

Parmi les autres pratiques intéressées dont les superviseurs et les analystes doivent avoir connaissance, on peut citer l'utilisation par les administrateurs, les cadres de la direction ou les actionnaires des possibilités de crédit de la banque pour obtenir des prêts ou pour procéder à toute autre opération. La délivrance de prêts non garantis aux administrateurs de la banque ou aux entreprises dans lesquelles ils ont un intérêt est un problème grave, à la fois du point de vue du crédit et du point de vue de la gestion. Les préjudices qui peuvent résulter de ces prêts non garantis sont déjà assez regrettables, mais l'impact négatif sur les pratiques de la banque en général, en matière de crédit, risque d'être plus regrettable encore. Il convient aussi de prêter attention aux possibilités d'octroi d'avantages aux administrateurs dans le but d'obtenir leur accord pour un financement ou pour l'utilisation de certains services.

### **3.6 La direction : la responsabilité des opérations de la banque et l'application de sa politique de gestion des risques**

Telles qu'elles sont résumées dans l'Encadré 3.4, la cohérence et la performance financières du système bancaire dépendent en dernier ressort du conseil d'administration et de la direction des banques qui en font partie. Le positionnement stratégique d'une banque, la nature de son profil de risque et l'adéquation des systèmes d'identification, de suivi et de gestion du profil reflètent à la fois la qualité de l'équipe de direction et la qualité de la supervision de la banque par les administrateurs. C'est pourquoi la stratégie la plus efficace, pour promouvoir un système financier cohérent, consiste à renforcer la responsabilité des administrateurs et de la direction et à les inciter davantage à gérer la banque de façon prudente. Le rôle de la direction est donc une composante fondamentale de l'approche de la réglementation et de la supervision fondée sur le risque. Les régulateurs, de plus en plus souvent, se donnent pour objectif de renforcer la participation et la responsabilité de la direction, et de lui faire assumer la principale responsabilité dans le maintien de la sécurité et de la cohérence de l'activité de la banque.

**La qualité et l'expérience.** La qualité et l'expérience des personnes qui font partie d'une équipe de direction sont d'une grande importance. Dans une institution financière, le processus de gestion des risques ne commence pas lors de la définition de la stratégie, ni lors du processus de planification, ni lors de la réunion d'une commission ou d'une autre : il commence au moment où l'on étudie le profil d'un candidat pour pourvoir un poste de direction ou pour une promotion à un poste de direction.

**ENCADRÉ 3.4 LA RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION DE LA BANQUE**

**Le Comptroller of the United States Currency avait réalisé une étude sur les banques en difficulté entre 1979 et 1988, dans le cadre d'une tentative de déterminer les causes profondes de ces échecs. Le message final qui ressortait de cette étude était que toutes les banques qui se retrouvent confrontées à une conjoncture défavorable ne rencontrent pas de telles difficultés : les banques qui y avaient succombé dans les moments difficiles étaient celles dont la direction était déficiente. Le mot de la fin était laissé au gouverneur de la Réserve fédérale américaine :**

Il importe de se rendre compte que les actionnaires des banques ont à déplorer des pertes dans leurs investissements, tandis que les dirigeants de ces banques sont presque toujours remplacés, quelle que soit la technique utilisée pour résoudre les problèmes.

— E. W. Kelley, 1991

Les régulateurs recourent à diverses approches pour garantir une direction capable et digne. La plupart des régulateurs ont défini des normes auxquelles les dirigeants doivent satisfaire, comme l'illustre l'Encadré 3.5. Dans les juridictions où existent ces normes, il est souvent exigé une confirmation, de la part de la banque centrale, de l'expérience, de la capacité technique et de l'intégrité professionnelle des dirigeants, avant qu'ils ne puissent exercer leurs responsabilités. Toutefois, la politique de certaines juridictions est de ne pas s'impliquer dans la nomination des dirigeants d'une banque, à moins que celle-ci soit jugée menacée par les effets d'une direction incompétente.

**Les responsabilités de la direction.** S'il est nécessaire que le conseil d'administration et la direction se soutiennent mutuellement, chacun des deux a son propre rôle et ses propres responsabilités à assumer. Le directeur général et l'équipe de direction doivent gérer les activités courantes de la banque en conformité avec les orientations du conseil d'administration, les lois et la réglementation, et ils doivent pouvoir s'appuyer sur un système de contrôles internes qui soit approprié. Si le conseil d'administration doit laisser à la direction le soin de gérer les opérations courantes, il doit cependant en garder le contrôle global. Lorsque la direction dicte au conseil ce qu'il doit faire, cela signifie que le conseil n'assume pas ses responsabilités, et c'est finalement l'institution qui en fera les frais.

La direction doit fournir aux administrateurs l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leur tâche, et elle doit satisfaire rapidement et totalement les demandes émanant du conseil d'administration. Par ailleurs, la

**ENCADRÉ 3.5 DES NORMES POUR UNE DIRECTION « CAPABLE ET DIGNE » DES BANQUES**

**Dans certaines juridictions, les régulateurs imposent que les actionnaires majoritaires, les administrateurs et les dirigeants des banques produisent des informations et respectent des normes concernant les questions suivantes :**

- Condamnations antérieures pour tout crime ou délit de fraude, malversation ou acte de violence.
- Violation de toute loi prévue, dans l'esprit du législateur, pour protéger le public contre une perte financière qui résulterait de la malhonnêteté, de l'incompétence ou de la mauvaise gestion de la part de la personne dont il est question. Cette norme s'applique lorsque cette personne est impliquée dans la prestation de services relatifs à la banque, l'assurance, les placements, la finance ou le domaine juridique.
- Fait avéré qu'un des administrateurs est véritablement à l'origine de l'incapacité d'une entreprise donnée à rembourser ses dettes.
- Savoir si, dans l'esprit du législateur, la personne concernée a déjà été impliquée dans une quelconque affaire de tromperie, dans une affaire ayant causé un préjudice ou ayant jeté le doute sur sa compétence ou sur son sens du jugement.
- Savoir si la personne concernée s'est déjà vue une fois refuser la responsabilité d'une activité, ou si une licence a déjà été retirée ou invalidée.
- Savoir si, ayant joué le rôle d'un administrateur ou d'un dirigeant exécutif d'une institution, l'organisme concerné a fait l'objet d'un blâme, d'un avertissement, d'une mesure disciplinaire ou d'une assignation en justice de la part d'une quelconque autorité régulatrice, localement ou à l'étranger.
- Savoir si la personne concernée a eu un lien avec une institution qui s'est vue refuser ou retirer une licence.
- Destitution ou interdiction ou procédure disciplinaire quelconque à l'encontre de quelqu'un, à l'initiative d'un employeur ou d'un organisme professionnel.
- Non remboursement d'une dette quelconque jugée échue et remboursable localement ou ailleurs.
- Savoir si la personne concernée a déjà été déclarée insolvable.
- Infraction ou délit quelconque avéré, exception faite des infractions au Code de la route, infractions ou délits politiques et infractions ou délits ayant été commis avant l'âge de 18 ans.
- Litige quelconque dans lequel la personne concernée aurait été impliquée, relatif à la formation, à la gestion ou à une organisation quelconque.
- Transaction quelconque entre une personne parente et l'institution concernée.



direction doit utiliser son savoir-faire pour produire de nouvelles idées innovantes et des recommandations à soumettre au conseil. Il faut que les orientations adéquates soient définies au sein de la banque pour que ses dirigeants aient davantage à rendre compte de leur gestion. Investis de la responsabilité de la conduite des affaires de la banque, les dirigeants doivent être incités à soutenir une supervision éclairée de ces affaires et des risques qui leur sont associés. Les devoirs et les responsabilités de la direction de la banque incluent la nomination, aux postes intermédiaires de la gestion, de personnes justifiant des compétences, de l'expérience et de l'intégrité requises. Elles incluent aussi la mise en place d'incitations adéquates à la performance et de systèmes de gestion du personnel et la formation des équipes. La direction doit veiller à ce que la banque bénéficie d'un système d'aide à la gestion approprié et à ce que l'information soit transparente, pertinente, exacte et complète.

La principale responsabilité de l'équipe dirigeante est de faire en sorte que toutes les grandes fonctions bancaires soient assurées en conformité avec des orientations et des procédures clairement formulées, et que la banque dispose

#### **ENCADRÉ 3.6 LE RISQUE FINANCIER ET LES RESPONSABILITÉS DES GESTIONNAIRES**

##### **Les responsabilités des gestionnaires, vis-à-vis du risque financier, sont les suivantes :**

- Développer et recommander des plans stratégiques et des orientations pour la gestion des risques, à soumettre à l'approbation du conseil d'administration.
- Appliquer les plans stratégiques et les orientations ayant été approuvées par le conseil d'administration.
- Instaurer une culture institutionnelle promouvant des normes rigoureuses en matière d'éthique et d'intégrité.
- Développer des manuels contenant les orientations, les procédures et les normes relatives aux principales fonctions et aux principaux risques bancaires.
- Mettre en place un système de contrôle interne efficace, comprenant l'évaluation permanente de tous les risques matériels susceptibles d'affecter négativement la réalisation des objectifs de la banque.
- Veiller à la mise en œuvre de contrôles imposant le respect des limites définies pour les risques. Veiller à ce que tout non-respect de ces limites soit immédiatement rapporté à la direction.
- Veiller à ce que les auditeurs internes étudient et évaluent la pertinence des contrôles et le respect des limites et des procédures.
- Développer et appliquer des systèmes de contrôle de gestion reflétant de façon appropriée les risques de l'activité.

de systèmes adéquats pour contrôler et gérer efficacement les risques. Les responsabilités de l'équipe dirigeante relatives à la gestion des risques financiers sont résumées dans l'Encadré 3.6.

Le rôle de la direction dans l'identification, l'évaluation, l'appréciation et la gestion des risques financiers a été bien décrit par le Comité de Bâle pour la supervision bancaire. Le Comité de Bâle a déclaré que tout organisme utilisant les nouveaux instruments financiers a un besoin critique d'acquérir, à tous les niveaux de sa gestion, la connaissance et la compréhension des risques inhérents, et d'adapter ses systèmes comptables internes pour permettre un contrôle adéquat. Dans une banque, la gestion des risques doit faire partie intégrante des activités courantes de chaque responsable hiérarchique, pour que les systèmes de gestion des risques soient toujours appliqués correctement et pour que les procédures soient toujours dûment suivies. La direction doit aussi veiller à ce que la banque bénéficie de contrôles internes appropriés, et notamment de systèmes d'audit adaptés. En effet, les défaillances en matière de gestion des risques sont souvent dues non pas à des risques imprévus ou extraordinaires mais à un processus de décision inefficace et à une insuffisance de contrôles.

L'évolution récente de l'activité bancaire internationale a alourdi considérablement le processus de gestion. L'innovation financière aboutit à transférer les risques de prix et de marché d'un agent à un autre, mais elle n'élimine pas le risque. Le rythme de l'innovation, la croissance du volume des transactions hors bilan et la dissociation des différents types de risque ont rendu l'analyse des états financiers et la gestion de la position financière de la banque plus complexes. Les gestionnaires sont de plus en plus confrontés à d'importantes questions, sur le meilleur moyen de justifier, de contrôler et de gérer l'exposition au risque et sur la manière d'intégrer les activités hors bilan dans les autres expositions.

**Le processus d'évaluation.** Il est important aussi d'évaluer la qualité de la gestion. Le principal objectif de cette évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le personnel de direction d'une banque dispose des éléments suivants :

- Une capacité technique, une expérience et une intégrité adéquates pour gérer une banque. Ces éléments peuvent être évalués en fonction des pratiques de la banque en matière de personnel, liées à la continuité de la gestion.
- Des systèmes en place pour le suivi et le contrôle des risques matériels de la banque : risques de crédit, d'exposition concentrée, de taux d'intérêt, monétaire, de solvabilité, de liquidité et autres. Il convient aussi

d'apprécier dans quelle mesure ces systèmes fonctionnent correctement et dans quelle mesure les gestionnaires prennent les mesures appropriées, le cas échéant.

- Une direction correcte et des décisions prises de façon adéquate dans tous les aspects essentiels de l'activité de la banque.
- La conformité avec toutes les conditions d'enregistrement qui lui sont applicables.
- Un contact maintenu avec les personnes qui sont capables de la contrôler ou de l'influencer notablement d'une manière contraire à ses intérêts. Il faut aussi que des orientations aient été fixées qui aillent dans le sens de la clarification publique des conflits d'intérêt des administrateurs.

### **3.7 Le comité d'audit et les auditeurs internes : une extension de la fonction de gestion des risques du conseil d'administration**

Si le conseil d'administration est le gestionnaire de risques en dernier ressort, on peut considérer le comité d'audit comme une extension de la fonction de gestion des risques du conseil d'administration. Le comité d'audit constitue un outil précieux pour aider la direction à identifier et à appréhender les catégories de risque dans les organisations complexes. L'ordre de mission d'un comité d'audit organisé selon des principes modernes doit être de « **renforcer la gestion des risques opérationnels à l'échelle du groupe** ». Il en découle, pour la fonction d'audit interne, la définition suivante des objectifs :

- Permettre à la direction d'identifier et de gérer les risques d'exploitation.
- Produire une évaluation indépendante.
- Évaluer l'efficacité, la performance et l'économie des opérations.
- Évaluer la conformité avec les lois, les orientations et les règles de procédure.
- Évaluer la fiabilité de l'information produite par les systèmes comptables et informatiques.
- Fournir à la gestion hiérarchique des services d'investigation.

En ce qui concerne la valeur des comités d'audit, les points de vue sont contradictoires, comme le résume l'Encadré 3.7. On a comparé ces comités à une lueur d'espoir à laquelle s'accrocheraient les conseils d'administration pour tenter de montrer qu'ils sont au fait de la gestion des risques. Il est logique

de penser qu'un conseil d'administration confronté à des problèmes de gestion des risques ira recourir à la source historique d'information sur les problèmes au sein de la compagnie, à savoir les auditeurs. Les tenants de cette conception des choses font souvent remarquer que les auditeurs sont simplement des experts en vérification, alors que la gestion des risques n'a jamais été une simple recherche et ne saurait être déléguée à un comité, un département ou un service quelconque.

**Le comité d'audit et les responsabilités de l'audit interne** (voir aussi chapitre 9, section 6). Le contrôle et la direction de la fonction d'audit interne font partie intégrante des responsabilités globales du comité d'audit. Aussi bien le conseil d'administration que la direction ont besoin d'un outil permettant de s'assurer que les orientations choisies sont suivies et que les risques sont gérés. Sous une approche orientée marché, l'audit ne se limite pas aux domaines qui sont directement liés aux contrôles administratifs et à la comptabilité. Il comprend toutes les méthodes et toutes les dispositions adoptées dans le cadre de l'exploitation pour préserver les actifs de l'entreprise et gérer les risques, pour vérifier l'exactitude et la fiabilité de l'information comptable et de l'aide à la gestion, pour promouvoir l'efficacité opérationnelle et pour inciter au respect des orientations de la direction. En bref, on peut décrire l'audit interne comme

#### ENCADRÉ 3.7 LA CONTROVERSE À PROPOS DE L'AUDIT INTERNE

##### **L'audit interne et les comités d'audit sont parfois l'objet de commentaires peu flatteurs :**

Pour appréhender la gestion des risques, les comités d'audit sont aussi efficaces que les auditeurs externes. Il n'y a aucune chance qu'ils permettent que les décisions relatives à la gestion des risques, dans une entreprise, soient pertinentes et éclairées. Leur intérêt réside dans le contrôle rétrospectif des risques.

Les comités d'audit créent l'impression que la gestion des risques est une chose qui peut être auditée jusqu'à ce qu'elle devienne satisfaisante. De manière générale, les auditeurs s'intéressent aux nombres et aux chiffres, alors que les défaillances de la gestion des risques sont souvent dues à des insuffisances internes et individuelles ou à de mauvaises décisions.

Les comités d'audit sont inefficaces parce que la gestion des risques est un processus dynamique. De par la nature complexe des risques financiers actuels, il est impossible pour les comités d'audit de faire quoi que ce soit de plus que de s'occuper des risques qui peuvent être audités, lesquels ne sont qu'une partie du risque global.

— Van der Merwe, 1991

une fonction d'évaluation indépendante, et, dans la mesure où il est institué au sein d'un organisme pour en étudier et évaluer les activités, comme un précieux service pour cet organisme.

Les devoirs les plus importants des auditeurs internes consistent à « vérifier la gouvernance d'entreprise, les systèmes de contrôle et les processus de gestion des risques ». Les auditeurs internes doivent aussi étudier les états financiers annuels avant qu'ils ne soient soumis à l'approbation du conseil d'administration, et vérifier que leur élaboration se fait en utilisant les méthodes comptables appropriées. Il faut que l'examen des états financiers soit suffisamment détaillé pour que les auditeurs internes puissent rendre compte d'un ensemble d'aspects comme par exemple la présentation correcte et sincère du bilan et du compte de résultat. Les auditeurs internes s'intéressent aussi à la conformité avec les exigences réglementaires et légales, ils repèrent tous les écarts significatifs et tous les problèmes de présentation, ils mettent en évidence les différences entre le rapport annuel et les comptes de la gestion, ils indiquent les principales fluctuations et ils vérifient la conformité de la gestion avec les exigences statutaires et autres.

Par conséquent, les auditeurs internes et les comités d'audit ont une contribution très importante à apporter au processus de gestion des risques. De façon générale, les responsabilités de la gestion des risques comprennent le contrôle du profil de risque de l'institution et l'examen des procédures de gestion. Pour plus de détails concernant la fonction d'audit interne et l'audit, voir l'Encadré 3.8.

Les auditeurs internes sont aussi censés évaluer la fonction d'audit externe et faire en sorte que la direction s'occupe des problèmes identifiés dans les rapports d'audit. Il convient cependant de ne pas sous-estimer la difficulté que comporte la satisfaction aux attentes du public et des entités régulatrices. En fait, la capacité des auditeurs internes et des comités d'audit à satisfaire à toutes ces conditions est limitée.

### **3.8 Les auditeurs externes : une réévaluation de l'approche traditionnelle de l'audit des banques**

Les principaux objectifs d'un audit consistent à permettre à l'auditeur d'exprimer un avis sur la manière dont les états financiers de la banque reflètent sa situation financière et les résultats de son activité sur une période donnée. Le rapport d'audit externe est normalement destiné aux actionnaires, mais il est utilisé par un certain nombre d'autres parties : superviseurs, professionnels de la finance, déposants, créanciers. L'approche traditionnelle de l'audit externe,

**ENCADRÉ 3.8 LES RESPONSABILITÉS DES COMITÉS D'AUDIT ET DES AUDITEURS INTERNES**

**Les responsabilités des comités d'audit et des auditeurs internes, dans la gestion des risques, sont les suivantes :**

- Étudier la conformité de la gestion aux orientations et aux procédures fixées par le conseil d'administration.
- Vérifier la gouvernance d'entreprise, les systèmes de contrôle et les processus de gestion des risques.
- Vérifier l'adéquation et l'exactitude de l'information transmise par la direction au conseil d'administration.
- Rendre compte périodiquement au conseil d'administration de la conformité avec les orientations et les procédures.
- Améliorer la communication entre le conseil d'administration et la direction ;
- Évaluer les mesures de la gestion des risques, en ce qui concerne leur adéquation par rapport à l'exposition au risque.
- Tester sous tous les aspects les activités liées au risque et les positions de la banque.
- Veiller à l'efficacité des contrôles de la direction concernant les positions, les limites et les mesures prises en cas de dépassement des limites.
- Veiller à ce que les gestionnaires comprennent bien les orientations fixées et les procédures et à ce qu'ils aient la compétence nécessaire pour les appliquer.
- Évaluer l'activité et suggérer des améliorations.

selon les exigences des normes d'audit généralement acceptées (International Standard of Auditing ou ISA) comprend habituellement l'étude des systèmes de contrôle interne. Cette évaluation sert à déterminer la nature et l'étendue des tests permanents, à produire un état analytique ou une analyse de tendance et à réaliser une certaine quantité de tests détaillés. L'audit du compte de résultat mis à part, certains postes du bilan sont audités à l'aide de programmes séparés, par exemple pour les actifs immobilisés, la trésorerie, les investissements ou les débiteurs. Ainsi, par exemple, les auditeurs externes ont généralement recherché les éventuelles fraudes et la mauvaise gestion dans la fonction de prêt. Les audits ne comprennent que rarement une analyse détaillée du crédit des emprunteurs, cette responsabilité ayant traditionnellement été assumée par les superviseurs des banques.

Une approche de la réglementation financière fondée sur le risque suppose aussi la réévaluation de l'approche conventionnelle des audits externes. Les auditeurs externes, en tant que partie intégrante du partenariat de gestion des risques, ont un rôle spécifique à tenir. Pour que la discipline des marchés serve

à promouvoir la stabilité du système bancaire, il faut que les marchés bénéficient d'abord de l'information et de la capacité de demander des comptes aux administrateurs et à la direction sur le bon fonctionnement de la banque. Les auditeurs externes jouent un rôle clé dans le progrès de la capacité du marché à déterminer avec quelles banques il est préférable de faire affaire.

Il est clair que la conception et l'approche de l'audit externe sont fondamentales pour la réussite ou l'échec d'une stratégie coordonnée de gestion des risques. Bien entendu, le travail d'un auditeur externe représente une protection supplémentaire pour le consommateur. C'est pourquoi il importe que la profession évolue du simple audit du bilan à l'évaluation des risques inhérents au secteur des services financiers. Une fois une telle approche pleinement adoptée par l'ensemble des auditeurs des institutions financières, le processus de gestion des risques s'en trouvera significativement renforcé, et tous les utilisateurs des services financiers en tireront profit. L'Encadré 3.9 résume les responsabilités des auditeurs externes vis-à-vis de la gestion des risques.

Le rôle des métiers de la comptabilité et de l'audit a aussi gagné en importance, en tant que partie du processus de supervision bancaire. Les lettres et les rapports de gestion produits par les auditeurs peuvent fournir aux superviseurs de précieuses informations sur les divers aspects de l'activité d'une banque. Cela revêt une importance particulière dans les situations dans lesquelles les auditeurs se rendent compte de certains faits susceptibles de compromettre la stabilité d'une banque ou du système bancaire. Dans un certain nombre de pays, surtout

**ENCADRÉ 3.9 LES RESPONSABILITÉS DES AUDITEURS EXTERNES  
VIS-À-VIS DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS**

**Les responsabilités des auditeurs externes sont les suivantes :**

- Évaluer les risques inhérents aux banques qu'ils audient.
- Analyser et évaluer l'information qui leur est présentée, pour vérifier qu'elle est cohérente.
- Comprendre la nature (les structures) des transactions et de l'ingénierie financière qu'utilise la banque cliente.
- Vérifier la conformité de la gestion aux orientations et aux procédures définies par le conseil d'administration.
- Vérifier l'information fournie au conseil d'administration, aux actionnaires et aux régulateurs.
- Vérifier la conformité avec les conditions statutaires.
- Rendre compte au conseil d'administration, aux actionnaires et aux régulateurs de la pertinence et de la sincérité de l'information qui leur a été présentée.

là où les ressources sont rares en ce qui concerne la supervision, il se peut que les superviseurs tentent d'éviter de répéter le travail déjà accompli par les auditeurs externes pour les banques clientes. Dans de telles situations, les auditeurs disposent d'un mandat plus large prescrit par la loi, mais il importe au minimum d'instituer des mécanismes de liaison adéquats.

### 3.9 Le rôle du grand public

Le plus grand tort que les autorités ont causé aux investisseurs - surtout dans les juridictions dans lesquelles il n'existe pas d'assurance dépôts explicite - est peut-être d'avoir créé l'illusion que les régulateurs pouvaient garantir la sécurité des dépôts du public. Quel que soit ce que l'on peut dire et faire, il faut que les investisseurs comprennent qu'aucune politique de gestion et aucune réglementation de protection ne peuvent les dédouaner de leur propre responsabilité concernant les décisions relatives à leurs investissements. Les investisseurs et les déposants gardent la responsabilité d'appliquer des règles saines dans la diversification des risques et l'appréciation d'une institution financière. Dans des conditions dans lesquelles les consommateurs ne peuvent pas se protéger eux-mêmes, il peut être judicieux d'envisager un système d'assurance dépôts limitée pour les banques et une divulgation contractuelle simplifiée de l'information pour les compagnies d'assurance et autres gestionnaires de portefeuilles.

Le seul moyen de protéger le public, c'est de faire en sorte qu'il comprenne qui prend le risque : les particuliers en tant qu'investisseurs agissant par l'intermédiaire d'agents (gestionnaires de placement et courtiers), ou les intermédiaires financiers qui mutualisent les fonds et agissent comme donneurs d'ordres (banques). Une fois cette distinction clairement établie et une fois que le public comprend mieux les risques qu'implique l'investissement, le rôle principal des intermédiaires financiers est de veiller à la protection des consommateurs. Ce sera surtout vrai lorsque les exigences d'une gestion « capable et digne » dont il a été question auparavant s'appliqueront à tous les prestataires de services financiers.

Un moyen pour que les investisseurs soient aidés dans leur rôle de gestionnaires de risques est d'élargir le concept de « public » pour y inclure **les médias financiers et les analystes : courtiers en actions, autres conseils financiers et agences de notation**. Par ailleurs, il convient de renforcer la capacité du marché à constituer une base pour les décisions éclairées, à travers la publication des états financiers complets des banques ainsi qu'à travers une bonne analyse éclairée dans les médias. Il existe plus d'une façon de protéger les intérêts des inves-



tisseurs, mais faire savoir ce qui se produit véritablement est une chose essentielle.

Un principe général est que la réglementation bancaire se justifie, pour une grande part, par les imperfections alléguées de la divulgation de l'information. Une politique de transparence adéquate de l'information permettrait de résoudre ce problème sous-jacent, et permettrait probablement d'alléger notablement les contraintes d'ordre quantitatif qui prévalent dans le monde bancaire d'aujourd'hui. Concentrer les efforts sur la transparence de la gestion et sur la responsabilité des gestionnaires permettrait aussi de réduire le coût que représentent la conformité à la réglementation et les distorsions par rapport à cette réglementation dont on considère souvent qu'elles sont liées aux approches conventionnelles de la réglementation bancaire.

La solution la plus prometteuse à ces problèmes est probablement la divulgation légalement exigible. Louis Brandeis, un juriste de la Cour Suprême américaine, faisait remarquer en 1913 que la lumière du soleil était considérée comme le meilleur des désinfectants et la lumière électrique comme le plus efficace des policiers. Cet aphorisme amusant reste vrai aujourd'hui. Brandeis a fait une autre remarque essentielle : pour qu'elle soit efficace, la divulgation de l'information doit être faite au public. L'un des avantages les plus importants de la divulgation publique obligatoire est que le fait de savoir que l'information doit être divulguée au public affecte le comportement des institutions financières. Les conseils d'administration et les dirigeants savent que même l'information la plus technique, après avoir été assimilée par la presse financière et par la concurrence, filtrera jusqu'au grand public. Aux États-Unis et dans les autres pays où existent des obligations strictes de divulgation de l'information, la menace de litige d'ordre privé qu'entraîne la divulgation publique de l'information fait que les gestionnaires et les conseils d'administration sont davantage incités à éviter les problèmes.

Une autre forme de divulgation publique est la publication, par des entités comme Standard & Poor's, Moody's Investors Service ou AM Best, de leur notation des entreprises. Dans l'idéal, ces agences privées de notation équilibrent le besoin de divulgation publique de l'information et le besoin de confidentialité, car elles reçoivent une grande quantité d'information qu'elles ne rendent publique que sous forme de notation. À travers cette notation qu'elles publient, elles ont la possibilité d'agir plus rapidement et d'exercer un impact plus subtil que ce que peuvent généralement faire les régulateurs. Si les agences de notation peuvent bâtir une réputation de fiabilité parmi les analystes financiers, les gestionnaires et les institutions bancaires et au sein d'un plus large

public, elles peuvent aussi fournir aux banques une forme supplémentaire de gestion des risques.

C'est pourquoi on pourrait promouvoir la discipline des marchés en tant que moyen efficace d'alléger la tâche des régulateurs vis-à-vis des grands investisseurs. Il convient de ne pas sous-estimer le rôle des analystes financiers, pour aider le public à gérer les risques. Les analystes financiers assurent auprès des clients un rôle de conseillers en investissement, ils sont donc habitués à présenter les statistiques financières du point de vue du risque d'investissement. Les investisseurs qui achètent des certificats de dépôt négociables en banque ou d'autres instruments du marché monétaire de gré à gré doivent supporter les risques conjointement avec les créanciers des compagnies détentrices des banques. Confrontés au risque de perdre leurs investissements, ces investisseurs surveilleront les banques afin de préserver leurs intérêts. Même si la réglementation peut être entièrement transférée vers le marché, une politique de partage des ressources entre les autorités et le secteur privé sera fatalement plus efficace que celle consistant à laisser une des parties agir seule.

Toujours est-il que les scores attribués aux institutions ne sont parfois diminués qu'une fois que des problèmes se sont déjà largement développés et que des dégâts importants et parfois fatals se sont déjà produits. La question reste posée, de savoir si le marché d'une manière générale aurait pu se rendre compte de la détérioration ou de la prise de risque excessive à un stade suffisamment précoce si davantage d'information avait été disponible. Il faudra sans doute beaucoup de temps pour développer des techniques d'évaluation des risques et pour les normaliser de telle sorte qu'elles puissent être reflétées de façon appropriée par les statistiques publiées. Les acteurs du marché sont donc restreints dans leur capacité de se rendre compte des problèmes de crédit au fur et à mesure qu'ils prennent de l'ampleur. L'expérience des années quatre-vingt, quand chacun des grands problèmes de crédit avait créé la surprise sur le marché, a des chances de continuer, dans un futur prévisible, à constituer le modèle général.

Si les analystes du marché ne peuvent identifier et évaluer correctement les problèmes de crédit et autres avant que des dommages substantiels soient déjà à déplorer, une discipline du marché ne suffira pas à garantir la sécurité globale du système bancaire ni des fonds d'assurance-dépôts. En fait, l'imposition tardive de la pression du marché risque de compliquer la tâche qui est celle des superviseurs de résoudre les problèmes. Par conséquent, le besoin en mécanismes de protection des petits investisseurs continuera d'exister.

## CHAPITRE 4

# STRUCTURE DU BILAN ET GESTION DU BILAN

### IDÉES ESSENTIELLES

La composition du bilan d'une banque est un des principaux facteurs qui déterminent le niveau de risque auquel celle-ci se trouve confrontée.

La structure du bilan est au cœur du processus de gestion ALCO (asset and liability committee - gestion du bilan).

La croissance du bilan et l'évolution de la structure des actifs ont un impact sur le processus de gestion des risques.

Un changement dans la structure de l'actif et du passif doit être le résultat d'une décision éclairée des décideurs, c'est-à-dire des membres du conseil d'administration.

Un contrôle des composantes essentielles du bilan permet aux analystes d'être avertis d'une tendance défavorable dans la relation entre la croissance des actifs et la capacité de rétention du capital.

Il importe de contrôler la croissance des actifs faiblement rémunérés et non rémunérés et des éléments hors bilan.

## 4.1 Introduction : la composition du bilan

Jusqu'aux années soixante-dix, l'activité bancaire consistait essentiellement à favoriser le crédit. En d'autres termes, il s'agissait d'une simple intermédiation des dépôts qui avaient été levés à un coût relativement faible, et les gestionnaires des banques n'avaient à prendre que des décisions vraiment simples concernant le montant des prêts, la tarification et les investissements. Les principales difficultés, dans le passé, étaient le contrôle de la qualité des actifs et les pertes résultantes sur les prêts, ainsi que la gestion des frais de fonctionnement. Dans le contexte de la récession, des taux d'intérêt volatils et de l'inflation de la fin des années soixante-dix et du début des années quatre-vingt, il est devenu nécessaire de gérer aussi bien l'actif que le passif pour pouvoir conserver des marges satisfaisantes. La gestion du bilan a continué de devenir plus com-

plexe avec la déréglementation dans les années quatre-vingt, la concurrence croissante pour lever les fonds devenant un des principaux soucis des gestionnaires.

L'ère de la déréglementation et de la concurrence accrue s'est étendue aux années quatre-vingt-dix, avec notamment l'implication d'institutions financières autres que les banques. Le contexte induisait le besoin d'une tarification compétitive, et d'un point de vue pratique, il favorisait une croissance de l'engagement des dettes d'une manière qui aboutisse à une répartition maximale des risques associés et à une exposition contrôlée à ces risques. Compte tenu de la relation inverse entre ces deux objectifs, s'efforcer de trouver un équilibre entre la répartition maximale des risques et le contrôle de l'exposition aux risques est devenu une priorité de la gestion financière, de la réglementation et de la supervision des banques.

L'objectif de la gestion financière est de maximiser la valeur de la banque, définie par son niveau de rentabilité et de risque. Le risque étant inhérent à l'activité bancaire et donc inévitable, la tâche de la gestion financière est de le gérer de telle sorte que les différents types de risques soient maintenus à des niveaux acceptables et que la rentabilité soit assurée. Cela suppose que l'on procède continuellement à l'identification, à la quantification et au suivi de l'exposition aux risques, ce qui implique des orientations cohérentes, une organisation adéquate, des processus efficaces, le recours à des analystes compétents et à des systèmes d'information élaborés et informatisés. Par ailleurs, la gestion des risques suppose la capacité d'anticiper les changements et d'agir de telle sorte que l'activité bancaire puisse être structurée ou restructurée pour tirer profit de ces changements, ou du moins pour minimiser les pertes. Les autorités de contrôle ne devraient pas dicter la conduite de l'activité mais plutôt assurer une supervision prudente de la banque en évaluant la composition du risque relatif aux actifs et en veillant à garder disponible un montant de capital et de réserves adéquat pour maintenir la solvabilité.

La gestion de l'actif et du passif du bilan, qui implique la mobilisation et l'utilisation des fonds, est au cœur de l'activité financière de la banque. De manière plus spécifique, elle comprend la planification stratégique et les processus de mise en œuvre et de contrôle qui affectent le volume, la composition, la maturité, la sensibilité aux taux d'intérêt, la qualité et la liquidité des actifs et des dettes de la banque. Le principal objectif de la gestion du bilan est de produire un flux de rémunération nette des capitaux qui soit sain, stable, ample et croissant. Cet objectif est atteint en réalisant une combinaison optimale et un

niveau optimal des actifs, des dettes et du risque financier. La gestion du bilan fait l'objet d'une étude plus approfondie dans les chapitres 9 à 13.

Le présent chapitre traite des divers éléments du bilan d'une banque et met en évidence l'importance de la structure et de la composition des dettes et des actifs. Par ailleurs, ce chapitre est une illustration des moyens par lesquels les gestionnaires de risques et les analystes peuvent analyser la structure du bilan ainsi que les différents postes du bilan et les aspects des risques qui leur sont spécifiques, comme le risque de liquidité lié au passif-dépôts ou le risque de marché lié aux titres négociés. Dans ce processus, il importe de comprendre l'interaction entre les divers types de risque, afin qu'ils ne soient pas évalués séparément. Enfin, les principes essentiels de la gestion des risques seront traités.

La figure 4.1 et le tableau 4.1 illustrent l'une et l'autre la composition du bilan d'une banque. Une évaluation de la structure du bilan suppose la compréhension non seulement de ce qu'est la banque mais aussi de son activité et de son environnement concurrentiel, du contexte global réglementaire, économique et politique et de la composition de la clientèle. La structure d'un bilan typique, avec les dépôts de la clientèle au passif et les prêts et avances à l'actif, sera également étudiée. La nature d'intermédiaire qui est celle de la banque se trouve ainsi reflétée, avec des ratios capital/dettes à un niveau si faible qu'ils

FIGURE 4.1 LES COMPOSANTES DU BILAN

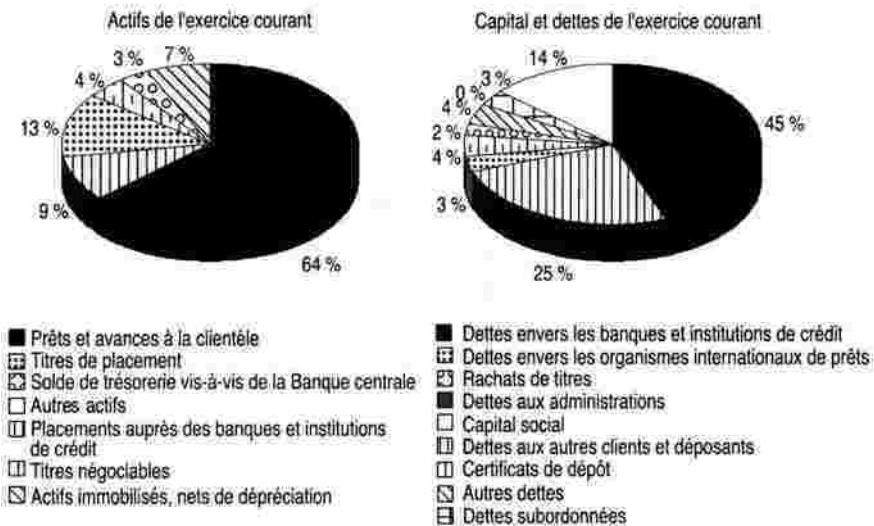


TABLE 4.1 LA STRUCTURE DU BILAN D'UNE BANQUE

<i>Actifs en pourcentage de l'actif total</i>	<i>Exercice 1</i>	<i>Exercice 2</i>	<i>Exercice 3</i>	<i>Exercice courant</i>
Solde de trésorerie vis-à-vis de la banque centrale	0,73	2,64	6,82	3,37
Titres de placement - portefeuille de liquidités stables	0,32	8,20	15,87	12,61
Titres négociables à la valeur du marché	0,56	7,33	6,35	4,48
Placements auprès des banques et institutions de crédit	39,14	27,20	20,21	9,28
Prêts et avances à la clientèle	58,06	52,38	45,62	63,28
Autres investissements - subventions, etc.	0,00	0,00	0,00	0,00
Actifs immobilisés, nets de dépréciation	1,19	2,21	5,11	6,96
Autres actifs	0,00	0,03	0,02	0,02
Total	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>Capitaux et dettes en pourcentage du passif total</i>				
Dettes envers les banques et institutions de crédit	40,45	34,40	40,35	44,12
Financement du portefeuille de titres négociables (portefeuille d'investissement) - Rachats de titres	2,05	3,78	3,25	2,45
Dettes aux autres clients et déposants	42,84	32,29	34,79	25,44
Certificats de dépôt	0,64	4,11	4,48	4,23
Autres dettes	0,04	0,59	1,87	4,06
Dettes aux administrations	0,04	0,09	0,08	0,03
Dettes envers les organismes internationaux de prêts	0,00	5,35	0,56	3,04
Dettes subordonnées	0,00	5,35	0,56	3,04
Capital social	13,94	14,04	14,06	13,58
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

seraient inacceptables pour n'importe quelle entreprise en dehors du secteur des services financiers.

## 4.2 La structure de l'actif : croissance et évolution

**Les actifs.** Les actifs du secteur bancaire sont constitués d'éléments qui reflètent les bilans des différentes banques, encore que la structure du bilan puisse varier de façon significative selon l'orientation de l'activité, le contexte de marché, la composition de la clientèle et l'environnement économique. En principe, la composition du bilan d'une banque est le résultat des décisions prises par les gestionnaires du bilan et par les gestionnaires de risques. Les figures 4.2 et 4.3 illustrent la structure et la croissance dans le temps des éléments de l'actif d'une banque.

L'analyste doit être capable d'évaluer le profil de risque d'une banque simplement en analysant la part relative des divers postes de l'actif et les variations relatives dans le temps. Ainsi, par exemple, si le portefeuille de prêts grimpe de 58 % à 64 % de l'actif du bilan (figure 4.3), on se demandera si les systèmes de gestion des risques crédit de la banque sont adéquats pour supporter un volume accru des transactions et du portefeuille de prêts. Par ailleurs, une telle variation devrait indiquer un transfert depuis un autre domaine de risque. De même, une variation du volume relatif des titres négociables indiquerait une variation du niveau du risque de marché auquel l'institution se trouve exposée. De telles observations peuvent être faites avant une étude détaillée du domaine de la gestion du risque de crédit ou du risque de marché. Faite en relation avec le montant de revenu net produit par chaque catégorie d'actif, cette analyse revêt davantage d'importance, car elle permet d'évaluer de façon plus décisive le risque par rapport au bénéfice.

**La liquidité globale des actifs.** Les actifs liquides sont nécessaires pour pouvoir assumer les fluctuations prévisibles et imprévisibles du bilan. Dans un environnement caractérisé par des marchés peu développés et une liquidité des différentes créances presque exclusivement dépendante de leur maturité, plutôt que de la possibilité de les vendre, les banques ont tendance à conserver un niveau relativement élevé d'actifs liquides, qui ne rapportent pas ou très peu d'intérêts. Dans un tel contexte, les actifs liquides représentent généralement 10 % au moins de l'actif total, et jusqu'à 20 % dans les situations extrêmes. L'orientation marché de plus en plus nette, la croissance des marchés financiers et la diversité accrue des moyens de financement à l'échelle planétaire impliquent une plus grande flexibilité à court terme de la gestion des liquidités, ce qui réduit le besoin de disposer d'un volume élevé d'actifs liquides. En revanche, dans un environnement bancaire caractérisé par des marchés financiers développés, les actifs liquides ne représentent généralement que 5 % environ de l'actif total. Pour apprécier si le niveau des actifs liquides est satisfaisant, il convient de se baser sur une compréhension approfondie de la dynamique du marché monétaire dans le pays concerné, car certains actifs qui semblent liquides en période favorable peuvent ne pas l'être dans les périodes plus difficiles.

**Le solde de trésorerie vis-à-vis de la banque centrale** représente les actifs très liquides, tels que billets de banque, pièces d'or et lingots ainsi que les dépôts auprès de la banque centrale. La banque doit normalement détenir un pourcentage de dépôts pour satisfaire aux exigences de réserves de la part de la banque centrale, et servir d'outil de politique monétaire. Les exigences de réserves à taux stable servent à contrôler la quantité de monnaie que la banque peut octroyer sous

FIGURE 4.2 ÉVOLUTION STRUCTURELLE ET CROISSANCE DES ACTIFS

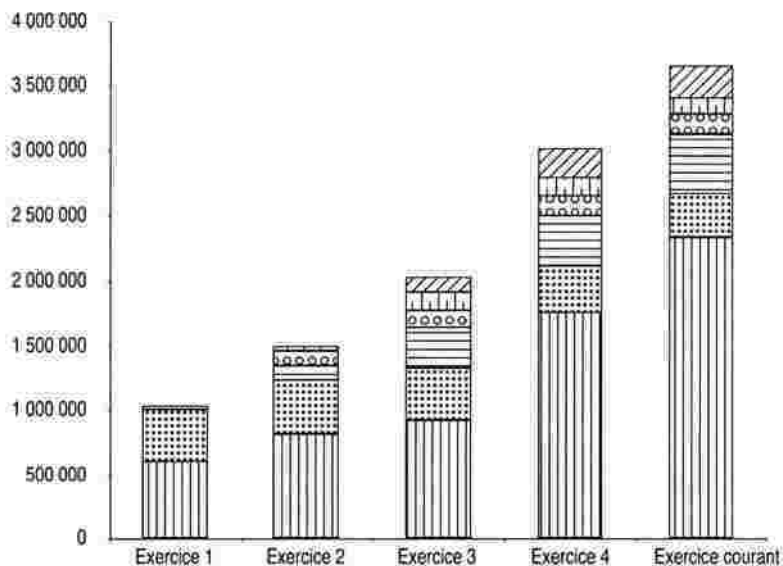
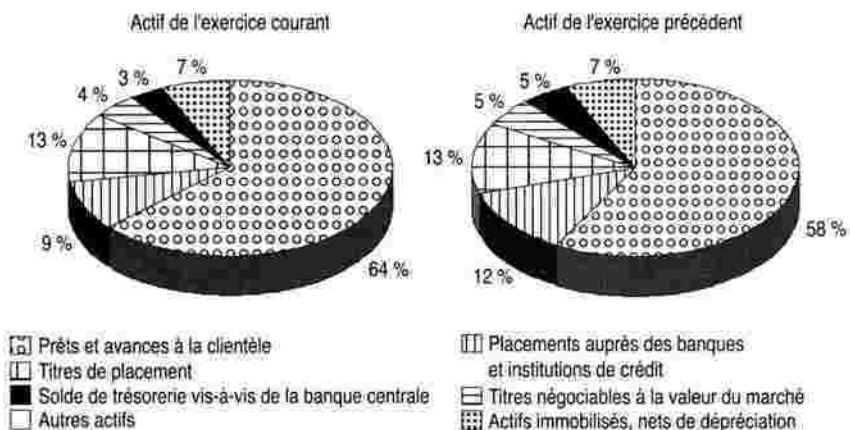


FIGURE 4.3 ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS D'UNE BANQUE





forme de crédits. Cependant, lorsque les banques sont obligées de détenir des réserves d'actifs excessives, et surtout lorsque les actifs ne rapportent pas d'intérêt, cela représente pour les banques un coût supplémentaire. Cette situation incite les banques à disposer de moyens de financement qui ne soient pas sujets à des exigences de réserves, elle favorise l'intermédiation à travers de nouveaux canaux, et elle est susceptible d'engendrer un avantage concurrentiel pour les institutions qui ne sont pas soumises à ces conditions de détention de réserves. Ce genre de pratique a tendance à réduire l'efficacité et l'importance des exigences de réserves comme outil de politique monétaire.

Les régulateurs ont pris des mesures pour tenter de rendre les exigences de réserves plus difficiles à contourner et pour réduire les incitations à les contourner : réduction du niveau des réserves, mesures affectant la volatilité des réserves détenues, renforcement de divers types de compensations accordées aux banques pour qu'elles maintiennent ces réserves.

**Portefeuilles d'investissement / liquidités stables et portefeuilles de titres négociables.** Ces actifs représentent les portefeuilles d'investissement et de titres négociables pour compte propre en titres, devises, parts de capital et marchandises.

Malgré la similarité des titres, il convient de ne pas confondre le portefeuille d'investissement (chapitre 10) et le portefeuille de titres négociables pour compte propre (traité au chapitre 11). Les titres négociables pour compte propre visent à exploiter les opportunités du marché grâce à un financement bénéficiant d'un effet de levier (par exemple à l'aide d'opérations de réméré), tandis que le portefeuille d'investissement est détenu et négocié comme un portefeuille de liquidités stables / tampon.

Les investissements et les actifs négociables sont évalués selon la norme IAS 39 et peuvent être classés en tant que « négociables, disponibles à la vente ou détenus jusqu'à l'échéance ». Toutefois, ces actifs seraient normalement présentés à leur « juste valeur » (comptabilisation à la valeur de marché) dans les états financiers de la banque (voir chapitre 5, section 5.2 pour le traitement de la rémunération de ces actifs et chapitre 14 pour la présentation des IAS).

Dans un certain nombre de pays en développement, les banques ont été ou sont encore obligées d'acheter des obligations d'État et autres créances désignées, généralement pour qu'un volume minimal de liquidités performantes soit disponible afin de répondre aux demandes de dépôts. Souvent, le principal objet de ces exigences d'actifs liquides est d'assurer un flux prédictible de financement vers des bénéficiaires désignés. Le bénéficiaire le plus fréquent est l'État, souvent avec une subvention implicite. Ces investissements obligatoires

sont susceptibles de réduire la disponibilité et d'accroître le coût du crédit offert à l'économie (et au secteur privé), et, de par le coût accru du crédit, d'entraîner un plus haut niveau de risque.

Dans les pays développés et sur les marchés financiers, une croissance de l'investissement bancaire et des portefeuilles de titres négociables reflète généralement l'orientation progressive d'une banque vers les opérations non traditionnelles. Dans ce cas, un portefeuille d'investissement comprend différents types de moyens de financement. En termes de gestion des risques, une telle orientation signifierait que la banque a remplacé le risque de crédit par le risque de marché et de contrepartie.

**Les prêts et avances à la clientèle** constituent normalement la principale composante des actifs d'une banque. Ils comprennent les prêts pour le fonds de roulement (prêts à découvert), les prêts d'investissement, les prêts immobiliers et hypothécaires, le financement des débiteurs (comptes clients et comptes de carte de crédit) et les dettes négociables telles que traites et billets de trésorerie. Les prêts et avances sont consentis par les banques en devise nationale et en devises étrangères, comme moyen de financement des investissements du secteur public et du secteur privé.

Au cours de la dernière décennie, avec les innovations, la négociabilité des actifs bancaires s'est accrue grâce à l'apparition d'opérations sur des actifs tels que les prêts hypothéqués, les crédits à l'automobile et les crédits à l'export utilisés comme soutien aux titres négociables (une pratique appelée titrisation, et qui prévaut aux États-Unis et au Royaume-Uni).

Une analyse de cette tendance peut permettre de mieux connaître l'investissement et les dépenses dans les divers secteurs de l'économie, et une analyse du portefeuille de prêts en devises étrangères peut indiquer les attentes relatives à l'évolution des taux de change et des taux d'intérêt. Par ailleurs, l'évaluation des crédits commerciaux peut révéler d'importantes tendances en ce qui concerne la compétitivité de l'économie et les termes de l'échange.

**Les autres investissements** peuvent comprendre les investissements en capital à long terme de la banque : parts de capital et obligations de recapitalisation et obligations non négociables détenues dans le portefeuille d'investissement à long terme de la banque - ce qui inclut les investissements en parts de capital dans les filiales, sociétés affiliées et autres organismes cotés et non cotés. Le pourcentage d'un portefeuille consacré à ce type de moyen de financement varie selon le pays, mais pas nécessairement en fonction des décisions de gestion du bilan propres à la banque concernée. Ces actifs sont aussi valori-

sés selon la norme IAS 39 et ils seront normalement classés comme « disponibles à la vente ou détenus jusqu'à l'échéance ».

Pour les investissements en parts de capital, il convient d'étudier le bilan sur une base consolidée, afin d'avoir une compréhension correcte de l'impact de ces investissements sur la structure du propre bilan de la banque, et d'évaluer correctement la qualité de l'actif de la banque.

**Les actifs immobilisés** représentent les ressources d'infrastructure de la banque et comprennent usuellement les bâtiments et locaux de la banque, les autres propriétés et équipements, le matériel informatique, le parc de véhicules, le mobilier et les agencements. Dans certaines circonstances, les banques peuvent détenir une proportion relativement élevée d'actifs immobilisés : bâtiments, terrains, locaux commerciaux. Ces actifs seront alors le résultat d'une succession de nantissements dont, selon la plupart des réglementations, les banques sont obligées de disposer au cours d'une période déterminée. Ils peuvent aussi refléter la décision délibérée de la banque d'investir dans l'immobilier, si le marché est raisonnablement fluide et si les prix sont en hausse. Dans certains pays en développement, les investissements en actifs immobilisés atteignent de telles proportions que les banques centrales peuvent commencer à se sentir obligées de limiter ou de réglementer la détention de ce type d'actifs. Une banque n'est pas censée développer une activité d'investissement immobilier, c'est pourquoi la prépondérance de ce type d'actifs risque d'affecter l'évaluation de la banque. Dans les pays plus avancés, les actifs immobiliers qui n'ont pas été acquis dans le cadre normal de l'activité bancaire seront comptabilisés au niveau d'une filiale de la société holding, de manière à protéger les déposants des risques associés.

**Les autres actifs** comprennent souvent les actifs incorporels. Ils dépendent de la prédictibilité du revenu associé à un type d'actif particulier, de l'existence d'un marché pour ces actifs, de la possibilité de vendre ces actifs et de la fiabilité des évaluations de leur durée de vie. Le traitement des actifs dans l'évaluation de l'adéquation des fonds propres peut prêter à controverse. Ainsi, par exemple, les actifs peuvent inclure des comptes d'ordre, qu'il sera nécessaire d'analyser et de vérifier pour s'assurer que l'actif dont il est question est réel et recouvrable.

### 4.3 Structure du passif : croissance et évolution

Comme l'explique la section 4.2, la part relative des divers éléments du bilan - des postes du passif en l'occurrence - constitue déjà une bonne indication des niveaux de risque et des types de risque auxquels la banque se trouve exposée.

Une hausse du niveau de financement des dépôts hors détail (opérations de réméré et certificats de dépôt) risquerait, tout en répondant à ses besoins de financement, d'exposer la banque à une plus grande volatilité, ce qui rendrait nécessaire une gestion des risques de liquidité de plus en plus complexe. Des moyens de financement tels que les opérations de réméré exposent la banque non seulement au risque de liquidité mais aussi au risque de marché.

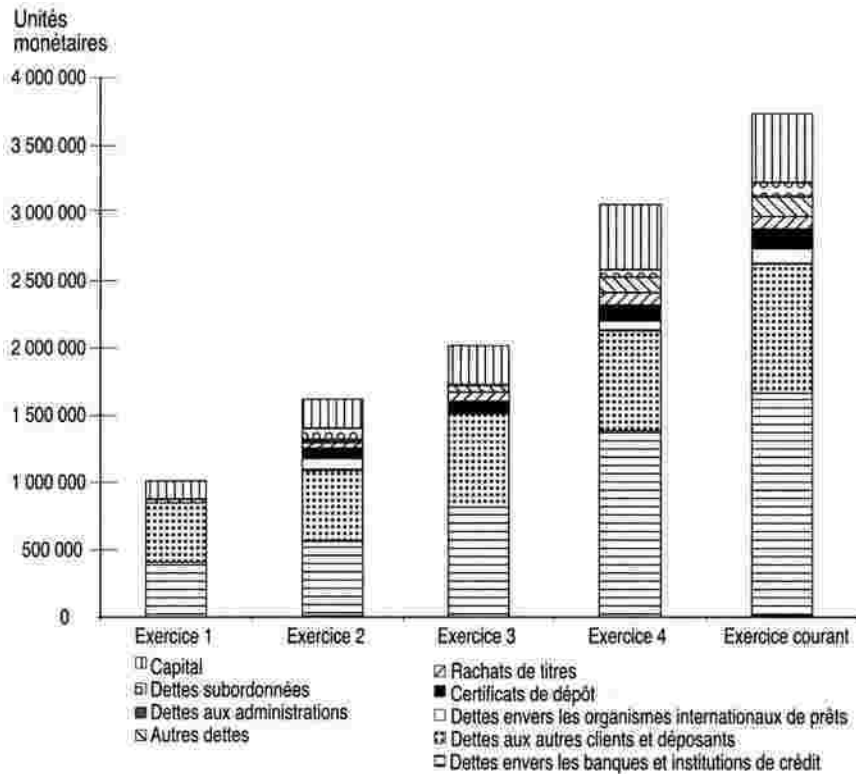
**Les dettes.** L'activité bancaire est traditionnellement basée sur un concept de faibles marges et de fort ratio d'endettement. Par conséquent, une des caractéristiques du bilan d'une banque est son faible ratio capital / dettes, qui serait normalement inacceptable pour n'importe quelle entreprise en dehors du secteur des services financiers. Le niveau de risque acceptable associé à une telle structure se mesure et se définit en fonction des besoins en capitaux risqués, lesquels sont liés à la composition de l'actif de la banque.

Si les types de dettes présents au bilan d'une banque sont plus ou moins universels, leur composition varie grandement en fonction de l'orientation particulière de son activité et de ses débouchés commerciaux, ainsi qu'en fonction des caractéristiques en termes de prix et d'offre des différents types de dettes à un moment donné. La structure de financement d'une banque exerce un impact direct sur son coût d'exploitation, et détermine donc son potentiel de rentabilité et son niveau de risque. La structure de l'endettement d'une banque reflète aussi sa politique spécifique de gestion du bilan et des risques. La figure 4.4 illustre une structure d'endettement type.

**Le financement interbancaire** comprend les sommes dues aux autres banques et institutions de crédit. Il comprend l'ensemble des dépôts, prêts et avances qui ont été consentis entre les banques et qui sont normalement considérés comme des sources de financement volatiles. Une analyse des soldes interbancaires peut mettre en évidence des particularités structurelles du système bancaire : par exemple lorsque le financement, pour un groupe de banques, est assuré par un de ses membres.

L'endettement international peut prendre une forme semblable à celle du financement intérieur, sauf qu'en principe il expose une banque à un risque monétaire supplémentaire. Les formes directes d'endettement international comprennent les prêts obtenus des banques étrangères, des organismes de promotion des exportations de divers pays ou des organismes prêteurs internatio-

FIGURE 4.4 ÉVOLUTION STRUCTURELLE ET CROISSANCE DU CAPITAL ET DES DETTES



naux ainsi que des comptes vostro. Les formes indirectes comprennent les billets, effets à payer, traites d'importation et effets commerciaux vendus avec l'endossement de la banque, les garanties et les billets ou effets commerciaux réescomptés auprès des banques centrales dans divers pays. L'existence d'un financement extérieur est généralement un bon indicateur de la confiance internationale dont bénéficient un pays et son économie.

Cependant, étant donné la volatilité de ce genre de source de financement, lorsqu'une banque est un grand emprunteur, il conviendra d'analyser ses activités en liaison avec tout autre aspect de celles-ci qui ait un impact sur l'endettement. Les raisons acceptables de compter sur un financement interbancaire peuvent être un prêt ou des besoins de trésorerie temporaires ou saisonniers et le fait de devoir couvrir des retraits importants et imprévisibles sur les dépôts de la clientèle. Les centres monétaires et les grandes banques régionales impli-

quées dans des transactions sur le marché monétaire ont tendance à emprunter de façon continue. Autrement, le fait de compter intensément sur le financement interbancaire indique qu'une banque connaît un degré élevé de risque de financement et qu'elle étend démesurément ses crédits par rapport à son volume normal de dépôts.

**Les opérations de réméré (destinées à accroître la rentabilité des activités pour compte propre).** Au lieu de recourir à l'emprunt direct, une banque peut vendre des titres et simultanément convenir de les racheter à un moment spécifié ou une fois certaines conditions remplies. Les systèmes de rachat de titres sont souvent un moyen de financer le portefeuille de titres négociables d'une banque et d'en accroître la rentabilité.

Le portefeuille des activités pour compte propre (proprietary trading) est donc destiné à exploiter les opportunités du marché grâce à un financement par effet de levier, comme par les opérations de réméré, tandis qu'un portefeuille d'investissement est détenu et négocié comme un portefeuille de liquidités stables - et financé par des dépôts plus stables.

Les opérations de réméré exposent parfois les banques à des risques de taux d'intérêt et de marché, car elles impliquent des titres sous-jacents, et même un risque de crédit si l'acheteur se retrouve dans l'impossibilité d'honorer ses engagements. Le volume des titres vendus en réméré a aussi servi (dans le passé) de baromètre du niveau de désintermédiation du système et de la demande de fonds de gré à gré.

**Les dépôts** représentent habituellement la grande part du total des dettes d'une banque. Les dépôts de la clientèle - la somme due aux autres clients et déposants - représentent les fonds acceptés du grand public : dépôts à vue et dépôts d'épargne, dépôts à terme et à échéance fixe et dépôts en devises étrangères. La structure et la stabilité de la base des dépôts sont de première importance. Les tendances plus générales entrent aussi en jeu. Une analyse des dépôts du secteur privé (tenant compte des fonds provenant des opérations de réméré et des certificats de dépôt) permet de mettre en évidence les tendances économiques relatives au niveau des dépenses et à son impact sur l'inflation. Par ailleurs, c'est en tenant compte du total des dépôts au sein du système bancaire que l'on calcule la croissance de l'offre de monnaie. C'est pourquoi la variation du niveau des dépôts, à l'échelle du système bancaire, est l'une des variables qui influencent la politique monétaire.

Dans la structure des dépôts, certains éléments sont par nature plus risqués que d'autres. Ainsi, par exemple, les dépôts des grandes entreprises sont moins stables que les dépôts des ménages, non seulement en raison de leur plus haut

degré de concentration mais aussi parce qu'ils sont gérés de façon plus active. Une forte proportion des dépôts des entreprises et des dépôts non standards peut être instable, ce qui indique souvent que la banque rémunère à des taux d'intérêt plus élevés que ses concurrents ou que les déposants sont attirés par des conditions de crédit plus souples. Les nantissements des liquidités et divers types de comptes bloqués peuvent aussi être considérés comme des dépôts, bien que les fonds ne puissent être utilisés que pour leur objet déterminé.

La concurrence pour l'obtention des fonds fait normalement partie de tout marché bancaire, et les déposants, aussi bien ménages que grandes entreprises, s'efforcent souvent de laisser le moins possible dormir les fonds. C'est pourquoi une banque doit avoir une politique propre à attirer les dépôts et à les conserver, et adopter des procédures d'analyse, à fréquence régulière, de la volatilité et des caractéristiques de la structure des dépôts : de sorte que les fonds puissent être utilisés de manière productive même lorsque existe une certaine probabilité de retrait. L'analyse de la structure des dépôts doit permettre de déterminer le pourcentage de dépôts sûrs, stables, saisonniers et volatils.

**Les emprunts auprès de la banque centrale** peuvent aussi faire partie des dettes de la banque. La raison la plus courante des emprunts auprès de la banque centrale est le fait qu'une variation de volume des réserves obligatoires se soit produite, par suite d'une fluctuation des dépôts. Ce sont des variations qui surviennent lorsque les banques n'ont pas anticipé correctement leur position quotidienne en matière de réserves et se sont vues obligées d'emprunter pour compenser la différence ; il peut s'agir aussi d'aider les banques à satisfaire des besoins de fonds ponctuels et temporaires. En revanche, un crédit à plus long terme obtenu de la banque centrale indique une situation inhabituelle qui peut être le résultat de difficultés au niveau régional ou national ou de problèmes relatifs à la banque concernée. Historiquement, le financement par la banque centrale était souvent dirigé vers un objet spécifique déterminé par les orientations gouvernementales, par exemple dans le domaine de l'agriculture ou du logement, mais ce type de pratique est de plus en plus passé de mode.

**Le capital** d'une banque représente le volume tampon de fonds disponible pour protéger les créanciers contre les pertes pouvant survenir par suite d'une gestion des risques imprudente. D'après les normes internationales, les banques doivent détenir normalement trois catégories de capitaux propres (pour plus de détails, voir chapitre 6). Les principales composantes du capital d'une banque sont les actions ordinaires, les revenus non distribués et les actions privilégiées, tous ces éléments étant comptabilisés comme fonds propres de catégorie 1. Autrement, pour relever de la catégorie 2 ou de la catégorie 3, un élément de

capital doit être caractérisé par un terme long et ne pas contenir ni être couvert par des engagements, des conditions ou des restrictions incompatibles avec une activité bancaire cohérente. Ainsi, par exemple, les moyens de financement de capital qui entraînent le versement de dividendes ou d'intérêts plus élevés lorsque la situation de la banque se dégrade ne sauraient être acceptés comme faisant partie des fonds propres. Les composantes des fonds propres de catégories 2 et 3 arriveront toujours à échéance à un moment donné, et il faut que la banque ait prévu de les remplacer ou de les amortir sans compromettre l'adéquation de ses fonds propres. Lors de la détermination de l'adéquation des fonds propres, il convient donc d'évaluer aussi le terme restant à échoir pour les composantes des fonds propres de catégories 2 et 3.

**Les éléments hors bilan.** L'innovation, en matière financière, a aussi engendré une variété de nouveaux moyens de financement « hors bilan ». C'est souvent le recours à ces moyens de financement « hors bilan » qui a permis aux banques de contourner le problème des coûts engendrés par la réglementation de la politique monétaire (en matière d'exigences de réserves notamment). Les substituts du crédit tels que les garanties, les lettres de crédit et les moyens de financement dérivés, tels que futures et options ne comptent pas comme actifs ni capitaux et dettes, bien qu'ils exposent les banques à certains risques et impliquent donc la détention de fonds propres. Gérer les risques liés à ce genre d'éléments hors bilan est particulièrement difficile. Par conséquent, il importe que l'aide à la gestion reflète avec précision l'exposition au risque qui y est associée. Dans le cadre de la gestion des risques associés aux éléments hors bilan, il importe de quantifier le montant des dettes ou des droits. Cela peut se faire en évaluant la nature, le volume et l'utilisation prévisible des engagements de crédit, des dettes exigibles, des garanties et autres éléments hors bilan. Il convient aussi de déterminer la sensibilité aux variations du marché affectant ces moyens de financement dans le contexte du risque global auquel la compagnie se trouve confrontée.

#### **4.4 La croissance globale du bilan et la croissance globale hors bilan**

Une banque qui est bien positionnée sur le marché et qui a du succès peut s'attendre à croître. Il est possible d'analyser le bilan pour déterminer les taux de croissance et le type d'évolution structurelle que connaît une banque (tableau 4.2). Une telle analyse, qui indiquera le type général d'activité qu'exerce la banque, nécessitera une bonne compréhension de la structure de son bilan et de



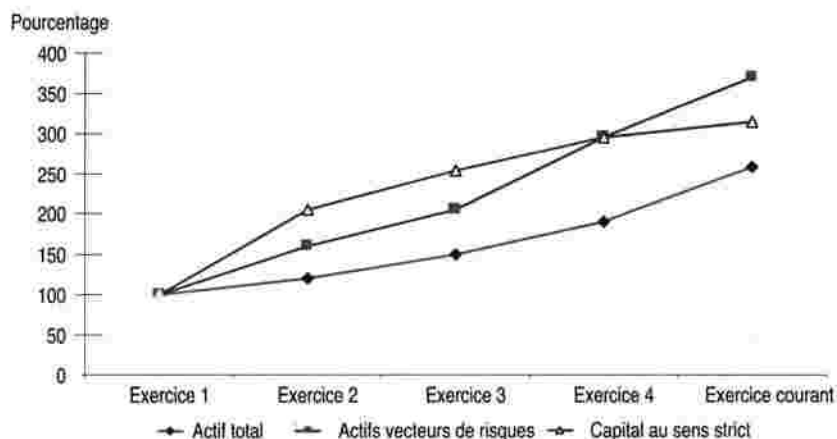
la nature de ses actifs et de ses capitaux et dettes. Même si le bilan ne connaît pas une croissance globale significative, ses différents postes évoluent normalement en fonction des variations qui interviennent sur le marché concurrentiel ou au sein de l'environnement économique et réglementaire (comme l'illustrent les figures 4.1 à 4.4 qui précèdent). Lorsque la structure du bilan évolue, les risques inhérents évoluent également. C'est pourquoi la structure du bilan doit être prise en compte dans toute évaluation portant sur l'adéquation et l'efficacité des orientations et des procédures qui guident la gestion de l'exposition aux risques.

La figure 4.5 illustre la croissance globale de l'actif et du capital d'une banque. Par ailleurs, elle montre dans quelle mesure la croissance de la banque

TABLEAU 4.2 CROISSANCE TOTALE DU BILAN ET CROISSANCE TOTALE HORS BILAN

Croissance totale (en %)	Exercice 1	Exercice 2	Exercice 3	Exercice 4	Exercice courant	Référence
Actif total	100	120	150	190	258	
Actifs vecteurs de risques	100	160	205	295	370	
Capital au sens strict	100	205	254	295	315	
<i>Hors bilan</i>						
Eléments hors bilan en pourcentage du total de l'actif	1,09	1,39	15,89	24,62	24,92	

FIGURE 4.5 CROISSANCE GLOBALE



est équilibrée, ou dans quelle mesure la banque a été capable de maintenir le montant de capitaux requis par la réglementation par rapport au total de l'actif et à la croissance des actifs vecteurs de risques. Un graphique de ce genre peut constituer un indicateur précoce des problèmes futurs d'adéquation des fonds propres, lesquels peuvent être le résultat d'une expansion rapide.

Dans une situation normale, la croissance de l'actif bancaire se justifie par un accroissement de la base de financement stable à un coût acceptable pour la banque et par des opportunités de profit. L'écart entre les intérêts perçus et les intérêts versés doit normalement être stable ou croissant. Dans un environnement de marché stable, des marges en hausse peuvent être le signe d'une acceptation d'un niveau de risque plus élevé. Afin d'éviter une élévation des risques liés aux prêts, l'accent est souvent mis sur les revenus générateurs de droits et commissions, qui ne relèvent pas du bilan de la banque.

Les banques qui connaissent une croissance trop rapide ont tendance à prendre des risques injustifiés et à trouver que leurs systèmes administratifs et d'aide à la gestion ne peuvent suivre le rythme d'expansion. Même des banques bien gérées peuvent connaître des problèmes de gestion des risques en cas de croissance excessive, surtout au niveau de leurs portefeuilles de prêts.

Dans certains pays, la conduite de la politique monétaire peut limiter ou affecter significativement le taux de croissance et la structure de l'actif d'une banque. Bien que l'on ait cessé de compter sur la réglementation des portefeuilles et les contrôles administratifs, les plafonds de crédit ont été et restent une méthode relativement courante d'application de la politique monétaire dans certaines économies de transition, et plus particulièrement dans les pays dans lesquels les marchés financiers sont les moins développés. Une autre méthode possible pour agir indirectement sur la demande et le niveau de crédit au niveau de l'économie nationale a traditionnellement consisté à jouer sur le coût du crédit.

Du fait de l'évolution de l'activité bancaire et financière, le champ des possibilités de contourner les plafonds de crédit et la réglementation des taux d'intérêt s'est élargi de façon significative. Si ces moyens de financement sont de plus en plus souvent abandonnés au profit des interventions sur le marché libre, c'est en raison d'une perte d'efficacité et de problèmes liés aux distorsions provoquées par les plafonds de crédit et les manipulations de taux d'intérêt. L'utilisation de plafonds de crédit dans les pays ayant poursuivi ce genre de politique monétaire sur une longue période peut avoir réduit la capacité concurrentielle des banques et encouragé l'innovation et la création de nouveaux moyens de financement et /ou de nouveaux canaux d'intermédiation financiè-

re. En d'autres termes, ces mesures ont déterminé par inadvertance l'évolution des systèmes bancaires.

**Les actifs faiblement rémunérés et non rémunérés.** Les banques ont évidemment besoin de conserver un profil de risque raisonnable tout en dégagant du profit. Si l'on cherche la raison de la baisse des marges nettes d'intérêt, il convient de ne pas négliger l'évaluation du niveau des actifs faiblement rémunérés et non rémunérés, et surtout de ceux qui représentent un risque élevé. La figure 4.6 illustre les variations dans le temps du niveau des actifs faiblement rémunérés et non rémunérés. La proportion de ces actifs dans l'actif total a significativement augmenté au cours des exercices étudiés. Il convient d'analyser cette tendance non seulement par référence aux points de repère et aux moyennes du secteur mais aussi par référence aux conditions dans lesquelles se fait cette évolution dans le temps. Dans le cas qui nous occupe, la croissance a pu être le résultat d'une évolution du contexte réglementaire ou de la structure de financement de la banque, celle-ci ayant pu accroître la proportion de financement soumise à des conditions réglementaires. De mauvaises décisions concernant la gestion des actifs peuvent aussi en être la cause. Dans un certain nombre d'économies en transition, cette catégorie d'actifs reflète une détention forcée d'obligations de recapitalisation émises par l'État pour préserver le système bancaire.

**La croissance hors bilan.** La figure 4.7 illustre de manière similaire la croissance hors bilan. Ce graphique peut servir à la détermination de la croissance des

FIGURE 4.6 LES ACTIFS FAIBLEMENT RÉMUNÉRÉS ET NON RÉMUNÉRÉS EN POURCENTAGE DE L'ACTIF TOTAL

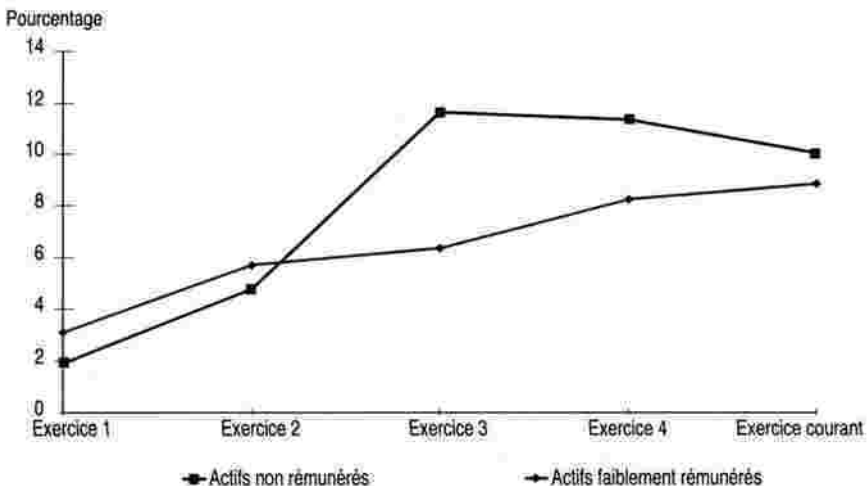
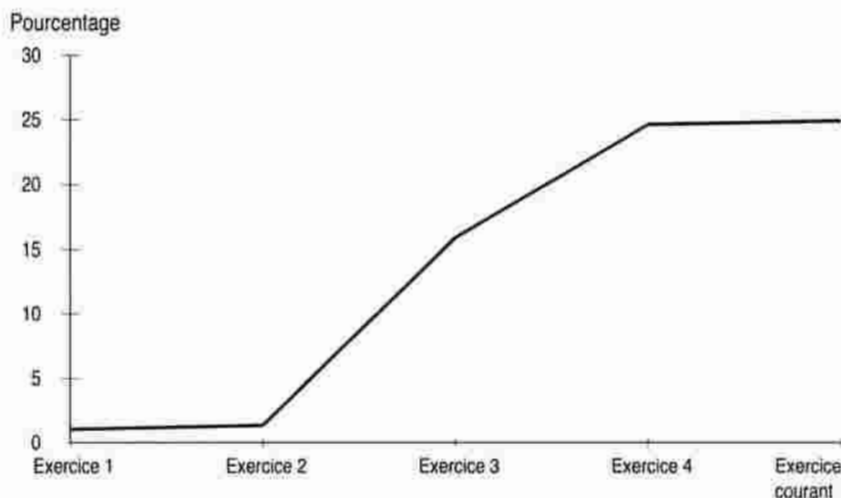


FIGURE 4.7 LES ÉLÉMENTS HORS BILAN EN POURCENTAGE DE L'ACTIF TOTAL



éléments hors bilan et leur proportion du total des activités dans le bilan et hors bilan. La banque étudiée a évidemment développé ses activités hors bilan, même si la valeur notionnelle d'un certain nombre de moyens de financement hors bilan peut ne pas être directement liée au degré d'exposition au risque. Un analyste doit comprendre pourquoi certains moyens de financement, et lesquels précisément, ont favorisé cette tendance significative. Les éléments hors bilan exposant la banque à des risques financiers, quelques questions surgissent, notamment en ce qui concerne les implications en termes de risques des différents moyens de financement qui n'apparaissent pas au bilan. Par ailleurs, on ignore si la rentabilité pour la banque couvre le risque supplémentaire qui est pris et si la banque a mis en place un système de gestion des risques adéquat par rapport à son exposition aux risques liés aux éléments hors bilan.

#### 4.5 Gérer efficacement les risques

L'objet de la gestion financière est de maximiser la valeur d'une banque, définie par sa rentabilité et son niveau de risque. La gestion financière comprend la gestion des risques, la fonction de trésorerie, la planification financière et le budget, les systèmes comptables et d'information et les contrôles internes. D'un point de vue pratique, l'aspect essentiel de la gestion financière est la gestion des risques, qui couvre la planification stratégique et la planification

du capital, la gestion du bilan et la gestion des risques commerciaux et financiers de la banque. Les principales composantes de la gestion des risques sont l'identification, la quantification et le contrôle du profil de risque, pour les risques liés à l'activité bancaire comme pour les risques financiers.

Les risques liés à l'activité bancaire sont les risques de produit, de marché et de clientèle (portefeuille de prêts). Les banques ont peu ou n'ont pas de contrôle sur les risques externes, qui sont affectés par l'évolution du contexte économique et commercial, par le comportement de la concurrence, des régulateurs et des autorités fiscales ainsi que par la démographie. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces risques ont connu une hausse significative au cours de ces 2 dernières décennies, surtout en raison de l'impact d'une concurrence et d'une volatilité accrues sur l'environnement économique et les marchés financiers. La volatilité des prix a aussi été une des causes de l'apparition de nouveaux instruments financiers et de nouveaux services et de leur succès sur les marchés, l'innovation financière ayant rarement été la norme pendant les périodes de stabilité des prix.

Les principaux types de risque financier sont les risques d'adéquation des fonds propres et de liquidité, de crédit, de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de marché (l'évaluation de ces risques étant le sujet du présent ouvrage). L'objectif opérationnel de la gestion des risques est d'identifier, de quantifier et d'équilibrer correctement les éléments du risque financier, qui pour un certain nombre sont relativement interdépendants. L'activité courante de la banque affecte les facteurs de risque financier, c'est pourquoi il convient de lui accorder une attention constante.

Une gestion des risques efficace, surtout pour les grandes banques et /ou les banques qui exercent leurs activités sur des marchés déréglementés et concurrentiels, suppose un processus formel. Dans les pays en développement - et plus particulièrement dans les économies en transition - une conjoncture économique instable, des prix volatils et un marché peu développé font que l'étendue et l'ampleur des risques financiers auxquels une banque se trouve confrontée sont bien plus importantes. Dans un tel contexte, la gestion des risques devient plus complexe encore, et le besoin d'un processus de gestion des risques efficace n'en est que plus accentué. Les principales composantes d'une gestion des risques efficace, que l'on doit normalement observer au sein d'une banque et que l'analyste doit évaluer, doivent être en principe les suivantes :

- Une fonction instituée au plus haut niveau de la hiérarchie de la direction de la banque, qui soit spécifiquement responsable de la gestion des risques, et éventuellement aussi de la mise en application coordonnée

des procédures ALCO (asset and liability committee). La fonction de gestion des risques se retrouverait ainsi au même rang que les autres grandes fonctions, et bénéficierait de la visibilité et de l'endettement nécessaires au sein de la banque.

- Une stratégie de gestion des risques définie, explicite et claire, et un ensemble d'orientations correspondantes assorties de cibles opérationnelles. Il convient cependant de remarquer qu'il existe une variété de stratégies de gestion des risques issues de diverses approches de l'interprétation des interdépendances entre les facteurs de risque. Les variations peuvent aussi provenir des différences d'opinion concernant le traitement de la volatilité dans la gestion des risques.
- L'instauration d'un degré approprié de formalisation et de coordination de la prise de décision stratégique par rapport au processus de gestion des risques. Il convient d'intégrer aussi les préoccupations pertinentes en matière de gestion des risques et /ou les paramètres de la décision au niveau opérationnel, pour tous les processus fonctionnels et d'exploitation concernés. Les paramètres relatifs aux principaux facteurs de risque financier (normalement définis en fonction des orientations de la gestion des risques de la banque et exprimés sous forme de ratios ou de limites) peuvent servir d'indicateurs, pour les unités d'exploitation, de ce qui constitue un risque acceptable. Ainsi, par exemple, le ratio dettes / fonds propres, pour les emprunteurs, est un paramètre de risque qui exprime un niveau de risque de crédit. L'exposition maximale vis-à-vis d'un client unique est un paramètre de risque indiquant le risque de crédit sous forme d'une limite.
- Les décisions d'une banque relatives à son activité et à ses portefeuilles doivent être fondées sur des analyses quantitatives et qualitatives rigoureuses par rapport à des paramètres de risque applicables. Ce processus, avec notamment une analyse du profil de risque consolidé, est nécessaire eu égard aux interdépendances complexes des divers facteurs de risque financier et au besoin de les équilibrer. Les implications, en termes de risques, de la position financière d'une banque et les variations de cette position n'étant pas toujours évidentes, les détails peuvent avoir une importance déterminante.
- Une collecte systématique de statistiques complètes, à jour, cohérentes et pertinentes pour la gestion des risques, un stockage approprié et une capacité adéquate de traitement des données. Les statistiques doivent couvrir tous les processus d'exploitation et les processus fonctionnels

ainsi que d'autres domaines comme les tendances macroéconomiques et commerciales susceptibles d'intérêt pour la gestion des risques.

- Le développement d'outils quantitatifs de modélisation pour permettre la simulation et /ou l'analyse des effets de l'évolution du contexte économique et commercial et des marchés sur le profil de risque de la banque concernée et l'impact associé sur sa liquidité, sa rentabilité et sa valeur nette. Les modèles informatisés qu'utilisent les banques vont des outils simples fonctionnant sur PC aux systèmes de modélisation élaborée tournant sur grand système. Ces modèles peuvent être développés en interne ou bien être obtenus d'autres institutions financières de profil similaire, de cabinets de consultants spécialisés ou de distributeurs de logiciels et de progiciels. Le degré de sophistication et de capacité d'analyse des modèles utilisés par une banque peut constituer un indicateur rapide du sérieux avec lequel cette banque envisage la gestion des risques.

Avec le nouvel Accord de Bâle sur les fonds propres, les outils quantitatifs de modélisation et la capacité des banques à les utiliser vont prendre davantage d'importance, car ces outils constituent une base pour l'application de la méthode IRB (Internal Rating Based) à l'évaluation de l'adéquation des fonds propres. On peut espérer que la méthode IRB permette une plus grande sensibilité au risque, dans le sens où une obligation de détenir un certain montant de fonds propres basé sur une cotation interne serait plus réactive par rapport aux déterminants des risques de crédit et de marché, des risques opérationnels et des pertes économiques en portefeuille bancaire. On peut espérer aussi qu'elle permette davantage de compatibilité dans le système d'incitations et qu'une banque puisse ainsi être incitée à perfectionner constamment sa gestion interne des risques.





## CHAPITRE 5

# LA RENTABILITÉ

### IDÉES ESSENTIELLES

La rentabilité est un indicateur de la capacité d'une banque à supporter le risque et /ou à accroître ses fonds propres.

Les superviseurs devraient encourager les banques qui font du profit, car elles contribuent à la stabilité du système bancaire.

Il convient de considérer les ratios de rentabilité en tenant compte du contexte, et de déduire le coût du capital non exigible avant de tirer des conclusions concernant la rentabilité.

Les intérêts nets perçus ne sont pas nécessairement la plus grande source de revenu bancaire, et souvent, ils ne couvrent pas le coût que représente l'exploitation d'une banque.

Il convient que les gestionnaires comprennent à quels actifs ils consacrent leur énergie, et quel est le lien avec les sources de revenu.

## 5.1 Introduction : où il est important qu'une banque soit rentable

La rentabilité, sous forme de revenu non distribué, est généralement une des principales sources de production du capital. Un bon système bancaire est constitué de banques rentables et dotées de fonds propres en quantité adéquate. La rentabilité d'une banque est révélatrice de sa position concurrentielle sur les marchés bancaires et de la qualité de sa gestion. Elle lui permet de conserver un certain profil de risque, et elle lui permet de disposer d'un matelas pour se prémunir contre les problèmes qui se posent à court terme.

Le compte de résultat, source essentielle d'information sur la rentabilité de la banque, indique la source des gains, leur volume et leur qualité ainsi que la qualité du portefeuille de prêts de la banque et l'orientation de ses dépenses. La structure du compte de résultat est aussi un indicateur de l'orientation de l'activité de la banque. Traditionnellement, la principale source de revenu des banques était l'intérêt, mais l'orientation de plus en plus marquée vers les acti-

vités non traditionnelles transparaît aussi dans les comptes de résultat. Ainsi, par exemple, dans les banques d'aujourd'hui, le revenu des opérations de trading, le revenu des investissements et les commissions et autres représentent un pourcentage de plus en plus élevé du revenu. Cette tendance implique une plus grande volatilité du revenu et de la rentabilité. Elle implique aussi un profil de risque différent de celui de la banque traditionnelle.

L'évolution de la structure et de la stabilité des profits des banques a parfois été induite par les conditions statutaires de détention de capital et par des mesures de politique monétaire comme les réserves légales. Pour maintenir la confiance dans le système bancaire, les banques sont soumises à des conditions sur le capital minimal à détenir. La nature restrictive de ce capital minimal statutaire peut inciter les banques à modifier leur panier d'activités au profit d'activités et d'actifs qui nécessitent un moindre niveau de capital exigé. Cependant, ces actifs qui sont moins risqués peuvent souvent être moins rémunérateurs. Des réserves obligatoires et/ou des conditions statutaires de liquidité excessives compromettent le profit et encouragent la désintermédiation. Elles peuvent aussi engendrer des pratiques bancaires indésirables. Ainsi, par exemple, dans un certain nombre de pays en développement et d'économies en transition, le bilan des banques contient une proportion importante d'actifs immobilisés, une tendance qui nuit à la rentabilité. Il convient que les autorités régulatrices admettent l'importance du profit et, dans la mesure du possible, qu'elles évitent d'imposer une réglementation susceptible de compromettre excessivement la rentabilité.

Un autre facteur important qui influence la rentabilité des banques, ainsi que ses orientations et ses choix commerciaux, est la fiscalité. En effet, celle-ci affecte la compétitivité de divers moyens de financement et de divers segments des marchés financiers. Ainsi, par exemple, une taxation du revenu des intérêts, combinée avec une période de grâce pour les plus-values en capital, peut rendre les dépôts moins attractifs que les placements en actions. En général, les banques ajustent leurs décisions politiques et commerciales de manière à minimiser les impôts à payer et à profiter de tout point faible de la législation fiscale. Au-delà du niveau et de la transparence de la taxation, les aspects essentiels à prendre en considération, dans l'évaluation de l'environnement d'affaires et des possibilités de profit d'une banque, sont la question de savoir si le fisc taxe les profits latents et le revenu des intérêts, si oui de quelle manière, et le fait que les provisions avant impôt soient ou non autorisées. Il n'est pas rare que le fisc applique aussi des taxes directes sur les transactions bancaires.

La compréhension approfondie des sources de profit et de l'évolution de la structure de revenu et de profit d'une banque en particulier, comme du système

bancaire dans son ensemble, est une chose importante pour tous les acteurs essentiels du processus de gestion des risques. Ainsi, par exemple, les autorités de contrôle devraient considérer la rentabilité des banques comme un indicateur de stabilité et comme un facteur contribuant à entretenir la confiance des déposants. C'est pourquoi il convient de favoriser une rentabilité durable maximale, une concurrence saine pour le profit constituant un indicateur de l'efficacité et du dynamisme du système financier.

## 5.2 La composition du compte de résultat

Le compte de résultat d'une banque est une source d'information essentielle pour ce qui concerne les sources et la structure de son revenu. Le tableau 5.1 montre un exemple de compte de résultat analytique. Dans cet exemple, dans les deux dernières colonnes, les divers postes de recettes et de dépenses (y compris les produits financiers bruts et les frais financiers bruts) sont présentés sous forme de pourcentages du revenu brut (ligne 5). Le produit d'intérêts net est calculé comme la différence entre les produits financiers bruts et les frais financiers bruts rapportée au portefeuille de prêts, et l'on peut voir que la contribution de ce poste au revenu global est relativement mineure - surtout si l'on tient compte du volume d'activité nécessaire pour dégager ce produit d'intérêts net.

Le compte de résultat d'une banque comprend généralement les catégories décrites ci-après :

**Le produit d'intérêts** (produits financiers) provient des prêts et autres avances consentis par la banque : financement du fonds de roulement, crédits à l'investissement et au logement, prêts en devises, prêts à tempérament, découverts et comptes de carte de crédit. Il comprend aussi les intérêts perçus sur les dépôts auprès d'autres intermédiaires financiers. Les produits financiers sont normalement calculés selon le principe de rattachement à l'exercice, ce qui signifie que la banque calcule les intérêts dus sur l'exercice couvert par le compte de résultat, que ces intérêts lui aient été payés ou non. Selon les conventions comptables, un prêt devrait, en principe, être comptabilisé selon le principe de rattachement à l'exercice lorsque le client a des impayés sur une période spécifiée (par exemple 60 jours) ou lorsqu'il est considéré comme potentiellement incapable de rembourser (qu'il y ait des impayés ou non), tous les intérêts jusqu'alors rattachés à l'exercice mais impayés devant être déduits des produits financiers. Normalement, en l'absence d'une telle politique, les produits financiers et les profits de la banque se trouvent largement surévalués.

TABLEAU 5.1 COMPOSITION DES RECETTES ET DES DÉPENSES

	<i>Recettes/ Dépenses</i>		<i>Évolution annuelle</i>		<i>% (Base: Revenu brut d'exploitation</i>	
	<i>Exercice courant</i>	<i>Exercice précédent</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Exercice précédent</i>
A. Produits financiers et assimilés sur portefeuille de prêts et dépôts interbancaires					205	
B. Frais financiers sur les dépôts et les moyens de financement du portefeuille de prêts					170	
<b>1. Produit d'intérêts net sur le portefeuille de prêts (A - B)</b>					35	
<b>2. Autres produits d'exploitation bancaire</b>					20	
Résultats des opérations de commissions et des prestations de services						
Autres produits d'exploitation (ex. commissions bancaires sur placements)						
Gains/pertes sur l'utilisation des actifs immobilisés						
Autres Gains /pertes						
<b>3. Produits liés au négoce (liquidités stables et portefeuilles de titres négociables)</b>					41	
<b>4. Produits de l'investissement (filiales et sociétés affiliées)</b>					4	
<b>5. REVENU BRUT</b>					<b>100</b>	
<b>6. Provisions spécifiques pour pertes sur prêts</b>					6	
Provisions nettes débitées du compte de résultat au cours de l'exercice courant						
Créances irrécouvrables directement déduites du compte de résultat (non antérieurement provisionnées)						
<b>7. Dépenses d'exploitation</b>					55	
Salaires et avantages accordés aux salariés						
Frais de fonctionnement						
Frais d'audit et de consultants						
Rentes versées						
Dépréciation et amortissement						
Autres						
<b>8. Dépenses liées au négoce et aux activités d'investissement</b>					20	
<b>9. Autres dépenses et intérêts sur les emprunts hors dépôts (ex. obligations de capitalisation émises ou emprunts de l'État /multilatéraux)</b>					4	
<b>10. Profits (/pertes) extraordinaires</b>					1	
Profits /Pertes sur réévaluation des actifs (NET)						
Autres Profits /Pertes						

TABLEAU 5.1 COMPOSITION DES RECETTES ET DES DÉPENSES (SUITE)

	<i>Recettes/ Dépenses</i>		<i>Évolution annuelle</i>		<i>% (Base: Revenu brut d'exploitation</i>	
	<i>Exercice courant</i>	<i>Exercice précédent</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Exercice précédent</i>
<b>11. Bénéfice (/Perte) net avant impôt</b>					14	
<b>12. Impôt sur les sociétés</b>					7	
Taux d'imposition réel					50	
					<b>en % du bénéfice (perte) net après impôt</b>	
<b>13. Bénéfice (/Perte) net après impôt</b>					100	
14. Transferts aux provisions générales					46	
15. Dividendes déclarés					14	
16. Autres (+/-)					0	
17. Revenu non distribué sur l'exercice					40	
18. Revenu non distribué au début de l'exercice						
19. Revenu non distribué à la fin de l'exercice						

Le produit d'intérêts est ensuite subdivisé par sources de profit. Ainsi, par exemple, on peut subdiviser les prêts en prêts consentis à l'État, prêts aux entreprises d'État et prêts au secteur privé (y compris financement du fonds de roulement et catégories de crédits à l'investissement), prêts aux particuliers : crédits au logement, prêts hypothécaires, etc. Une telle subdivision peut être exigée pour la supervision ou pour les statistiques, ou elle peut être le résultat de l'organisation interne propre à la banque. En effet, les banques modernes qui sont conscientes des coûts développent souvent des systèmes élaborés de calcul des prix et des coûts pour leurs diverses activités et lignes de produits, afin que la contribution de chaque produit au résultat global se distingue clairement.

**Les frais financiers** comprennent les intérêts versés sur les dépôts et sur les emprunts liés au financement du portefeuille de prêts. La décomposition des frais financiers permet de comprendre les sources de financement de la banque et le coût correspondant. Cette subdivision est généralement basée à la fois sur les moyens de financement et sur les échéances : dépôts à vue, comptes d'épargne, dépôts en devises et certificats de dépôt. Une banque ayant peu de frais financiers et donc des coûts de financement réduits sera évidemment en meilleure situation qu'une banque ayant des frais financiers élevés, car elle pourra prêter aux taux du marché avec une marge d'intérêt supérieure. Toutefois, des frais financiers réduits impliquent souvent des dépenses d'ex-

pléation plus importantes. Ainsi, par exemple, les dépôts des ménages engendrent habituellement moins de frais financiers, mais nécessitent le réseau bancaire pour les collecter, et la gestion des comptes de dépôt est coûteuse. C'est la raison pour laquelle certaines banques préfèrent un financement par les dépôts des entreprises, même si cela implique des frais financiers plus élevés.

**Le produit d'intérêts net** est la différence entre les produits financiers de la banque et ses frais financiers. Le produit d'intérêts net est l'élément central des revenus des banques traditionnelles, et une banque devrait avoir normalement pour objectif de préserver la stabilité et la croissance de son produit d'intérêts net. Dans un contexte de taux d'intérêt flottants, cela suppose une gestion active : les banques s'efforcent en principe d'ajuster les taux d'intérêt prteurs avant les taux d'intérêt rémunérant les dépôts sur les marchés où les taux sont en hausse et elles font le contraire sur les marchés où les taux sont en baisse.

**Les autres produits d'exploitation bancaire**, comme les produits basés sur la connaissance ou sur les commissions, sont les revenus des activités bancaires non traditionnelles comme la banque d'affaires ou les services de conseil financier. Cette catégorie comprend aussi les produits basés sur les commissions provenant des divers services à la clientèle : services de gestion des comptes ou des placements et services de paiement de transactions. Cette catégorie de revenu est généralement désirable, car elle n'implique pas d'exposition à un quelconque risque financier et n'entraîne pas, par nature, de charges de capital.

**Les produits liés au négoce** (voir chapitres 10 et 11) comprennent les revenus provenant des opérations de négoce et des liquidités stables et portefeuilles de titres négociables, devises, parts de capital et marchandises. Ces produits proviennent essentiellement de la différence entre le prix d'achat et le prix de vente des titres négociés, mais ils comprennent aussi des intérêts. De la stabilité et de la durabilité de ce type de bénéfice dépend la viabilité de la banque, et elles sont liées de manière critique à la qualité de la fonction de gestion des risques de marché, à l'efficacité des processus fonctionnels correspondants et à l'appui des bonnes technologies de l'information. Les actifs négociables doivent en principe figurer à leur « fair value » ou juste valeur (les ajustements selon la valeur de marché passeront par le compte de résultat) dans les états financiers de la banque (voir chapitres 11 et 14). Les actifs « disponibles à la vente » sont aussi présentés à leur juste valeur, mais les ajustements selon la valeur de marché peuvent être comptabilisés en compte de réserve directement dans le bilan.

**Les produits de l'investissement** comprennent les revenus des investissements à long terme de type parts de capital ou obligations (recapitalisation /non

négociables) porteuses d'intérêt détenues dans le portefeuille d'investissement à long terme de la banque, ainsi que revenus des dividendes provenant des filiales et types similaires d'investissement. Les produits de l'investissement dépendent des taux contractuels respectifs, et, pour les investissements en parts de capital, de la performance financière des sociétés concernées. De par sa nature, le revenu des investissements en parts de capital est difficile à prédire avec précision. Les actifs d'investissement peuvent apparaître au bilan comme actifs « disponibles à la vente » ou comme actifs « détenus jusqu'à l'échéance ». Le produit à valeur de marché de la réévaluation de ces actifs peut alors passer par le compte de résultat ou bien être directement comptabilisé en compte de réserve dans le bilan.

**Les dépenses d'exploitation** comprennent les coûts liés au personnel, loyers et services, les dépenses d'audit et de consultants, les dépenses associées au fonctionnement et à la maintenance des ordinateurs et des systèmes et technologies de l'information de la banque ainsi que les frais généraux et de fonctionnement. Avec les provisions pour risques et charges sur prêts, les dépenses d'exploitation sont le poste dont l'impact sur le coût de l'intermédiation est le plus significatif, et c'est aussi l'un des postes les plus faciles à contrôler. Le niveau des dépenses d'exploitation de la banque est généralement en relation avec sa performance. Une gestion efficace de ces dépenses implique un équilibre entre les stratégies de minimisation des coûts à court terme et l'investissement en ressources humaines et physiques - et en particulier l'investissement dans la technologie bancaire nécessaire à une gestion efficace des risques bancaires et au maintien sur le long terme de la compétitivité de la banque.

Les salaires et autres dépenses de personnel comme les charges d'assurance sociale, de retraite et autres avantages constituent normalement le plus important poste de coût d'une banque, car l'activité bancaire est intensive en connaissance et en capital humain. Les frais liés à l'informatique et aux technologies de l'information, le coût des licences de logiciels et les dépenses de développement et de maintenance de systèmes et d'applications, ont aussi tendance à devenir des postes de dépenses importants, surtout pour les banques modernes et les banques actives au plan international, lesquelles sont fondamentalement dépendantes des supports de l'information pour l'identification des opportunités de marché, le traitement des transactions, la gestion des risques et les tableaux de bord.

**L'amortissement** est le coût que représente la dépréciation des actifs immobilisés de la banque. D'un point de vue conceptuel, l'amortissement est similaire aux provisions. En général, les banques amortissent les bâtiments sur

25 à 50 ans, le mobilier et les équipements de bureau sur 3 à 5 ans et les ordinateurs sur 2 à 3 ans.

**Les provisions pour risques et charges sur prêts** sont des dotations liées au risque de crédit inhérent à l'octroi de prêts et d'avances. Les provisions ont pour objet de compenser la perte de valeur des créances en principal et intérêts. Cette catégorie peut inclure les déductions et recouvrements (c'est-à-dire les montants recouverts sur des prêts déjà passés par pertes et profits), ou bien cela peut se présenter sous forme d'une ligne à part dans le compte de résultat.

**Les autres provisions pour dépréciation d'actifs.** Cette catégorie comprend les provisions pour risques et charges sur tous les autres actifs susceptibles de perdre une partie de leur valeur : par exemple les actifs du portefeuille d'investissement à long terme d'une banque. Dans un certain nombre de pays, les dispositions prudentielles obligent les banques à comptabiliser les actifs au plus bas de la valeur nominale ou de la valeur de marché (auquel cas des dotations aux provisions sont nécessaires), et n'admettent d'appréciation de la valeur que lorsque l'actif a été liquidé.

**Les profits (pertes) sur les devises étrangères** apparaissent couramment au compte de résultat des banques des pays en développement, ces banques étant souvent financées par des prêts obtenus de l'extérieur. Les profits et pertes résultent des variations des taux de change, dont le sens de l'impact dépend du terme de la position nette de la banque et du fait que la devise du pays se soit dépréciée ou appréciée.

L'information contenue dans le compte de résultat d'une banque permet de saisir l'orientation de son activité ainsi que la structure et la stabilité de ses profits. Afin de faciliter la comparaison entre les différents types d'institutions bancaires, un certain nombre de postes du compte de résultat, comme les marges d'intérêt, les revenus de l'investissement et les frais de fonctionnement sont généralement exprimés sous forme de pourcentage de l'actif total. Prenant la base des actifs comme dénominateur commun, les banques sont capables de se comparer à la moyenne du secteur et aux autres types de banques. Cette information, une fois structurée, permet aussi de mettre en valeur les changements qui surviennent au sein d'une branche ou du secteur bancaire.

Lorsqu'il analyse la structure du revenu d'une banque, l'analyste doit veiller à porter suffisamment d'attention aux aspects suivants, et à bien les comprendre :

- les tendances et la composition des profits comptabilisés ;
- la qualité, la composition et le niveau des éléments du revenu et des dépenses ;



- les dividendes versés et les bénéfices non distribués ;
- les principales sources de profit et les domaines d'activité les plus rentables ;
- dans quelle mesure et de quelle manière l'intérêt échu mais non perçu est intégré aux profits, en particulier lorsque cet intérêt est lié aux prêts qui sont ou qui devraient être classés dans les catégories de risque les plus préoccupantes ;
- dans quelle mesure les décisions de capitaliser les intérêts et /ou de reconduire les octrois de crédit sont fondées sur la valeur des nantissements (plutôt que sur les cash-flows d'exploitation) ;
- toute politique de comptabilisation du revenu et des dépenses qui distorde les gains ;
- l'effet des transactions intergroupes, surtout celles qui concernent le transfert des gains et la valorisation de l'actif et du passif.

### 5.3 Structure du revenu et qualité du profit

Dans la conjoncture actuelle, des marchés qui étaient traditionnellement le domaine réservé des banques se sont ouverts à la concurrence des autres institutions. Les banques, quant à elles, se sont diversifiées sur les marchés non traditionnels, et n'assurent donc plus simplement une fonction d'intermédiation, c'est-à-dire de réception des dépôts et d'octroi de crédit. En fait, un aperçu de la structure de profit du secteur, dans la plupart des pays développés, montre que l'activité bancaire traditionnelle n'est rentable que de façon marginale et que le profit issu d'autres sources contribue désormais de manière significative au résultat financier. La rentabilité bancaire se révèle largement imputable au revenu des commissions dégagé des activités fondées sur la connaissance (banque d'affaires, financement des entreprises et services de conseil) et des activités de négoce en titres à revenu fixe, parts de capital et devises étrangères.

Cette évolution de la structure du profit des banques a eu pour effet d'améliorer la rentabilité sans accroître le risque de crédit traditionnel qui résulte des portefeuilles de prêts. Ainsi, par exemple, un certain nombre d'entreprises clientes sont capables de mobiliser des fonds sous leur nom propre grâce à l'émission de billets de trésorerie et d'obligations. Au lieu de faire figurer sur leur bilan d'importants crédits aux entreprises, les banques ont de plus en plus tendance à garantir ou à émettre des effets au nom de leurs grandes entreprises clientes, ou à assumer la fonction d'intermédiaire de marché. Cela leur permet de dégager des profits sur leurs prestations sans accroître leur exposition au risque de crédit.

Cependant, les profits qui sont dégagés de cette manière (par exemple grâce au négoce de titres ou aux activités de banque d'affaires) sont par nature moins stables et moins prédictibles, car ils dépendent de la situation du marché et de la performance du négoce. Par ailleurs, le portefeuille de titres négociés est sujet au risque de marché (traité au chapitre 11), qui peut être véritablement élevé.

**La structure du revenu.** L'analyse de la rentabilité d'une banque commence par l'examen de la structure de son revenu et de ses composantes - produits financiers, commissions sur les transactions, revenus du négoce de titres et autres sources de profit - ainsi que par l'examen des tendances observables sur la période étudiée. La figure 5.1 illustre la composition du profit brut d'une banque (remarque : ces diverses figures servent d'illustration et ne font pas nécessairement référence à la même banque). Un graphique comme celui-ci permet à l'analyste de déterminer la qualité et la stabilité du profit d'une banque, et notamment les sources de ce profit et toute variation intervenant dans sa structure. En l'occurrence, le graphique montre que pour cette banque, le revenu des opérations de négoce et d'investissement contribue pour une part de plus en plus importante à son profit brut, tandis que la contribution des produits financiers diminue.

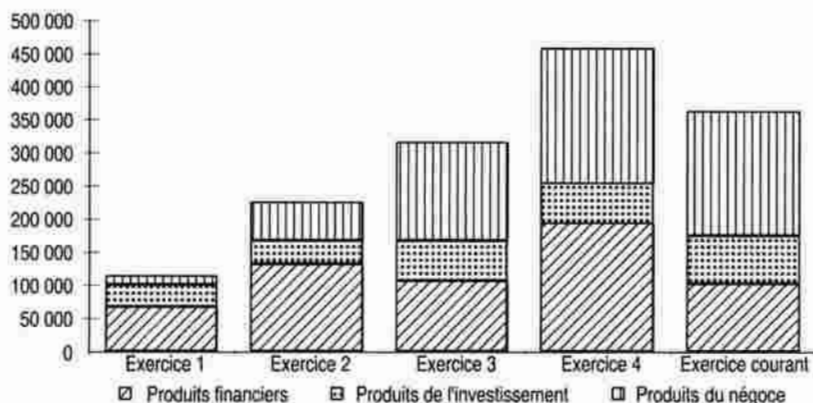
En principe, ces tendances doivent être examinées avec précaution, car dans des circonstances normales le produit de l'investissement est moins stable que le produit financier. Toutefois, il se peut que la tendance soit explicable par une évolution défavorable de l'environnement macroéconomique et du contexte de marché de la banque. Une autre raison est peut-être que le retour sur investissements aura été significativement plus élevé que le rendement des prêts. La comparaison de la structure du revenu brut et de la structure de l'actif fournit normalement une base raisonnable pour expliquer cette anomalie. L'analyse de la structure du profit peut aussi permettre des conclusions relatives à la qualité de la gestion des actifs.

La figure 5.2 illustre ce processus en comparant la composition de diverses catégories d'actifs avec la composition du revenu brut. L'objet de cette comparaison est de déterminer exactement comment les actifs de la banque sont engagés et si les profits dégagés sont en rapport avec la proportion d'actifs engagés dans chaque catégorie d'actif spécifique (en d'autres termes, il s'agit de savoir si le profit est dégagé là où l'énergie est dépensée). Normalement, les actifs devraient être engagés dans les catégories de produit qui rapportent le profit le plus élevé à un niveau de risque acceptable. On peut réaliser la même analyse pour identifier les catégories de prêts et d'avances qui produisent des gains proportionnellement plus faibles.

Une comparaison analytique des classes de frais financiers avec les catégories correspondantes de dettes met en lumière la position de la banque vis-à-vis de sources spécifiques de financement, et révèle une éventuelle évolution de la structure de ses sources de financement. Il est possible d'utiliser le même type de graphique et d'analyse pour étudier dans quelle mesure les composantes des frais financiers, dans les dépenses totales, ont des proportions analogues à celles des dettes correspondantes. Sur ce genre de graphique, les catégories de financement les plus coûteuses seront clairement mises en évidence, et il conviendra d'expliquer les raisons des décisions de financement spécifiques. Sur le long terme, ce type d'analyse permettra de dire si des variations structurelles se produisent et de quelle sorte, dans la structure des revenus et des dépenses de la banque, et si elles sont justifiées du point de vue de la rentabilité.

La figure 5.3 illustre l'étape suivante, l'analyse de la manière dont les recettes de la banque couvrent ses dépenses d'exploitation. Dans le cas illustré ici, les produits des prestations de services et du négoce contribuent significativement à la rentabilité de la banque et à sa capacité d'assumer le coût d'exploitation. La stabilité du profit de la banque s'est probablement dégradée, les produits des prestations et du négoce étant généralement considérés comme moins stables que les produits financiers nets (c'est-à-dire le profit de l'intermédiation). Sur la période observée, on constate une croissance significative du profit brut comme des dépenses d'exploitation. Bien que le niveau de profit soit devenu bien plus élevé, il ne semble pas que le résultat financier global de la banque soit en

FIGURE 5.1 STRUCTURE DU PROFIT BRUT



progrès. Une analyse devrait ici déterminer la raison de la hausse significative des dépenses d'exploitation.

Les dépenses d'exploitation sont l'un des postes du compte de résultat d'une banque que l'on peut contrôler. Les investissements en ressources humaines et en infrastructure bancaire, dont on attendrait des profits dans le futur, constitueraient une raison acceptable de la hausse des dépenses d'exploitation. En l'absence de ce genre de raison, il faudrait demander à la banque de repenser sa stratégie commerciale.

La figure 5.4 illustre une autre vision des tendances relatives au niveau des dépenses d'exploitation par rapport à l'actif total, au produit financier brut et au produit brut d'exploitation. L'analyste y trouverait des informations sur la relation entre les dépenses et la capacité de profit de la banque, et pourrait dire si la banque a optimisé son potentiel ou non. Les recettes et les dépenses y sont présentées rapportées à l'actif total. En comparaison avec ce qui est la norme dans le secteur, on peut ici tirer d'importantes conclusions, par exemple que les dépenses de la banque sont élevées parce qu'elle connaît un problème de sur-effectifs. Les ratios des dépenses d'exploitation aux produits financiers et des dépenses d'exploitation au produit brut d'exploitation sont aussi très utiles, car ils donnent une indication claire de la rentabilité de la banque.

**Les systèmes internes d'évaluation de la performance.** Dans une activité aussi intensément concurrentielle, les banques actuelles ne peuvent plus se permettre de s'en tenir à des produits, des services et des lignes d'activité insuffisamment rentables. Les banques internationales et les conglomérats finan-

FIGURE 5.2 LA STRUCTURE DE L'ACTIF COMPARÉE À LA STRUCTURE DU PROFIT

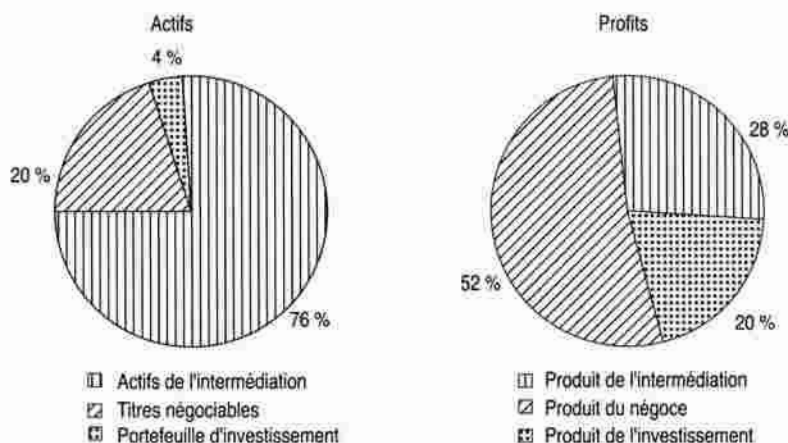
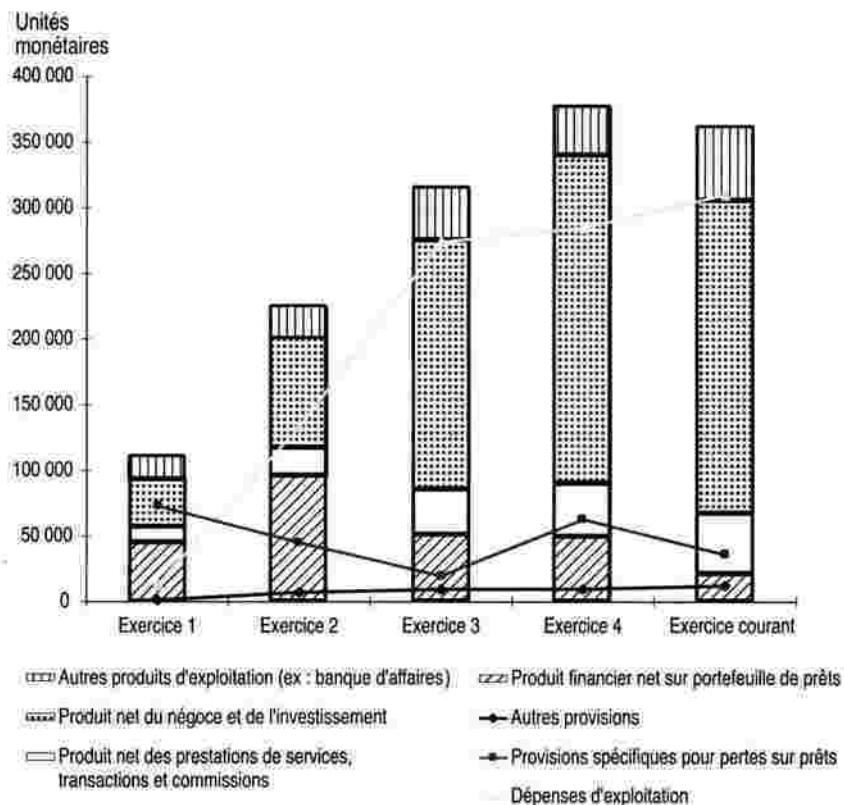


FIGURE 5.3 LES SOURCES DU PROFIT COMPARÉES AUX COÛTS



ciers, en particulier, doivent organiser leurs fonctions de manière à pouvoir établir la contribution exacte de leurs diverses parties constitutives au résultat financier global. Au cours de la dernière décennie, pour répondre à ce besoin, des systèmes de mesure de la rentabilité et de la performance plus raffinés ont été développés.

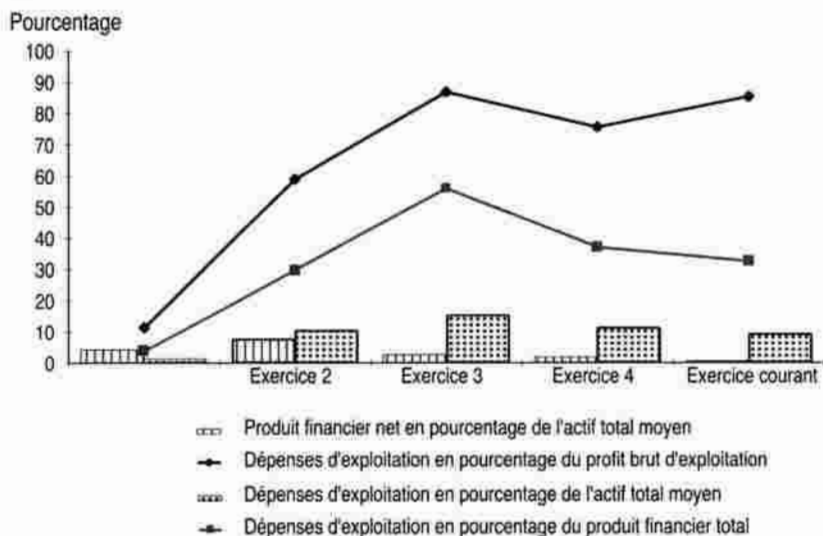
Les conclusions que permettent de tirer les systèmes internes de mesure de la performance ont un impact direct sur l'offre de produits et sur la tarification des produits, et elles peuvent déterminer les décisions de la banque en matière d'entrée et de sortie sur le marché de certains produits et services en particulier. Ces techniques d'évaluation interne tiennent généralement compte des éléments de risque sous-jacents (susceptibles d'avoir un impact défavorable sur les dépenses de la banque) et contribuent donc aussi à renforcer les techniques de gestion des risques. Un bon système d'évaluation permettra aussi d'amélio-

rer l'application d'un système cohérent de compensation des incitations, fondé sur la réussite plutôt que sur la hiérarchie.

Un bon cadre d'évaluation de la performance comprend un certain nombre d'éléments parmi lesquels : une organisation efficace permettant l'imputation évidente des revenus et des dépenses aux centres de profit relatifs aux différentes lignes d'activité et /ou aux différents produits et /ou aux différents segments de marché de la banque, un système de prix des cessions internes permettant de mesurer la contribution des divers centres de profit au résultat financier, et un moyen efficace et cohérent d'intégrer les éléments de risque correspondants dans le cadre d'évaluation de la performance. Une fois que les contributions nettes par ligne d'activité, par produit ou par marché sont connues, il est possible de déterminer clairement quels sont les segments commerciaux les plus prometteurs et de quels produits il convient d'analyser la capacité de dégager du profit. Un bon cadre d'évaluation de la performance permet aussi d'analyser la contribution nette d'un client important au résultat financier de la banque.

**Le système de prix des cessions internes** fait référence au coût des fonds qui sont transférés d'un centre d'activité à un autre. Un système de prix des cessions internes élaboré couvrira aussi l'imputation des frais généraux aux centres d'activité et les prix de cession des services internes comme la compta-

FIGURE 5.4 LES RATIOS DU PROFIT D'EXPLOITATION



bilité ou le service juridique. En principe, les prix des cessions internes devraient refléter les prix de marchés correspondants ainsi que les échéances et les caractéristiques de ré-appréciation des postes d'actif et /ou de passif correspondants. Dans la pratique, la plupart des banques choisissent une moyenne pondérée calculée en fonction de leur panier de financement spécifique.

Les relations entre les branches sont un bon exemple de système de prix des cessions internes. Lorsqu'elle accorde un crédit qu'elle ne peut financer elle-même, une entité « empruntera » les fonds à la trésorerie, et la même entité « prêtera » à la trésorerie lorsqu'elle recevra un excédent de dépôts. Les prix des cessions internes, dans un sens comme dans l'autre, doivent être basés sur les mêmes règles, mais avec des modifications possibles. Ainsi, par exemple, le prix de cession des dépôts pourra être modifié en fonction du coût des réserves obligatoires. Pour qu'un tel système soit appliqué de façon cohérente, il importe que la banque puisse aussi s'appuyer sur un système de comptabilité de gestion approprié.

Il existe plusieurs manières d'intégrer la notion de risque dans un tel cadre. Si l'on prend l'exemple de la fonction du crédit, le coût interne des fonds peut refléter le risque de crédit que représentent les fonds octroyés, un prix de cession plus élevé étant attribué aux crédits de moins bonne qualité. On peut s'attendre à ce que les crédits plus risqués produisent des bénéfices plus élevés. La plupart des banques appliquent un prix de cession uniforme à tous les crédits, et l'élément risque est pris en compte par l'exigence d'une rentabilité plus élevée des crédits de moins bonne qualité.

On peut ensuite déterminer quel montant de capital il convient d'assigner à chaque activité ou à chaque ligne de produits. La question essentielle n'est pas de savoir comment déterminer le montant de capital approprié à affecter à chaque centre de résultat mais comment affecter le capital à toutes les activités d'une manière cohérente et en fonction des mêmes règles. Dans la pratique, il n'est souvent pas nécessaire de mesurer le risque à l'aide de techniques de modélisation sophistiquées pour toutes les lignes d'activité bancaire et pour tous les produits pour pouvoir déterminer les coefficients appropriés, et dans tous les cas, il est pratiquement impossible de le faire d'une façon pratique, cohérente et sensée. Les banques, en général, recourent plutôt à des calculs bien plus simples de type « rendement du capital risque ». Une méthode pratique suivie par un certain nombre de banques consiste à baser leurs calculs sur la pondération issue de l'Accord de Bâle (traité au chapitre 6).

Il convient d'étudier avec attention le système de prix des cessions internes lorsque l'analyse concerne une banque qui appartient elle-même à un groupe bancaire ou à une compagnie holding, surtout si ce groupe a son siège à l'étran-

ger. Dans certains cas, les prix de cession sont établis de telle sorte que la société mère puisse tirer profit de l'activité de la banque, par exemple en pratiquant un prix supérieur au prix applicable sur le marché pour les fonds empruntés par la banque à d'autres centres d'activité appartenant au groupe, ou en rachetant à la banque des fonds à un prix au-dessous du prix du marché. Ce genre de situation est particulièrement fréquent dans les pays dans lesquels le rapatriement des dividendes est limité ou compliqué.

## 5.4 Les indicateurs de rentabilité

Le profit est l'ultime indicateur de performance montrant l'impact final de la politique de la banque et de son activité sur l'exercice. Sa stabilité et sa tendance en matière de croissance sont les meilleurs indicateurs synthétiques de la performance de la banque, dans le passé comme dans le futur. La rentabilité se mesure habituellement à l'aide d'une série de ratios financiers ou d'une partie de cette série, comme le montre le tableau 5.2.

Un des indicateurs essentiels est le rendement sur fonds propres moyens, qui mesure le taux de rentabilité de l'investissement des actionnaires, et le rendement de l'actif qui mesure la performance de la banque dans la valorisation de son potentiel. Les autres ratios mesurent la rentabilité de la principale activité de la banque (ratios de marge, par exemple), la contribution des divers types d'activité au profit, la performance de l'activité de la banque et la stabilité de ses profits. Ces ratios s'observent sur une certaine période, afin de repérer les tendances en matière de rentabilité. Une analyse de l'évolution dans le temps de divers ratios révèle l'évolution de la politique et des stratégies de la banque et /ou de son environnement d'activité.

De nombreux facteurs peuvent avoir un impact sur la rentabilité de la banque. Dans certains cas, l'inflation peut faire augmenter les coûts d'exploitation plus vite que les produits d'exploitation. Corriger la valeur des actifs en fonction du marché suppose de considérer les gains non réalisés comme du profit : ces gains restant à réaliser, l'impact sur la qualité des profits peut être négatif. La marge avec laquelle les banques travaillent étant traditionnellement étroite, une variation du niveau des taux d'intérêt déclencherà une variation du pourcentage de profit brut. Les banques étant influencées par le haut niveau de concurrence du secteur bancaire, beaucoup d'entre elles ont fait des investissements importants en infrastructure - surtout dans le domaine des technologies de l'information - dans le cadre de leur stratégie concurrentielle. Des investis-



TABLEAU 5.2 LES RATIOS DE RENTABILITÉ

	<i>Exercice précédent</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Référence</i>
Produit financier net en pourcentage de l'actif total moyen			
Produit financier en pourcentage de l'actif rentable moyen			
Produit non financier en pourcentage de l'actif total moyen			
Produit financier net, net des provisions, en pourcentage de l'actif total			
Frais financiers en pourcentage de l'actif total moyen			
Part de l'intermédiation			
Produit financier net (net des provisions) en pourcentage du produit brut d'exploitation			
Provisions pour risques et charges sur prêts, en pourcentage de l'actif total moyen			
Dividendes, en pourcentage du profit net après impôt			
Rendement sur fonds propres moyens (avant impôt)			
Rendement sur fonds propres moyens (après impôt)			
Rendement de l'actif moyen (avant impôt)			
Rendement de l'actif moyen (après impôt)			
Dépenses d'exploitation /Produit brut d'exploitation			
Autres produits d'exploitation en pourcentage du produit brut d'exploitation			
Autres dépenses d'exploitation en pourcentage de l'actif total moyen			
Total des frais financiers en pourcentage de la valeur moyenne des postes du passif générateurs de frais financiers			
Frais financiers sur les dettes subordonnées en pourcentage de la dette subordonnée moyenne			
Produit non financier en pourcentage du produit d'exploitation			

sements de ce type ont eu pour effet à la fois d'augmenter les frais généraux de l'activité bancaire et d'en diminuer la rentabilité.

Considérés dans le contexte des éléments financiers auxquels ils sont liés, les ratios d'exploitation permettent à l'analyste d'évaluer l'efficacité avec laquelle une banque produit du profit. Les normes de performance du secteur facilitent la comparaison entre les banques et le système bancaire. L'étude des produits financiers en fonction des prêts et avances consentis permet à l'analyste de déterminer la rentabilité des actifs du crédit. De même, la comparaison des frais financiers et du financement indique le coût relatif de celui-ci. On met ainsi en évidence l'impact de la politique monétaire sur le système bancaire et l'impact des variations des taux d'intérêt officiels sur la rentabilité de la banque.

Les ratios peuvent aussi être utilisés dans un contexte plus large. La structure de coût et de profit du système bancaire peut être évaluée en calculant et en analysant le ratio des dotations aux provisions sur les prêts et avances, la marge financière sur le produit d'intérêts brut, le produit des investissements rapporté aux investissements, et le ratio des frais généraux sur le profit brut. Il est possible de déterminer la valeur ajoutée du système bancaire en calculant le ratio du profit net après impôt rapporté à l'actif total moyen (c'est-à-dire la rentabilité de l'actif moyen) et celui du profit net après impôt rapporté aux fonds propres (c'est-à-dire la rentabilité des fonds propres).

## 5.5 L'analyse des ratios de rentabilité

Les banquiers accordent beaucoup d'attention au message qui ressort de l'analyse des ratios. En général, les banques gèrent la rentabilité en s'efforçant de dépasser les moyennes du marché et de maintenir leurs profits stables et prédictibles : ce qui attire les investisseurs. C'est pourquoi les ratios sont des outils d'analyse très utiles, mais comme les autres méthodes d'analyse, ils doivent être utilisés avec jugement et avec prudence, car ils ne sauraient fournir à eux seuls des réponses complètes en ce qui concerne la performance des banques en termes de résultat net. Sur le court terme, on peut recourir à un certain nombre de ficelles pour donner une bonne apparence aux ratios, compte tenu des normes du secteur. C'est pourquoi, pour vérifier les ratios de rentabilité d'une banque, il convient de réaliser une évaluation de son activité et de sa gestion.

Le besoin de dégager des profits stables et en croissance implique aussi le besoin de gérer les risques. La gestion du bilan est devenue une approche presque universellement admise de la gestion de la rentabilité (des risques). Etant donné la relation étroite qui existe entre le capital et la rentabilité, l'objectif essentiel de la gestion du bilan est d'assurer une rentabilité durable, de sorte que la banque puisse préserver et accroître ses ressources en capital. Si la banque ne parvient pas à gérer efficacement son risque de crédit, ses marges financières peuvent en souffrir.

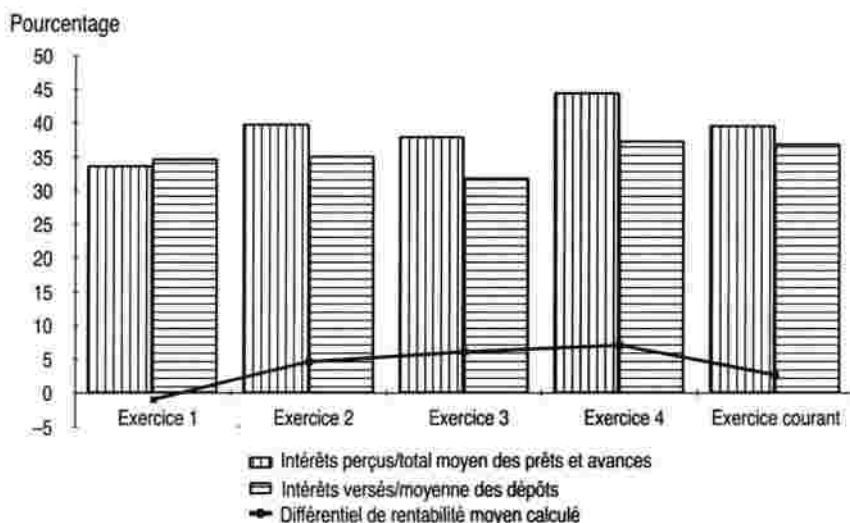
Des marges financières fortes et stables ont traditionnellement été l'objectif principal des gestionnaires de banque, et restent le principal déterminant de l'efficacité de l'intermédiation et de la performance des gains. L'analyse de la marge financière d'une banque peut mettre en évidence l'impact des tendances courantes des taux d'intérêt, tandis qu'une analyse de tendance sur une période plus longue peut montrer l'effet de la politique monétaire sur la rentabilité du

système bancaire. Elle peut aussi montrer dans quelle mesure les banques sont exposées aux variations des taux d'intérêt, et de ce fait la capacité des gestionnaires à gérer efficacement le risque de taux d'intérêt.

La figure 5.5 illustre la performance d'une banque en matière d'intermédiation. La marge financière nette de la banque a connu une croissance régulière puis une dégradation significative au cours de la période récente. Une telle tendance doit être analysée plus en profondeur. L'analyste devra déterminer si ce phénomène est imputable à des causes systémiques, par exemple si les marges financières se sont réduites par suite d'une concurrence accrue. Cependant, la réduction des marges financières peut aussi être due à une hausse du coût des financements - une telle tendance aurait un impact négatif sur la rentabilité et pourrait même, finalement, affecter la solvabilité de la banque.

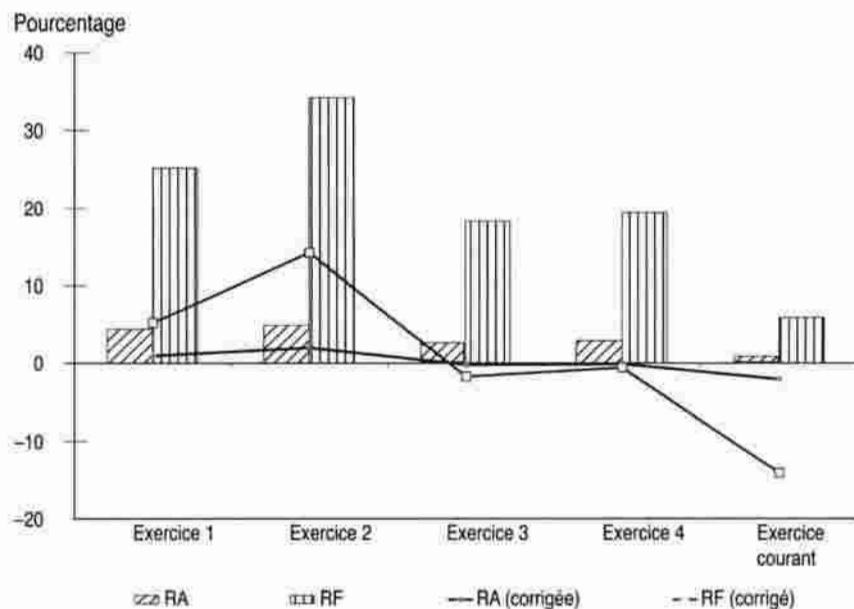
Les ratios de rentabilité du résultat - la rentabilité des fonds propres et des actifs - indique les résultats nets de l'activité de la banque sur un exercice ou sur une certaine période. La figure 5.6 illustre la manière de corriger ces ratios de rentabilité en déduisant un coût supposé du capital pour indiquer le profit réel de la banque. En comparant la rentabilité des fonds propres à la rentabilité après impôt des titres d'État sans risque, il est possible de déterminer si les fonds propres investis dans la banque ont permis d'obtenir un profit supplé-

FIGURE 5.5 DIFFÉRENTIEL MOYEN DE LA RENTABILITÉ POUR L'ACTIVITÉ D'INTERMÉDIATION



mentaire, par rapport aux placements sans risque. Le résultat, tel qu'il apparaît par exemple sur la figure 5.6, peut indiquer qu'il vaut mieux pour les actionnaires investir simplement dans des emprunts d'État sans risque, ou que la banque concernée aurait intérêt à mettre fin à sa fonction d'intermédiation et à mettre la clé sous la porte.

FIGURE 5.6 RENTABILITÉ DES ACTIFS (RA) ET RENTABILITÉ DES FONDS PROPRES (RF) (CORRIGÉES EN FONCTION DU COÛT DU CAPITAL)



## CHAPITRE 6

# L'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

### IDÉES ESSENTIELLES

Les fonds propres constituent un système de tampon nécessaire pour parer à des pertes imprévues.

Les fonds propres ne sauraient remplacer une bonne gestion.

Une base solide de capitaux propres et de réserves ouvertes, complétés par d'autres formes de capitaux (par exemple des réserves latentes, des réserves de réévaluation, des provisions pour risques et charges sur prêts, des types de capitaux hybrides et des dettes subordonnées) est nécessaire. L'Accord de Bâle indique trois catégories de fonds propres, les deux premières pour la mesure du risque de crédit lié aux activités dans le bilan et hors bilan et aux activités assimilées, et la troisième pour la couverture partielle du risque de marché. Le nouvel Accord de Bâle y ajoutera la charge de capital, pour la couverture du risque opérationnel.

L'exigence actuelle de 8 % pour l'adéquation des fonds propres doit être considérée comme un minimum. Dans les environnements de transition et les environnements volatils, l'exigence d'une adéquation des fonds propres en fonction du risque bien supérieure à 8 % serait plus appropriée.

L'autorité de contrôle doit établir des niveaux de fonds propres différents pour chaque banque, en fonction du profil de risque de celle-ci et de sa capacité d'identifier, de mesurer, de suivre et de contrôler ses risques.

Le volume de fonds propres d'une banque doit être approprié à son niveau de risque : c'est la responsabilité des gestionnaires et du conseil d'administration d'évaluer le profil de risque de la banque, en premier lieu, puis d'adapter ensuite le volume du capital au risque. Le conseil d'administration a aussi la responsabilité de prévoir les besoins et les exigences en fonds propres pour déterminer si la croissance et la rétention actuelles du capital sont durables.

## 6.1 Introduction : les caractéristiques et les fonctions du capital

La disponibilité et le coût du capital ont une influence sur pratiquement tous les aspects de l'activité bancaire, de manière directe ou indirecte. Le capital est l'un des facteurs essentiels à considérer lorsque l'on évalue la sécurité et la viabilité d'une banque. Une base de capital adéquate constitue un filet de sécurité face aux divers risques auxquels se trouve exposée la banque au cours de son activité. C'est le capital qui absorbe les pertes éventuelles, et qui constitue ainsi un fondement pour le maintien de la confiance des déposants vis-à-vis de la banque. Le capital est aussi le déterminant ultime de la capacité de crédit de la banque. Le bilan d'une banque ne peut s'étendre au-delà du niveau déterminé par son ratio d'adéquation des fonds propres : par conséquent, c'est la disponibilité en capital qui détermine le volume maximal des actifs.

Le coût et le volume du capital conditionnent la position concurrentielle de la banque. Les actionnaires anticipant un profit sur leur capital actions, l'obligation de dégager du profit exerce un impact sur la tarification des produits de la banque. Il existe aussi une autre manière de voir les choses, en se référant au marché. Pour pouvoir consentir des crédits et des avances, une banque doit normalement être capable d'attirer les dépôts du public. Il faut pour ce faire que la banque gagne la confiance du public et la conserve, ce qu'un matelas de fonds propres permet plus facilement. Lorsqu'une banque se trouve confrontée à un manque de fonds propres, ou lorsque le coût de son capital est élevé, elle risque de devoir abandonner une partie de son marché à la concurrence.

L'objet essentiel du capital est d'assurer la stabilité et d'absorber les pertes, et ce faisant le capital constitue un moyen de protection des déposants et autres créanciers, en cas de liquidation. En tant que tel, le capital d'une banque doit avoir trois caractéristiques importantes :

- il doit être permanent ;
- il ne doit pas impliquer des charges fixes obligatoires en contrepartie des gains ;
- il doit tenir compte de la subordination légale aux droits des déposants et autres créanciers.

Le montant total du capital est de première importance. Importante aussi est la nature de la propriété de la banque, et plus particulièrement l'identité de ceux de ses propriétaires qui peuvent exercer une influence directe sur la direction stratégique de la banque et sur les orientations de sa gestion des risques. La structure des capitaux propres d'une banque doit permettre d'assurer l'intégri-

té du capital de la banque et de fournir à celle-ci du capital supplémentaire lorsqu'elle en a besoin. Elle ne doit pas avoir un impact négatif sur la situation de la banque en termes de capital ni l'exposer à un risque supplémentaire. Par ailleurs, si les détenteurs du capital ne sont pas suffisamment « capables et dignes » ou s'ils ne s'acquittent pas de leurs responsabilités fiduciaires avec efficacité, la structure des conglomerats financiers risque aussi d'avoir un impact négatif sur le capital des banques qui leur appartiennent.

Une caractéristique inhérente aux banques est le niveau relativement bas de leur ratio du capital sur les dettes. Dans la plupart des pays, pour inciter à une gestion prudente des risques associés à cette structure particulière du bilan, les autorités régulatrices ont institué certaines exigences en matière d'adéquation des fonds propres. À la fin des années quatre-vingt, le Comité de Bâle pour la supervision bancaire a innové en développant une norme d'adéquation des fonds propres en fonction du risque destinée à amener une convergence internationale des réglementations de supervision régissant l'adéquation des fonds propres chez les banques exerçant leur activité au niveau international. Le double objectif du nouveau cadre était de renforcer la cohérence et la stabilité du système bancaire international et, en assurant un degré élevé de cohérence dans l'application de ce cadre, de faire diminuer les sources de l'inégalité des conditions de concurrence que connaissent les banques internationales.

Cette initiative a abouti à l'Accord capital de Bâle de 1988. L'Accord de Bâle comprend une définition des fonds propres réglementaires, des mesures de l'exposition aux risques et des règles spécifiant le niveau de fonds propres à maintenir en fonction de ces risques. Ainsi a été instituée de facto une norme d'adéquation des fonds propres, basée sur la composition des actifs de la banque, affectée d'une pondération en fonction des risques, et sur l'exposition hors bilan. Cette norme oblige les banques à maintenir un montant de capital et de réserves adéquat pour préserver leur solvabilité. Si les cibles de l'Accord étaient initialement les banques internationales, la norme d'adéquation des fonds propres a cependant été adoptée et appliquée dans plus de 100 pays et fait aujourd'hui partie intégrante de toute approche de la supervision bancaire basée sur le risque. L'étude permanente du niveau de capital maintenu, aussi bien à l'échelle du système bancaire qu'à celle des banques prises une par une, constitue une partie importante du processus de gestion des risques financiers, lequel est destiné à faire en sorte que la situation du capital d'une banque soit cohérente avec son profil de risque global et avec sa stratégie commerciale.

Le système financier mondial a connu des changements considérables depuis l'institution de l'Accord de Bâle. La volatilité des marchés financiers s'est accrue

au cours de la dernière décennie, et l'on a observé un certain degré d'innovation financière. L'économie mondiale a connu également quelques incidents et quelques turbulences, qui ont débouché sur des crises financières généralisées : ainsi, par exemple, en Asie en 1997, et en Europe de l'Est en 1998. Les risques que doivent affronter les banques actives au plan international sont devenus plus complexes. Une préoccupation grandissante a été que l'Accord de 1988 ne débouche pas sur un moyen efficace de faire que les exigences en matière de fonds propres soient à la hauteur du véritable profil de risque d'une banque : en d'autres termes, la sensibilité au risque était insuffisante. Les aspects relatifs à la mesure et au contrôle du risque avaient aussi besoin d'être améliorés. En 1999, le Comité de Bâle a commencé des consultations devant mener à un nouvel Accord sur les fonds propres, mieux adapté aux complexités du monde financier actuel. Ces consultations ont maintenant bien avancé.

Si ce nouveau cadre vise à promouvoir une approche exhaustive de l'évaluation des risques bancaires, ses objectifs fondamentaux restent les mêmes que ceux de l'Accord de 1988 : promouvoir la sécurité et la cohérence du système bancaire et favoriser une concurrence plus égale entre les banques. Par-delà les exigences minimales de fonds propres, on se propose d'intégrer au nouveau cadre deux autres piliers : un processus renforcé d'étude de la supervision et un recours efficace à la discipline de marché. Ces trois piliers se renforcent mutuellement et aucun ne devrait être considéré comme plus important qu'un autre.

## **6.2 Les composantes des fonds propres réglementaires (méthodologie courante)**

**Les fonds propres de catégorie 1.** Les éléments du bilan d'une banque qui satisfont aux critères pour constituer les fonds propres (avoir un caractère permanent, ne pas imposer de charges fixes obligatoires en contrepartie des gains et permettre la subordination légale aux droits des déposants et autres créanciers) sont les parts de capital, les profits non distribués et non amortissables et les actions privilégiées à dividende non cumulatif. Ces éléments sont considérés comme le capital « dur » ou capital premier, et constituent, selon l'Accord de Bâle de 1988, les fonds propres de catégorie 1 de la banque. Les fonds propres de catégorie 1 sont communs à tous les systèmes bancaires et sont toujours clairement présentés dans les états financiers. Ils ont aussi un rapport fondamental avec les marges de profit et avec la capacité de la banque à supporter le risque et à être compétitive. Ce type de capital est considéré comme un matériel de première qualité.



En réponse à l'utilisation de plus en plus importante de nouveaux types de capitaux, pour des raisons d'adéquation des fonds propres de catégorie 1, le Comité de Bâle pour la supervision bancaire a publié un communiqué de presse en octobre 1998, dans lequel il a confirmé que les principaux éléments des postes de capital devaient être facilement compréhensibles, permanents, capables d'absorber les pertes dans une optique de continuité d'exploitation, et que les nouveaux types de capitaux ne devaient pas constituer plus de 15 % des fonds propres de catégorie 1. Le Comité a réaffirmé, en ce qui concerne les apports communs des actionnaires, c'est-à-dire les actions ordinaires et les réserves ouvertes ou les profits non distribués :

- qu'ils constituent la composante essentielle des fonds propres ;
- qu'ils permettent à une banque d'absorber les pertes dans une optique de poursuite de l'activité et qu'ils sont disponibles en permanence pour cela ;
- qu'ils sont les facteurs permettant le mieux à une banque de préserver ses ressources en situation difficile car les actions ordinaires lui laissent une totale liberté en ce qui concerne le montant et le calendrier des distributions ;
- qu'ils sont la référence à partir de laquelle se font la plupart des jugements du marché concernant l'adéquation des fonds propres ;
- qu'ils constituent une source importante de discipline de marché pour la gestion de la banque, à travers les droits de vote attachés aux actions ordinaires ;
- qu'ils doivent constituer la forme prédominante des fonds propres de catégorie 1 d'une banque.

En ce qui concerne les contributions au capital, il est important de savoir si elles ont été faites en numéraire, ou en nature comme les actifs immobilisés. Parfois, les régulateurs limitent le montant des contributions en nature et expriment la limite sous forme d'un pourcentage des fonds propres de catégorie 1. Les contributions en nature pouvant être sujettes à des variations en valeur, les régulateurs exigent habituellement que les détenteurs du capital obtiennent une évaluation fiable d'une tierce partie avant d'intégrer le montant correspondant dans les fonds propres de la banque, tenant compte du fait que les réserves de réévaluation relatives aux actifs immobilisés font partie des fonds propres de catégorie 2.

**Les fonds propres de catégorie 2.** Bien qu'ils n'aient pas le caractère permanent du capital au sens strict, les autres postes du bilan peuvent être intégrés dans la base des fonds propres de la banque pour l'évaluation de l'adéquation

des fonds propres. Ces éléments comprennent les obligations en capital qui doivent au bout du compte être remboursées ou qui contiennent une charge obligatoire en contrepartie d'un futur profit, que les gains soient par la suite disponibles ou non. Ces fonds propres comprennent des types de capitaux ayant les mêmes caractéristiques que les parts de capital et que les dettes, y compris les réserves de réévaluation d'actifs, les provisions générales et les réserves générales pour pertes, les types hybrides de capitaux (comme les actions privilégiées rachetables à dividende cumulatif) et les dettes subordonnées. Ces types de capitaux constituent les fonds propres de catégorie 2 de la banque, qui sont limités à 100 % du capital de la catégorie 1.

Les limitations statutaires contenues dans l'Accord de Bâle définissent les conditions dans lesquelles des types spécifiques de capitaux peuvent être inclus dans les fonds propres de catégorie 2, à savoir :

- **Les réserves de réévaluation d'actifs** peuvent être incluses dans les fonds propres de la catégorie 2 à condition qu'elles soient valorisées avec prudence et qu'elles reflètent pleinement la possibilité de fluctuations de prix et de ventes forcées. Les réserves de réévaluation apparaissent de deux manières. D'abord, dans certains pays, les banques ont le droit de réévaluer leurs actifs immobilisés (normalement leurs propres locaux) en fonction de l'évolution de leur valeur marchande. Ensuite, les réserves de réévaluation peuvent apparaître par suite de détention sur le long terme de titres qui sont valorisés au bilan au coût historique d'acquisition. Pour ces réserves de réévaluation, une actualisation est normalement appliquée à la différence entre la valeur comptable du coût historique et la valeur marchande afin de refléter la volatilité latente, et seulement 50 % sont incluses dans les fonds propres de catégorie 2.
- **Les provisions générales/réserves pour pertes**, détenues en prévision de pertes futures non identifiées, correspondent aussi à la définition des fonds propres de catégorie 2. Le montant des provisions générales / réserves pour pertes sur prêts compris dans un poste des fonds propres de catégorie 2 ne peut dépasser 1,25 % des actifs auxquels ces provisions font référence.
- **Les types de capitaux hybrides (dettes/capital actions)** peuvent faire partie des fonds propres de catégorie 2 s'ils sont non garantis, subordonnés et entièrement versés, s'ils ne sont pas remboursables sans consentement préalable de l'autorité de contrôle, et s'ils entrent dans les pertes sans obliger la banque à cesser son activité de négoce. Par

ailleurs, ces instruments financiers doivent permettre à la banque, lorsque son niveau de rentabilité ne suffit plus, de différer l'obligation de paiement.

- **Les dettes à long terme subordonnées**, qui peuvent être considérées comme des fonds propres de catégorie 2, comprennent les dettes traditionnelles non garanties et subordonnées avec un terme initial fixe de plus de cinq ans. Au cours des cinq années qui précèdent l'échéance et avant de les inclure dans la catégorie 2, il convient d'appliquer un taux d'actualisation de 20 %. Le total des dettes à long terme subordonnées comprises dans les fonds propres de catégorie 2 ne peut dépasser 50 % des fonds propres.

**Les fonds propres de catégorie 3.** En 1996, le Comité de Bâle a créé le concept de fonds propres de catégorie 3 afin de permettre aux banques, à la discrétion des régulateurs de chaque pays, de faire face à certains de leurs risques de marché en émettant des dettes à court terme subordonnées. Les fonds propres de catégorie 3 ne sont alors autorisés que pour couvrir les risques de marché liés aux titres et moyens de financement négociables générateurs d'intérêts ainsi que les devises et marchandises. Selon les conditions statutaires de la catégorie 3, l'échéance doit être à deux ans au moins et les capitaux doivent faire l'objet d'une provision bloquée stipulant que ni l'intérêt ni le principal ne pourront être payés si, par suite du versement, le total des fonds propres de la banque devait représenter moins que le minimum exigé.

**Le minimum de fonds propres exigé.** La norme pour le ratio des fonds propres minimaux, dans une optique de risque, a été établie par l'Accord de Bâle à 8 % du total des actifs pondérés en fonction des risques, l'élément constitué de capital au sens strict devant être d'au moins 4 %. Les fonds propres de catégorie 3 sont limités à 250 % de la partie *additionnelle* des fonds propres de catégorie 1 qui est exigée par suite de la prise en compte du risque de marché<sup>1</sup>. Dans la mesure où les limites globales ne sont pas franchies, il est pos-

---

1. Le montant de fonds propres exigé qui est calculé en tenant compte du risque de marché est converti en coefficient de risque notionnel (en se basant sur l'hypothèse d'une exigence d'adéquation des fonds propres de 8 %, ce capital serait alors divisé par 0,08). Le montant global de capitaux propres exigé est ensuite déterminé en calculant 8 % de la pondération totale du risque de crédit et du risque de marché notionnel. Le nouveau montant de la catégorie 1 doit représenter au moins 50 % de la pondération globale corrigée. La différence entre le nouveau montant de catégorie 1 et l'actuel, c'est-à-dire la partie additionnelle, devient la référence pour la détermination du montant maximal de la catégorie 3 : 250 % de cette partie additionnelle (voir exemple en annexe de ce chapitre).

sible de substituer les fonds propres de catégorie 3 aux fonds propres de catégorie 2 à concurrence de cette même limite de 250 %.

L'Accord de Bâle permet aussi de faire certaines déductions des fonds propres de la catégorie 1 pour le calcul de l'adéquation des fonds propres. Ces déductions comprennent les actifs incorporels et l'investissement dans les institutions financières. Ce dernier répond à l'objectif de décourager les détentions croisées et le « double levier financier » au sein du système bancaire, qui pourraient rendre le système plus vulnérable à la généralisation des problèmes entre des institutions financières liées entre elles par des relations de capital.

### **6.3 La couverture des éléments de risque par les composantes des fonds propres (méthodologie courante)**

La norme d'adéquation des fonds propres de Bâle repose sur le principe selon lequel le niveau de fonds propres d'une banque doit être en rapport avec son profil de risque spécifique. Par-delà cette définition d'une relation de proportionnalité entre le montant des fonds propres de la banque et ses risques, ce cadre réglementaire a été considéré comme suffisamment flexible pour permettre d'intégrer de façon cohérente d'autres types de risque, et il était censé permettre une base de comparaison plus juste entre les différents systèmes bancaires. L'idée centrale de la norme de Bâle pour l'adéquation des fonds propres est le risque de crédit, cette notion comprenant l'aspect risque pays.

Le profil de risque de crédit d'une banque est déterminé en affectant divers coefficients de risque à ses actifs et à ses engagements hors bilan, en fonction des termes de l'Accord de Bâle de 1988.

**Le risque de crédit lié aux éléments du bilan - couvert par les fonds propres des catégories 1 et 2.** Les coefficients de risque généralement affectés aux principales catégories de prêts et d'avances sont les suivants :

- **Créances liquides sur l'État ou sur la banque centrale libellées et financées en monnaie nationale : 0 %.** Cette pondération indique que les actifs financiers qui concernent l'État ou la banque centrale sont considérés, partout dans le monde, comme présentant un risque zéro lorsqu'ils sont libellés en monnaie nationale. Il est évident que cette hypothèse ne tient pas lorsque la situation budgétaire d'un État est préoccupante ou lorsqu'un État n'honore pas ses dettes.
- **Créances sur les organismes du secteur public du pays concerné : 0 à 50 %, à la discrétion du pays.** Cette pondération du risque fait

référence au financement - y compris le financement et les garanties hors bilan - disponible au secteur public et aux organismes parapublics. Cette pondération relativement faible reflète l'idée que les entités quasi étatiques sont aussi considérées comme présentant peu de risques. Les crédits garantis ou nantis par des titres de ces organismes sont soumis à la même pondération. Les autorités du pays concerné affectent généralement une pondération de 10 à 20 %, ce qui n'est pas toujours réaliste, surtout dans les pays en développement. Si les créances sur les organismes du secteur public peuvent finalement être recouvrées, dans bien des cas le recouvrement intervient au-delà du calendrier prévu dans le contrat initial.

- **Créances sur les banques : 20 %**. Cette faible pondération est une conséquence de la réglementation et de la supervision intensives auxquelles les banques sont soumises. Les procédures formalisées de gestion des risques et les arrangements possibles avec la banque centrale font que les prêts interbancaires sont considérés comme présentant un risque de crédit moindre que les autres prêts et avances. Pour les banques des pays extérieurs à l'OCDE, la pondération de 20 % ne s'applique qu'aux créances dont le terme résiduel est inférieur à un an.
- **Les crédits hypothécaires pour le logement : 50 %**. Cette pondération indique la nature traditionnellement fondée de ces investissements. Cependant, les prêts hypothécaires sont de plus en plus risqués, en raison du niveau élevé des dépenses de consommation garanties par les obligations hypothécaires, lesquelles sont liées à des produits hypothécaires plus flexibles (par exemple des prêts sur la valeur nette de la propriété ou des avances en contrepartie du capital déjà payé). Par conséquent, le coefficient de risque relativement faible affecté aux prêts hypothécaires sur le logement risque de distordre l'allocation du crédit, les prêts à la consommation pouvant être consentis à un prix qui n'est pas justifié sur le plan économique.
- **Autres prêts : 100 %**. Cette pondération indique en général le risque plus élevé auquel une banque est exposée lorsqu'elle accorde des prêts au secteur privé. Les autres créances de cette catégorie sont les créances sur l'État pour les pays extérieurs à l'OCDE lorsqu'elles sont libellées en devises étrangères, les créances sur les banques à l'extérieur de l'OCDE lorsque le terme résiduel est inférieur à un an, les actifs immobiliers et autres investissements ainsi que les créances sur les actifs immobilisés et autres.

**Le risque de crédit lié aux éléments hors bilan - couvert par les fonds propres des catégories 1 et 2.** Le cadre instauré par l'Accord de Bâle prend aussi en compte les éléments hors bilan. L'exposition hors bilan est convertie en exposition au risque de crédit dans le bilan, par application des facteurs de conversion du crédit correspondant aux différents types de moyens de financement ou de transactions. Les facteurs multiplicatifs sont calculés en fonction de la probabilité de l'événement. Les facteurs de conversion du crédit, pour les principales catégories d'éléments hors bilan, sont définis comme suit :

- Engagements (crédits stand-by et lignes de crédit) dont le terme est supérieur à un an, ou engagements pouvant être annulés de manière inconditionnelle à tout moment : **0 %**.
- Frais divers à court terme, auto-liquidation et frais liés aux activités commerciales, tels que crédits documentaires sujets à un nantissement par les expéditions sous-jacentes : **20 %**.
- Certains éléments divers liés aux transactions, tels que garanties de bonne fin, cautions d'adjudication, garanties et lettres de crédit stand-by relatives à une transaction particulière, émission de billets à ordre et effets renouvelables, et autres engagements tels que crédits stand-by formels et lignes de crédit dont le terme est supérieur à un an : **50 %**.
- Substituts directs du crédit tels que garanties générales de dettes (ex. lettres de crédit stand-by servant de garantie financière pour des prêts et des titres) et acceptations (ex. endossements), accords de vente et de rachat, et achats d'actifs à terme : **100 %**.

La pondération des actifs et des éléments hors bilan en fonction des risques a constitué une avancée majeure vers l'évaluation plus objective de l'adéquation des fonds propres d'une banque. La simplicité de cette méthodologie a aussi permis qu'elle soit introduite dans des systèmes bancaires qui en sont encore à leurs premiers stades de développement. Toutefois, cette pondération simple des actifs ne permet qu'une mesure grossière du risque économique, en premier lieu parce que cette méthodologie n'est pas assez bien calibrée pour pouvoir prendre en compte les différents risques de défaut.

**Les risques de crédit relatifs aux instruments dérivés - couverts par les fonds propres des catégories 1 et 2.** En 1995, l'Accord de Bâle a été amendé pour inclure le traitement des contrats de transaction à terme, les swaps, les options et autres contrats dérivés. Avec ces instruments financiers dérivés, les banques se retrouvent exposées aux risques de crédit non pas pour la valeur nominale entière de leurs contrats mais seulement pour le coût latent de la

reconstitution des cash-flows en cas de défaillance de la contrepartie. La base théorique de l'évaluation du risque, sur tous les instruments dérivés, est la même, les montants d'« équivalent crédit » dépendant de l'échéance du contrat en question et de la volatilité des taux et des prix qui sous-tendent ce type d'instrument. Pour l'évaluation de l'adéquation des fonds propres, les instruments dérivés sont convertis en fonction des mêmes règles que les autres types de risque hors bilan. Le tableau 6.1 résume la pondération utilisée en ce qui concerne la multiplication.

**Le risque de marché relatif aux positions du bilan et hors bilan - partiellement couvert par les fonds propres de catégorie 3.** Un autre amendement essentiel aura été l'inclusion de l'exposition au risque de marché dans le cadre de l'adéquation des fonds propres, en 1996. Le risque de marché est défini comme le risque de perte sur les positions du bilan et hors bilan qui résultent des variations des prix du marché. Les risques couverts par cet amendement comprennent les risques généraux et spécifiques de taux d'intérêt et de cours des actions pour les postes de dettes et de capitaux négociables de la banque et les contrats hors bilan ainsi que les risques généraux liés aux échanges de devises et de marchandises pour la banque (trading book et banking book). Les banques peuvent recourir soit à une approche standard soit à une approche interne. Dans l'un et l'autre cas, elles calculeront un intérêt réel sur le capital, qui sera ensuite converti en pondération risque notionnelle en utilisant le pourcentage de fonds propres exigé par les autorités régulatrices locales. La banque peut recourir aux fonds propres des catégories 1, 2 et 3 dans les limites détaillées à la section 6.2. Les actifs soumis aux exigences de fonds propres pour risque de marché sont exclus des exigences de capitaux pour le crédit pondérées par les risques.

Le **cadre standardisé** des risques de marché est fondé sur une **approche par composantes**, et comprend le risque général de marché qui découle de la position globale ouverte de la banque sur quatre marchés fondamentaux et le

TABLEAU 6.1 LES FACTEURS MULTIPLICATIFS DU RISQUE DE CRÉDIT POUR LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

<i>Terme résiduel</i>	<i>Taux d'intérêt</i>	<i>Taux de change et or</i>	<i>Parts de capital</i>	<i>Marchandises</i>
Inférieur ou égal à un an	0,0 %	1,0 %	6,0 %	10,0 %
Entre un et cinq ans	0,5 %	8,0 %	7,0 %	12,0 %
Plus de cinq ans	1,5 %	10,0 %	8,0 %	15,0 %

risque spécifique associé aux positions particulières de la banque sur les titres. L'exigence de fonds propres se calcule séparément pour les risques suivants :

- Risque d'intérêt – trading book
- Risque de titres – trading book
- Risque monétaire – trading book et banking book (voir section 13.4 et figure 13.4)
- Risque sur les marchandises – trading book et banking book

Une fois quantifiés, les intérêts calculés séparément sur les capitaux investis sont additionnés, puis multipliés par l'inverse du pourcentage réglementaire de l'adéquation des fonds propres pour obtenir une pondération par le risque notionnel de marché. On peut alors calculer la part acceptable de fonds propres de catégorie 3 (par exemple une adéquation des fonds propres de 8 % donnerait un facteur multiplicatif de 12,5 - pour plus de détails sur ce calcul, voir note de bas de page de la Section 6.2 et annexe du présent chapitre).

Lorsque l'on utilise une **méthode interne** pour calculer la charge de capital correspondant au risque de marché, on se réfère au chiffre le plus élevé entre la valeur à risque du dernier jour (VAR : voir Section 11.5) et la VAR moyenne sur les 60 derniers jours ouvrables. L'adéquation réelle des fonds propres est calculée en utilisant un modèle conforme aux paramètres recommandés par le Comité de Bâle. Ce chiffre est ensuite multiplié par un facteur **k** déterminé par les autorités nationales de supervision et qui reflète la qualité du système de gestion des risques de la banque, **k** ayant une valeur au moins égale à 3,0.

Pour les autorités de contrôle, les banques sont censées ajouter à **k** un facteur « plus » compris entre 0,0 et 0,1, déterminé par le nombre de fois que l'application du modèle interne aura donné un dépassement de la VAR prévue. Ce facteur étant fonction de la performance ex-post du modèle interne, son addition est censée servir d'incitation positive à maintenir un modèle de qualité.

La norme du Comité de Bâle en matière de montant de fonds propres lié au risque de marché implique un calcul journalier de la VAR et de l'adéquation des fonds propres au risque de marché.

Le recours à des **modèles internes** pour la mesure du risque de marché est soumis à l'approbation des autorités de contrôle et doit satisfaire à certains critères. Par ailleurs, le recours aux modèles internes inclut une série de conditions détaillées relatives aux éléments suivants :

- **Le processus de gestion des risques de marché.** Il doit être exhaustif, réalisé sous contrôle des responsables de la gestion, intégré à l'ac-



tivité mais indépendant de celle-ci, soumis aux contrôles adéquats et associé à une capacité d'apprentissage.

- **La couverture.** Le système de mesure des risques doit inclure des facteurs de risque spécifiques liés au risque de taux d'intérêt, au risque monétaire, au risque de cours des actions et au risque de prix des marchandises.
- **Les paramètres quantitatifs d'un modèle interne acceptable.** Ils comprennent la fréquence des calculs de la VAR, une période historique d'observation, des paramètres de confiance, une période d'attente et des facteurs multiplicatifs.
- **Les conditions de stress test et de validation externe.** Il s'agit de paramètres permettant de faire en sorte qu'une banque procède à des tests concernant plusieurs hypothèses et facteurs susceptibles d'engendrer des profits ou des pertes extraordinaires dans le portefeuille de négoce ou rendre le contrôle des risques difficile, que la banque dispose d'un système pour agir à partir de ce que le stress test lui indique, et que le système soit validé en externe par rapport à sa conformité aux critères de Bâle.

## 6.4 Bâle II : les changements proposés pour la détermination de l'adéquation des fonds propres

Les propositions de Bâle II sont basées sur trois piliers : une adéquation des fonds propres, un contrôle de la supervision et une discipline de marché (voir tableau 6.2). Si l'Accord propose un choix d'approches de la mesure du risque de crédit, du risque de marché et du risque opérationnel, les approches elles-mêmes constituent une tentative d'équilibre entre simplicité et précision. Ainsi, par exemple, en ce qui concerne le risque de crédit, l'approche standard est moins précise, mais plus facile à mettre en œuvre. D'un autre côté, les modèles récents sont plus précis mais plus difficiles à mettre en œuvre.

**Pilier 1 : La condition d'adéquation des fonds propres.** La mesure de l'adéquation des fonds propres est déterminée par trois composantes du risque : le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel. Pour chacune de ces composantes, un choix des différentes approches sera possible, comme suit :

- **Le risque de crédit.** Les options possibles pour le calcul de l'adéquation des fonds propres au risque de crédit sont une approche standard et deux versions d'un modèle fondé sur les évaluations ou notations internes (Internal Rating Based - IRB). Selon l'**approche standard**, la

TABLEAU 6.2 RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS DE BÂLE II

Pilier I										Pilier II	Pilier III	
Adéquation des fonds propres/Base										Processus de supervision	Discipline de marché	
Detail	Risque de crédit			Risque de marché		Risque opérationnel				Les régulateurs doivent faire en sorte que les banques disposent de processus internes appropriés d'évaluation du capital basée sur le risque en fonction du profil de risque	Renforcer la transparence en ce qui concerne les méthodes de calcul du capital et d'évaluation du risque Davantage de détails nécessaires pour les banques utilisant les approches avancées de la gestion des risques	
	Approche standard	Approches fondées sur la notation interne		Approche standard	Modèle Interne	Approche par l'indicateur de base	Approche standard	Approche avancée fondée sur la mesure				
		Approche de base	Approche avancée	Approche par les composantes	VAR, etc.	Un indicateur : le profit brut	Même indicateur pour différentes lignes d'activité	Approche fondée sur les évaluations internes	Approche par la distribution des pertes			Approche par les fiches de marque
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-	<b>Met davantage l'accent sur le contrôle et la gestion pratiqués par les banques elles-mêmes, sur le processus de supervision et sur la discipline de marché.</b>											
1	Similaire à Bâle I, mais avec une pondération par le risque différente et augmentée. Utilisation plus étendue des techniques de limitation des risques de crédit (nantissement). On compte davantage sur les agences de notation.											
2	Divise le portefeuille de prêts en 7. La probabilité de défaut (PD) est donnée par la banque, l'exposition au défaut (EAD) et la perte en cas de défaut (LGD) sont données par le régulateur.											
3	Divise le portefeuille de prêts en 7. La probabilité de défaut (PD), l'exposition au défaut (EAD) et la perte en cas de défaut (LGD) sont données par la banque, qui se sert de son expérience.											
4	Les charges de capital sont identifiées séparément pour chaque risque, puis elles sont additionnées. Trading book utilisé pour le risque général et spécifique relatif à l'intérêt et aux marchés des titres. Trading book et banking book utilisés pour le risque général relatif à la monnaie et aux marchés des marchandises.											
5	Les exigences de fonds propres relatives au risque de marché sont basées sur la plus forte valeur entre la VAR moyenne sur les 60 derniers jours et la VAR du jour précédent (multipliée par un facteur d'échelle).											
6	Une approche simpliste qui utilise un seul indicateur (le profit brut) pour l'exposition au risque opérationnel global - à multiplier par un facteur alpha déterminé par le Comité de Bâle.											
7	La banque est organisée en huit lignes d'activité standard, utilisant toutes un indicateur commun, mais la flexibilité doit permettre une future différenciation des indicateurs - à multiplier par un facteur bêta, variable selon la ligne d'activité et déterminé par Bâle.											
8	IMA utilise l'information obtenue par l'approche standard. Calcul de l'indicateur d'exposition (EI) et de la perte en cas de réalisation du risque opérationnel (LGE). La perte attendue (EL) est le produit EI*LGE. L'IMA utilise les hypothèses concernant le lien entre perte prévisionnelle et perte imprévue.											
9	LDA permet aux banques d'estimer la distribution des pertes et donc s'efforce d'évaluer directement les pertes imprévues.											
10	La banque détermine le niveau initial des exigences de fonds propres relatives au risque opérationnel. Le montant est corrigé au cours du temps grâce à l'évaluation du profil de risque sous-jacent des différentes lignes d'activité. Cette approche fait davantage appel à l'appréciation qualitative, moins aux données historiques.											
11	Les régulateurs doivent veiller à ce que les banques disposent de processus internes appropriés d'évaluation du capital basée sur le risque en fonction du profil de risque.											
12	Renforcer la transparence en ce qui concerne les méthodes de calcul du capital et d'évaluation du risque. Davantage de détails nécessaires pour les banques utilisant les approches avancées de la gestion des risques.											

pondération des actifs bancaires en fonction du risque de crédit se réfère pour une grande part aux évaluations faites par les agences de rating (notation) externes. Les critères d'acceptabilité de ces évaluations du crédit englobent les questions d'objectivité, d'indépendance, de transparence, de crédibilité, de reconnaissance internationale et d'accès aux ressources de l'agence concernée. Il reste néanmoins des réserves à exprimer à propos de l'utilisation de telles évaluations, étant donné les résultats mitigés des agences lorsque la notation n'inclut pas les emprunteurs souverains, ainsi qu'à propos de l'utilisation, par différentes agences, de méthodologies d'analyse du crédit différentes. Par ailleurs, sur les marchés émergents, la profondeur du rating reste souvent limitée.

Les ratings externes qui permettraient de déterminer la pondération standard pour les créances sur l'État, les banques étrangères et les grandes entreprises domestiques et internationales sont illustrés par le tableau 6.3 (d'après la méthodologie de notation de Standard & Poor's).

L'option 1 implique que la pondération par le risque utilisée dans un pays donné pour les banques sera décalée d'une catégorie de notation au-dessous de la pondération du risque souverain pour ce pays (pour les notations de AAA à BBB). L'option 2 ignore le rating souverain et utilise une série de coefficients de risque basée sur la notation réelle d'une banque emprunteuse. Les prêts aux banques étrangères situées dans les pays dans lesquels il n'y a pas d'agences de notation suivront la pondération par le risque qui apparaît dans la colonne « sans notation ». Les banques intérieures auront toujours un coefficient de risque de 20 %.

TABLE 6.3 APPROCHE STANDARD PROPOSÉE :  
UNE PONDÉRATION PAR LE RISQUE BASÉE SUR LA NOTATION EXTERNE

Créance	Évaluation					
	de AAA à AA-	de A+ à A-	de BBB+ à BBB-	de BB+ à B-	au-dessous de B-	sans notation
Banques d'État	0 %	20 %	50 %	100 %	150 %	100 %
Option 1	20 %	50 %	100 %	100 %	150 %	100 %
Option 2	20 %	50 %	50 %	100 %	150 %	50 %
Corporates	20 %	100 %	100 %	100 %	150 %	100 %

Certains changements supplémentaires sont proposés, pour traiter les transactions portant sur la titrisation des actifs avec des vecteurs spécifiques et une approche par la notation externe. Pour le traitement des éléments hors bilan, seuls des changements mineurs sont proposés. Dans l'approche standard, les techniques de limitation du risque de crédit pour le nantissement, les gages et les garanties seront permises. Par ailleurs, dans certains cas très spécifiques, il sera permis de recourir à l'immobilier commercial comme facteur de limitation du risque de crédit dans le cadre de l'approche standard.

**Les deux approches alternatives basées sur la notation interne (IRB)** sont d'une part une approche de base (« fondation ») et d'autre part une approche avancée. Une erreur de perspective fréquente consiste à croire que l'utilisation de l'une des deux approches IRB pour mesurer le risque de crédit engendrera un moindre niveau de charges de capital. C'est faux. La mesure sera plus précise, mais par ailleurs, la courbe de la pondération par le risque sera nettement plus pentue avec l'une ou l'autre méthode IRB qu'avec l'approche standard, et par conséquent, un portefeuille de prêts de mauvaise qualité entraînera une exigence de fonds propres plus élevée lorsque l'on utilisera une approche IRB. Il vaut la peine de remarquer par ailleurs qu'une méthodologie de type IRB engendrera une volatilité accrue de l'exigence de fonds propres. La probabilité de défaut (PD) d'un emprunteur ou d'un groupe d'emprunteurs est une notion centrale mesurable, sur laquelle se fonde l'approche IRB. Dans les banques, les mesures internes du risque de crédit sont normalement basées sur des évaluations des caractéristiques en termes de risque aussi bien de l'emprunteur que du type spécifique de transaction. Par ailleurs, la banque doit estimer avec précision combien elle risque de perdre en cas de défaut d'un emprunteur par rapport à son obligation. La perte possible est désignée sous le terme de quotité de perte (Loss Given Default - LGD) et est normalement exprimée en pourcentage de l'exposition au risque de la banque. La perte réelle dépend du montant au moment du défaut, que l'on appelle couramment le taux d'exposition au défaut (Exposure at Default - EAD). L'élément final normalement compris dans l'IRB est le terme (M) des expositions. Ces composantes (PD, LGD, EAD et M) forment la base de l'approche IRB. Elles se combinent pour permettre une mesure de la perte intrinsèque ou économique prévisible, et par conséquent elles constituent une base de référence pour les exigences d'adéquation des fonds propres par rapport aux risques de crédit.

L'IRB peut être envisagée de deux manières, selon une approche « fondation » (basique) ou selon une approche avancée. **L'approche « fondation »** implique de subdiviser le portefeuille de prêts en au moins sept « compartiments » différents, la PD étant donnée par la banque, l'EAD et la LGD par l'autorité de contrôle. Une fois calculée la perte probable totale (en tenant compte des diverses probabilités de défaut), on détermine une charge de capital en fonction d'une pondération par le risque pour chaque « compartiment ».

**L'approche avancée** du calcul de l'adéquation des fonds propres consiste à utiliser la même méthodologie, sauf que la banque détermine elle-même sa PD, son EAD et sa LGD en fonction de sa propre expérience. Cette alternative ouvre la voie à la modélisation du risque de crédit et introduit le concept de corrélation, qui bien qu'il ne soit pas encore admis par les autorités régulatrices ni permis par l'Accord, est pratique courante parmi les banques les plus en avance.

En pratique, la mise en application de l'approche IRB comprend les éléments suivants :

- une classification des cas d'exposition par type d'exposition (État, entreprises, particuliers) ;
  - pour chaque catégorie d'exposition, des estimations des risques que la banque doit attribuer en utilisant des paramètres standard ou bien ses propres estimations internes ;
  - une fonction pondérée par les risques permettant de déterminer l'exigence de fonds propres correspondant à chaque type d'exposition ;
  - une série d'exigences minimales auxquelles une banque doit satisfaire pour pouvoir prétendre à l'utilisation d'une approche IRB ;
  - à travers toutes les catégories d'exposition, une étude de supervision de la conformation de la banque aux exigences minimales.
- **Le risque de marché.** L'exigence d'adéquation des fonds propres pour le risque de marché demeure inchangée. Son calcul est aussi possible soit via une approche standard soit via une approche par la modélisation interne.
  - **Le risque opérationnel.** Le Comité de Bâle pour la supervision bancaire définit le risque opérationnel comme « le risque de perte résultant de processus internes, de personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants ou d'événements extérieurs ». De récents développements tels que le recours accru à une technologie très automatisée, la crois-

sance du commerce électronique, notamment au détail, l'externalisation accrue et l'utilisation plus répandue de techniques sophistiquées de réduction du risque de crédit et du risque de marché ont entraîné davantage de risque opérationnel. La prise de conscience de ce fait a incité les banques à se préoccuper de plus en plus d'avoir une gestion du risque opérationnel saine et d'inclure le risque opérationnel dans leur processus d'évaluation interne et d'allocation des fonds.

Par suite, Bâle II comprend la détermination des charges de capital qui sont explicitement fonction de l'évaluation du risque opérationnel. Il avait été initialement proposé une charge de 20 % du capital réglementaire pour couvrir le risque opérationnel, mais la profession s'y est opposée, et ce chiffre a été ramené à 12 %. Pour le calcul des exigences de fonds propres face au risque opérationnel, trois méthodes sont proposées :

**L'approche par l'indicateur de base** est une approche simpliste dans laquelle on utilise un indicateur unique pour approcher l'exposition d'une banque au risque opérationnel global. L'indicateur le plus fréquemment utilisé devrait être le profit brut, et l'on peut s'attendre à ce qu'une banque dispose, face au risque opérationnel, d'un montant de fonds propres égal à un certain pourcentage de son profit brut (avec un facteur alpha). C'est là l'approche qui devrait être la plus couramment utilisée par les banques des pays n'appartenant pas au G-10. C'est une méthode qui n'impose pas aux banques un travail important, et qui peut être proposée en tant que méthode la plus appropriée tant que les gestionnaires ne disposeront pas de processus de contrôle, de tableaux de bord, de contrôle de gestion et d'audit adéquats par rapport au risque opérationnel.

**L'approche standard** implique que la banque s'organise en huit lignes d'activité standard (voir tableau 6.4) ayant pour indicateur commun le profit brut. On peut concevoir que d'autres indicateurs seront utilisés dans l'avenir. Ces indicateurs sont multipliés par un facteur de pourcentage (bêta), et la charge totale de capital pour les risques opérationnels est donc basée sur la somme des charges des différentes lignes d'activité. Les banques qui recourent à cette méthode n'ont pas besoin de collecter de statistiques sur les pertes opérationnelles, mais elles sont obligées d'avoir des normes effectives de gestion des risques. L'approche standard doit être utilisée tant que les banques ne disposeront pas de systèmes adéquats d'aide à la gestion pour ce qui

TABLEAU 6.4 RISQUE OPÉRATIONNEL : LIGNES D'ACTIVITÉ ET TYPES D'ÉVÉNEMENT ENTRAÎNANT UNE PERTE OPÉRATIONNELLE

<i>Lignes d'activité</i>	<i>Types d'événement entraînant une perte opérationnelle</i>							
	<i>Fraude interne</i>	<i>Fraude externe</i>	<i>Pratiques d'emploi et sécurité du lieu de travail</i>	<i>Clients, produits et services</i>	<i>Dégradation des actifs physiques</i>	<i>Perturbation de l'activité et défaillances du système</i>	<i>Exécution, production et gestion du processus</i>	<i>Plus forte incidence des pertes monétaires</i>
Finance d'entreprise								
Négoce et ventes								
Banque au détail								
Banque commerciale								
Paiements et règlements								
Services d'agence et tutelle								
Gestion des actifs								
Courtage au détail								
Plus forte incidence des pertes monétaires								

concerne le capital et de procédures de recherche et de comptabilisation des pertes internes déjà survenues.

Une fois que les banques sont capables de produire toute l'information qu'exige l'approche standard, elles peuvent envisager les trois options identifiées par les régulateurs en tant que **méthodes de mesure avancées**. Il s'agit des méthodes les plus sensibles au risque, elles dérivent des systèmes internes de mesure des risques des banques et des statistiques de pertes opérationnelles associées. La première est l'**approche par la mesure interne** (IMA). De par son essence, cette approche utilise l'information de l'approche standard pour chaque ligne d'activité produisant un indicateur d'exposition (EI), la probabilité d'une perte (PE) et la perte en cas de réalisation d'un tel événement (LGE). Le produit de ces facteurs et d'un facteur de risque supplémentaire donne la perte attendue (EL). La deuxième approche, l'**approche par la distribution des pertes** (LDA) permet aux banques d'estimer la distribution probable des pertes opérationnelles sur une période donnée, pour chaque ligne d'activité ou pour chaque type de risque. Dans l'approche LDA, on s'efforce d'évaluer les pertes imprévues directement, tandis que dans l'approche IMA on recourt à des hypothèses sur la relation entre les pertes attendues et les pertes imprévues. En troisième lieu, les banques peuvent utiliser une approche **Scorecard** pour déterminer un niveau initial de fonds propres adapté au risque opérationnel au niveau de l'entreprise ou de la ligne d'activité. Ce montant de capital évolue ensuite avec le temps pour tenir compte du profil de risque sous-jacent des différentes lignes d'activité. L'approche scorecard demande du jugement du point de vue qualitatif, et les statistiques historiques y ont moins d'importance.

**Pilier 2 : Le contrôle de supervision.** Le deuxième pilier des propositions de Bâle II, qui constitue une partie critique du cadre de l'adéquation des fonds propres, est le contrôle de supervision. Les banques sont censées se maintenir au-dessus des ratios minimaux d'adéquation des fonds propres et avoir une politique d'évaluation et un processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres en relation avec leur profil de risque, leur activité et leur stratégie commerciale. Le rôle des superviseurs, lorsqu'ils évaluent la position d'une banque, est de contrôler les évaluations internes de l'adéquation des fonds propres, pour vérifier que la position de la banque est cohérente avec son profil de risque global et sa stratégie et pour faire en sorte de pouvoir intervenir dans le cas où les fonds propres de la banque ne constitueraient pas un matelas de pro-



tection suffisant contre le risque. Les superviseurs sont aussi censés disposer d'une méthode d'identification des problèmes et d'une méthode d'intervention dans les situations où des niveaux de fonds propres en baisse invitent à remettre en question la capacité d'une banque à affronter les chocs commerciaux.

**Pilier 3 : la discipline de marché.** L'exigence d'une discipline de marché, le troisième pilier de Bâle II, vise à constituer pour les banques une forte incitation à conduire leur activité d'une manière saine, sensée et efficace. Pour que la discipline de marché soit efficace, il faut qu'une information fiable et pertinente permette aux acteurs du marché de procéder à des évaluations des risques sur des bases sûres, et notamment d'évaluer l'adéquation des fonds propres détenus en guise de matelas contre les pertes et des expositions au risque pouvant donner lieu à ces pertes. Ainsi, la diffusion de l'information et la transparence se retrouvent au premier plan en ce qui concerne la question de l'adéquation des fonds propres (Chapitre 14).

## 6.5 La mise en application de l'Accord de Bâle

Il importe que le conseil d'administration d'une banque accorde l'attention nécessaire à tout ce qui est lié au maintien de l'adéquation des fonds propres. C'est au conseil d'administration que revient la responsabilité de prévoir les besoins en fonds propres, de déterminer si la croissance actuelle et la rétention actuelle du capital sont durables, de fixer des orientations saines pour la gestion des risques ainsi que des systèmes et des procédures efficaces de gestion des risques et de contrôle, d'assurer l'efficacité de l'organisation et de disposer des ressources adéquates pour attirer et pour retenir les partenaires dont la banque a besoin pour son activité.

En matière d'adéquation des fonds propres, il convient d'aborder aussi la question de la qualité des actifs de la banque. Les ratios de capital d'une banque peuvent être dénués de signification ou devenir très trompeurs si l'on ne tient pas compte de la qualité des actifs. Dans les pays en développement ou en transition plus particulièrement, mais aussi dans les systèmes d'économie de marché avancés, un certain nombre de banques font état de ratios de capital remarquables alors qu'elles peuvent en réalité se trouver dans un état d'insolvabilité, parce qu'elles ont surestimé la qualité des actifs et n'ont pas provisionné de façon adéquate par rapport aux pertes possibles. Une évaluation précise de la qualité des actifs, de l'exposition hors bilan et des dettes correspondantes est essentielle pour pouvoir procéder à une évaluation précise du capital nécessaire. De même, une évaluation précise des provisions et des réserves pour pertes

sur prêts constitue un élément critique du processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres.

Un certain nombre d'États se sont empressés d'appliquer l'Accord de Bâle et d'instituer des exigences réglementaires formelles en matière de fonds propres. Après l'institution de la norme d'adéquation des fonds propres par rapport au risque, les ratios d'adéquation du capital en fonction du risque ont connu une hausse significative dans tous les pays ayant adopté la norme : pour les pays du G-10, la moyenne du secteur est passée de 9,3 % en 1988 à 11,2 % en 1996. Il convient toutefois de remarquer que les différences en matière de traitement budgétaire et de présentation comptable de certaines catégories de provisions pour risques et charges sur prêts et de réserves de fonds propres provenant des profits non distribués peuvent encore, dans une certaine mesure, distordre la comparabilité des situations véritables des banques des différents pays.

La plupart des autorités régulatrices dans le monde suivent aujourd'hui les directives de Bâle en matière d'adéquation des fonds propres. La norme a aussi joué un rôle majeur dans le renforcement de la sécurité des systèmes bancaires des pays en développement. Au cours de la dernière décennie, elle s'est largement répandue dans les pays les moins développés et dans les pays en transition. Conscients du fait que dans ces pays, l'environnement bancaire comporte des risques économiques et de marché élevés, un certain nombre de régulateurs ont institué des normes plus strictes encore, des taux de 12 à 15 % étant souvent considérés comme appropriés dans les pays en développement et en transition.

On peut faire varier un ratio d'adéquation des fonds propres d'une banque en agissant soit sur le numérateur soit sur le dénominateur. Dans la plupart des cas, pour atteindre ou maintenir le niveau de fonds propres nécessaire, les banques ont agi à la fois sur l'un et sur l'autre. Elles ont augmenté les fonds propres des catégories 1 et /ou 2 en s'abstenant de distribuer les dividendes et en émettant des actions ou des obligations subordonnées. Elles ont aussi modifié la structure de leur bilan en réduisant l'actif total (par exemple en restreignant les prêts) et en privilégiant les actifs présentant un coefficient de risque moindre (par exemple en remplaçant des prêts aux entreprises par des obligations d'État ou par des crédits hypothécaires). Ces décisions ont souvent été motivées par les cycles commerciaux. En période de forte demande, les banques augmentent plus souvent leur capital, alors qu'en période de récession, elles préfèrent réduire leur actif total.

Les cycles commerciaux mis à part, le choix de la stratégie d'atteinte ou de maintien de l'adéquation des fonds propres est déterminé notamment par le degré de sous-capitalisation et par le temps pendant lequel la banque doit

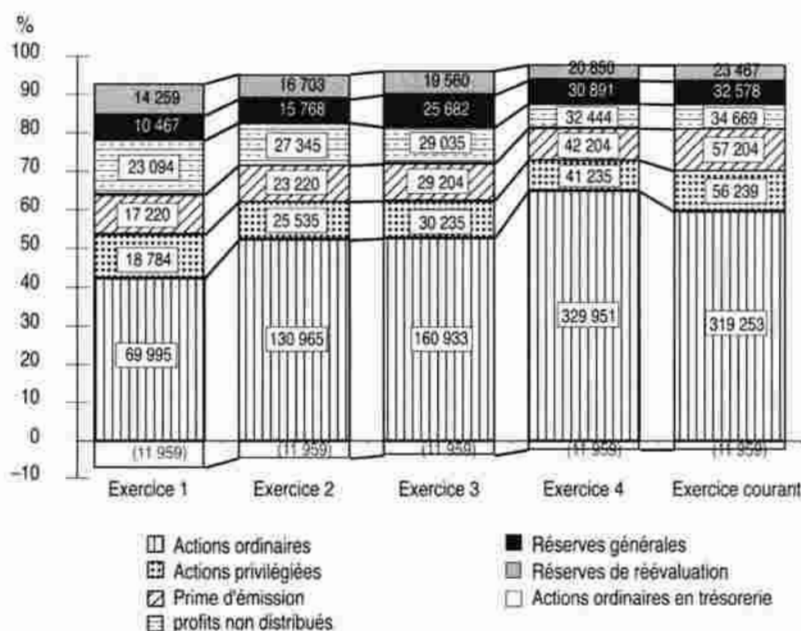
atteindre le niveau minimum de fonds propres. Lorsque la situation de la banque se dégrade, les options dont elle dispose pour augmenter ses fonds propres deviennent de plus en plus limitées, et en même temps plus coûteuses. Une banque est donc fondée à maintenir davantage de fonds propres que les minimums réglementaires. Si la qualité de ses actifs se dégrade, ou si elle est sérieusement sous-capitalisée et dispose de peu de temps, alors la seule solution efficace consiste à lever de nouveaux fonds immédiatement. Espérer que le problème se résoudra de lui-même est un jeu dangereux qui risque de coûter bien plus cher à la banque sur le long terme. Une contraction rapide du bilan signifie souvent que la banque est en train de liquider ses meilleurs actifs et /ou les plus liquides. Le problème est ainsi masqué à court terme, mais pour être encore aggravé à moyen terme.

L'institution de normes d'adéquation des fonds propres a aussi incité à instaurer un arbitrage réglementaire du capital, qui reflète les efforts des banques pour maintenir leur coût de financement (capital actions compris) aussi bas que possible. Le coût du capital actions paraissant généralement bien plus élevé que le coût des dettes, des banques qui autrement maintiendraient un moindre niveau de fonds voient l'imposition d'une norme d'adéquation des fonds propres comme une forme de taxation réglementaire. Comme pour d'autres formes de taxation, les banques ont tendance à rechercher des moyens de minimiser les taxes. En pratique, l'arbitrage des fonds a souvent exploité les différences entre le vrai risque économique et le risque de crédit tel qu'il est mesuré par la méthodologie de pondération par le risque de l'Accord de Bâle. L'arbitrage peut s'exercer de diverses manières, entre autres en orientant la composition des actifs vers ceux dont les coefficients de risque sont les plus faibles, à travers une forme ou une autre de titrisation ou en créant des substituts du crédit (dont les coefficients de risque sont aussi plus faibles).

## **6.6 L'évaluation de l'aide à la décision dans le domaine de l'adéquation des fonds propres**

L'évaluation de l'adéquation des fonds propres commence avec l'analyse des composantes du capital de la banque, comme l'illustre la figure 6.1 (à noter que si les figures présentées dans cette section illustrent l'analyse du capital d'une banque, elles ne font pas référence à la même banque). Les composantes des fonds propres, parmi lesquelles les actions ordinaires et les profits non distribués, devraient représenter plus de 50 % du capital total, d'après les exigences de l'Accord de Bâle de 1988. L'identité des actionnaires a aussi son importance.

FIGURE 6.1 LES COMPOSANTES DES FONDS DES ACTIONNAIRES



Dans des cas extrêmes, il peut être fait appel aux actionnaires pour augmenter le capital de la banque, soit en ajoutant du capital soit en renonçant au versement de dividendes. Cependant, pour une banque, aucun montant de fonds propres ne saurait être adéquat si par ailleurs les actionnaires sont malhonnêtes, ou si les gestionnaires ou les membres du conseil d'administration sont incompetents.

Les variations qui affectent le volume des capitaux et leur structure au cours du temps ont aussi des conséquences notables. Pour la banque de la figure 6.1, la structure du capital a évolué. Toute variation de la structure du capital, et plus particulièrement les contractions imputables aux fonds propres, doit pouvoir être expliquée de façon crédible. Une analyse soignée est aussi nécessaire lorsqu'une réduction des fonds propres est indiquée, afin d'expliquer pourquoi exactement, quelle est la cause de la perte de fonds propres, et afin de veiller à ce que la banque ait tiré les leçons de l'expérience et pris les mesures qui s'imposaient pour empêcher qu'une situation semblable se reproduise dans l'avenir. L'analyste pourra aussi comparer les variations du volume des fonds propres au profil de risque de la banque, qu'illustrent les figures 6.2 et 6.3. En général, les variations du volume des fonds propres doivent être fonc-

FIGURE 6.2 PROFIL DE RISQUE DES ACTIFS

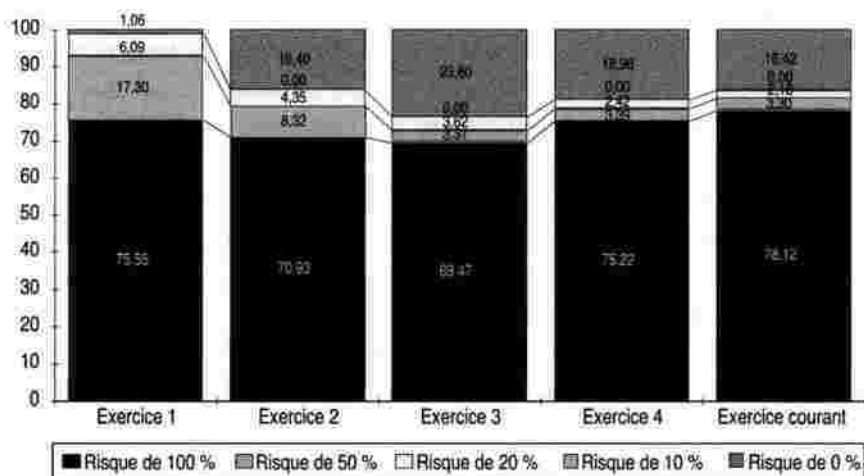
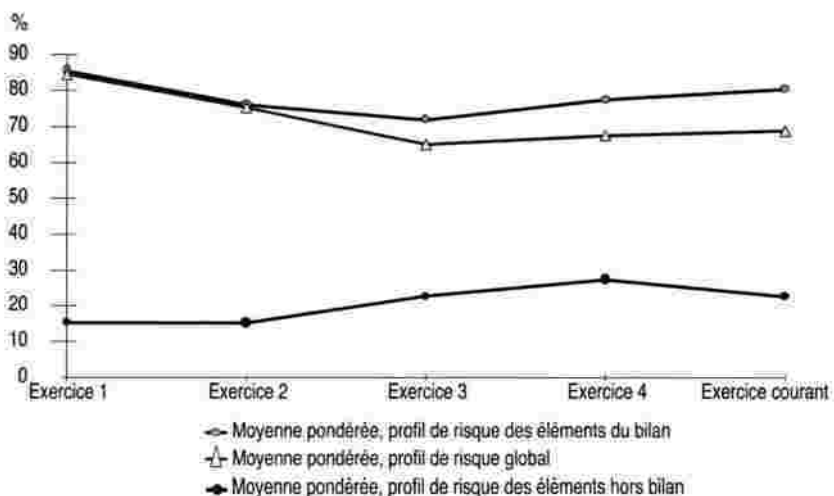


FIGURE 6.3 PROFIL DE RISQUE DES ÉLÉMENTS DU BILAN ET DES ÉLÉMENTS HORS BILAN



tion des variations attendues du profil de risque, afin que la banque dispose d'un matelas adéquat lorsqu'elle est exposée aux risques.

À l'analyse de la structure de la base des capitaux de la banque s'ajoute l'examen du niveau et de la demande de dividendes placés en banque par les actionnaires. En période de récession économique ou lorsque la situation de la banque se dégrade, celle-ci doit réduire les versements de dividendes aux actionnaires ou y mettre fin.

L'étape suivante, dans l'analyse, est l'évaluation de l'exposition de la banque aux risques, sur ses positions concernant les postes du bilan ainsi que les éléments hors bilan. Les catégories du bilan sont classées en fonction des catégories de risque spécifiées dans l'Accord de Bâle, et on leur affecte le coefficient de risque correspondant. La figure 6.2 illustre le processus de classification du bilan selon cette logique. L'analyste remarquera la structure des actifs pondérés par le risque et regardera si elle a évolué avec le temps, et si oui de quelle manière. Ainsi, par exemple, on peut remarquer sur la figure 6.3 que les coefficients de risque moyens affectés aux actifs de la banque ont augmenté. Les questions à se poser sont de savoir s'il s'agit ou non d'un résultat des décisions stratégiques de la banque, si les coefficients de risque reflètent un risque réel, si la banque est capable de comprendre et de gérer de façon appropriée le niveau de risque le plus élevé, et quelle est la tendance qui se dégage pour l'avenir.

Lorsque le ratio des fonds propres d'une banque indique une dégradation, il y a lieu de s'en préoccuper. La raison en est peut-être que la banque a aug-

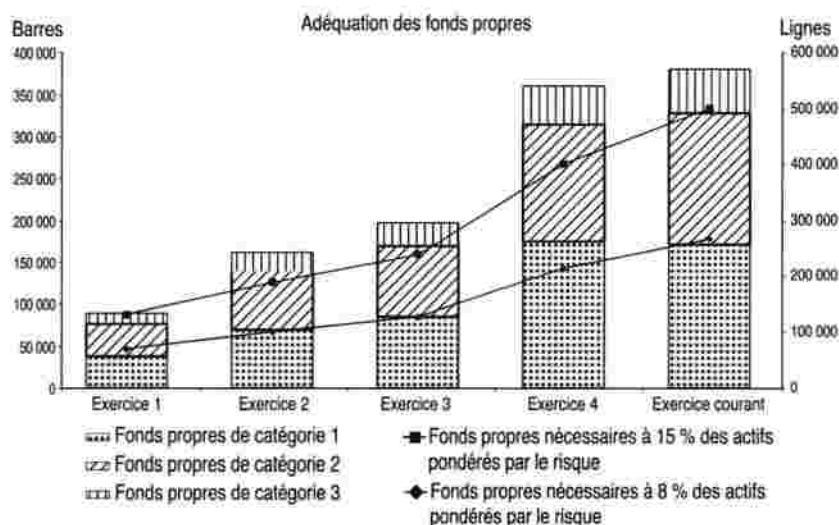
TABLE 6.5 RATIOS D'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

<i>Adéquation des fonds propres</i>	<i>Exercice 1</i>	<i>Exercice 2</i>	<i>Exercice 3</i>	<i>Exercice 4</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Référence</i>
Capital éligible total						
Fonds propres de catégorie I sur capital total						
Total des actifs pondérés par le risque, éléments du bilan						
Total des actifs pondérés par le risque, éléments hors bilan						
Adéquation des fonds propres (capital éligible sur actifs pondérés)						
Fonds propres de catégorie I sur actifs pondérés						

menté la taille de son bilan tout en continuant à satisfaire aux exigences en matière de fonds propres. Si la tendance à la croissance doit se poursuivre, cela signifie que la banque devra augmenter son capital pour pouvoir maintenir son ratio des fonds propres à sa valeur minimale. Une autre raison expliquant la dégradation du ratio des fonds propres peut être le fait que le profil de risque de la banque a changé. L'analyste devra alors déterminer si les orientations, les procédures et les contrôles en place au sein de la banque permettent à celle-ci d'assumer véritablement le profil de risque plus élevé qu'implique son activité.

La figure 6.4 représente la capital de la banque au cours du temps. Ce capital est réparti entre les catégories 1, 2 et 3, lesquelles sont comparées au montant de fonds propres nécessaire pour satisfaire aux exigences minimales de fonds propres pondérés par le risque de 8 % et de 15 %. La banque dont il est question ici a augmenté significativement son capital ainsi que ses ratios de fonds propres pondérés par le risque. Cette situation semble indiquer que la banque se prépare pour une croissance future. Si l'adéquation des fonds propres n'est clairement pas un problème ici, il convient d'étudier les processus et les

FIGURE 6.4 RATIOS D'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

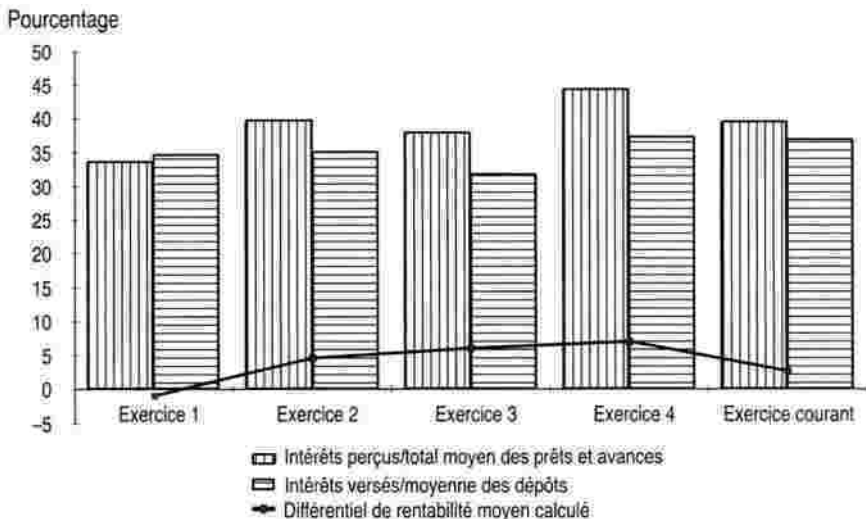


contrôles internes de la banque pour s'assurer qu'elle est bien préparée à affronter un volume accru d'activité et un degré très probablement plus élevé de risque.

La question qui se pose ensuite est de savoir si une banque peut continuer à satisfaire ses exigences minimales de fonds propres dans l'avenir. Pour répondre à cette question, l'analyse doit comprendre des stress tests pour les situations susceptibles de se présenter dans lesquelles le risque pourrait échapper à tout contrôle. La figure 6.5 illustre les prévisions d'adéquation des fonds propres dans des circonstances normales, dans le cadre du processus de gestion des risques et de planification des fonds propres. Le graphique montre le résultat final des situations qui peuvent se présenter dans l'avenir et met en évidence les excès ou les défauts prévisibles de l'adéquation des fonds propres.

La prévision de la figure 6.5 est basée sur une hypothèse simpliste selon laquelle les actifs pondérés par le risque n'augmenteront que de 10 % et le capital éligible net de 5 %, et le profil de risque de la banque restera le même. Cette croissance attendue de l'activité entraînerait évidemment une pénurie de fonds propres. La banque peut agir de diverses manières pour résoudre le problème d'une pénurie anticipée de fonds propres :

FIGURE 6.5 EXIGENCES DE FONDS PROPRES LATENTES ESTIMÉES  
(COMPTE TENU DES HYPOTHÈSES DE TAUX DE CROISSANCE  
BASÉES SUR L'EXPÉRIENCE PASSÉE)





- augmenter les fonds propres de catégorie 1 en demandant aux actionnaires d'ajouter du capital, en retenant les profits ou en émettant sur le marché de nouvelles parts de capital ;
- augmenter les fonds propres de catégorie 2 - si la structure du capital de la banque le permet - en émettant les moyens de financement appropriés ;
- revoir l'orientation de l'activité pour donner la priorité à une activité qui entraîne une moindre exigence de fonds propres ;
- réduire le volume du bilan ou réduire sa croissance.

## Annexe du chapitre 6

### Calcul du ratio d'adéquation des fonds propres pour prendre en compte le risque de marché (fonds propres de catégorie 3)

#### Contexte

1. L'Accord sur les fonds propres de 1988 distingue deux types de fonds propres : le capital dur (catégorie 1) et le capital supplémentaire (catégorie 2). Ces éléments de capital pris ensemble doivent constituer la charge de capital explicite vis-à-vis du risque de crédit et permettre de disposer d'un matelas pour couvrir les autres risques.

2. Avec l'application de l'Amendement de 1996 sur le risque de marché a été créée la catégorie 3 - constituée des dettes subordonnées à court terme. Le capital de catégorie 3 peut être utilisé pour couvrir partiellement la charge de capital vis-à-vis des risques de marché, dans lesquels on inclut le risque de change et le risque de marchandises. Cependant, le montant de capital de la catégorie 3 pouvant être utilisé pour couvrir les risques de marché est limité à 250 % du montant des fonds propres de catégorie 1 alloué aux risques de marché. On peut le substituer au capital de catégorie 2 dans la limite de 250 %, à condition de respecter les limites globales du capital de catégorie 2 telles qu'elles sont définies dans l'Accord sur les fonds propres de 1988.

3. Dans le calcul de la charge de capital vis-à-vis des risques du marché, le résultat est le montant réel de capital à détenir. Dans le calcul du risque de crédit, le montant de capital nécessaire est déterminé en multipliant les actifs pondérés par le risque par 8 %. Pour créer une relation entre le risque de crédit et le risque de marché, la charge de capital correspondant au risque de marché doit être multipliée par 12,5 (la réciproque de 8 %), puis additionnée aux actifs pondérés par le risque qui ont été calculés en s'occupant du risque de crédit.

4. Ainsi, la formule de détermination de l'adéquation des fonds propres peut être illustrée comme suit :

$\frac{\text{Catégorie 1} + \text{Catégorie 2} + \text{Catégorie 3}}{\text{Actifs pondérés par le risque} + (\text{Charge de capital pour le risque de marché} \times 12,5)} = 8 \%$
--

Avec :

- Catégorie 1 = montant total des fonds propres de catégorie 1 de la banque.
- Catégorie 2 limitée à 100 % des fonds propres de la catégorie 1 ; la dette subordonnée comprise dans Catégorie 2 est limitée à 50 % du total de Catégorie 2.
- Catégorie 3 limitée au montant éligible pour supporter le risque de marché, compte tenu des restrictions du paragraphe 2 ci-dessus.

### **Exemple de calcul du ratio d'adéquation des fonds propres pour prendre en compte le risque de marché (capital de catégorie 3)**

*Hypothèses :*

1. La banque exerce son activité sous un régime dans lequel un capital minimal de 8 % est exigé.
2. La banque a calculé un montant d'actifs pondérés par le risque de 10 000 et une charge de capital pour le risque de marché de 500.
3. La banque dispose de 750 en fonds propres de catégorie 1, de 250 en capital de catégorie 2 et de 700 en capital de catégorie 3.

*Solution - voir tableau 6.6 :*

1. Pour calculer le dénominateur de l'équation qui précède, il faut multiplier la charge de capital correspondant au risque de marché par 12,5 et additionner le produit obtenu aux actifs pondérés de 10 000. Dans cet exemple, le dénominateur sera égal à 16 250.
2. On peut ensuite déterminer que dans un contexte d'exigence de fonds propres de 8 %, la banque aura besoin d'un minimum de capital de 1 300 (soit  $16\,250 \times 8\%$ ). De ce montant, on a 800 pour le risque de crédit ( $10\,000 \times 8\%$ ) et 500 pour le risque de marché ( $6\,250 \times 8\%$ ).
3. Pour déterminer si la banque dispose de suffisamment de capital éligible, il faut examiner la composition des capitaux de catégories 1, 2 et 3. Si l'on commence par le risque de crédit, la banque voudra bien évidemment utiliser autant de capital de catégorie 2 qu'elle le pourra pour couvrir les exigences vis-à-vis du risque de cré-

TABLEAU 6.6 CALCUL DE LA PART ACCEPTABLE DE CAPITAL DE CATÉGORIE 3

	<i>Capital disponible</i>	<i>Actifs pondérés par le risque</i>	<i>Charge minimale de capital à 8 %</i>	<i>Capitaux des catégories 1 et 2 utilisés pour le risque de crédit</i>	<i>Capitaux des catégories 1 et 3 utilisés pour le risque de marché</i>	<i>éligible (à Exigence minimale de fonds propres</i>	<i>Capital catégorie 3 l'exclusion du capital de catégorie 3 non utilisé)</i>	<i>Capital de Capital de inutilisé mais éligible actuellement fourni par la catégorie 1</i>	<i>catégorie 3 inutilisé et non éligible</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Risque de crédit	Cat. 1 : 750 Cat. 2 : 250	10 000	800	Cat. 1 : 550 Cat. 2 : 250		Cat. 1 : 550 Cat. 2 : 250	Cat. 1 : 750 Cat. 2 : 250		
Risque de marché	Cat. 3 : 700	6 250	500		Cat. 1 : 143 Cat. 3 : 357	Cat. 1 : 143 Cat. 3 : 357	Cat. 3 : 357	Cat. 3 : 143	Cat. 3 : 200
Totaux		16 250	1 300	800	500	1 300	1 357		
Ratio des fonds propres							8,35 %		

1. Ces montants proviennent de l'exemple cité dans le texte.

2. Exigence de fonds propres de 500 multipliée par 12,5 (la réciproque de 8) = 6 250.

3. Actifs pondérés par le risque multipliés par le pourcentage exigé :  $10.000 \times 8 \% = 800$  et  $6\,250 \times 8 \% = 500$ .

4. Pour la banque, il serait raisonnable d'utiliser d'abord tout son capital de catégorie 2 (jusqu'à 100 % du capital de catégorie 1).

5. Le ratio catégorie 3 sur catégorie 1 ne peut dépasser 250 : 100 (250/350). Capital de catégorie 3 acceptable pour satisfaire aux exigences :  $250/350 \times 500 = 357$ . Les 143 qui restent ( $500 - 357$ ) doivent provenir du capital de catégorie 1.

6. Agrégations des colonnes 4 et 5.

7. Le ratio exigé pour T3 : T1 donne un ratio d'adéquation des fonds propres réel de 8,35 % (soit  $750 + 250 + 357/16\,250$ ). Cela provient du surplus de capital T1 ( $750 - 550 - 143 = 57$ ).

8. Le capital de catégorie 3 peut finalement couvrir l'exigence de capital pour le risque de marché de 500. D'où le surplus ( $500 - 357$ ).

9. Le capital de catégorie 3 en surplus, au-delà du montant exigé ( $700 - 500$ ), ne peut être utilisé, à moins que n'augmente l'exigence de capital actuelle de 500 pour le risque de marché.

dit. La charge de capital minimale étant de 800 pour le risque de crédit, la banque pourra y consacrer l'ensemble de ses 250 de la catégorie 2. Par conséquent, seulement 550 des capitaux de catégorie 1 seront nécessaires pour le risque de crédit, ce qui laissera un surplus de 200 de capitaux de catégorie 1 disponible pour la charge de capital correspondant au risque de marché.

4. Il est important de remarquer que le montant de capital de catégorie 3 utilisable pour couvrir le risque de marché est limité à 250 % du montant de capital de catégorie 1 disponible. Dans cet exemple, la banque serait limitée à 500 pour le capital de catégorie 3 pour le risque de marché ( $200 \times 250\%$ ), bien qu'elle dispose de 700 de capital de cette catégorie. Voulant maximiser son recours au capital de catégorie 3, la banque calculera le montant de capital de catégorie 3 représentant 250 % du capital de catégorie 1, mais une fois additionnés les capitaux de catégories 3 et 1, on obtiendra 500. Comme le montre le tableau ci-contre, la charge de capital pour le risque de marché est de 500 et la banque peut satisfaire à cette exigence avec 143 des 200 du capital de catégorie 1 qui restent après la charge de capital pour le risque de crédit et 357 de la catégorie 3. Ces 357 représentent 250 % des 143, et ces deux chiffres additionnés ensemble donnent l'exigence de fonds propres de 500 pour le risque de marché.

5. Enfin, pour calculer le ratio des fonds propres de la banque, on ajoute l'ensemble des capitaux de catégorie 1 (750) aux capitaux éligibles de la catégorie 2 (250) et aux capitaux éligibles de la catégorie 3 (357). Le dénominateur est 16 250 (comme nous l'avons vu précédemment), et l'on obtient donc un ratio d'adéquation des fonds propres de 8,35 %.



# LA GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT

### IDÉES ESSENTIELLES

Pour une vaste majorité de banques, la gestion des risques de crédit est une question de survie.

Le profil des clients (**à qui** l'on a prêté) doit être transparent.

Les risques associés aux principaux produits bancaires (**qu'est-ce** qui a été prêté) doivent être compris et gérés.

Le profil d'échéance des produits de prêt (**pour combien de temps** les prêts ont-ils été accordés) est fortement lié à la gestion des risques de liquidité.

On peut limiter le risque de crédit en réduisant les prêts aux tiers liés ainsi que l'importance de ces derniers et l'exposition aux risques qu'ils représentent.

La classification des actifs et les dotations aux provisions contre les pertes possibles ont un impact non seulement sur la valeur du portefeuille de prêts mais aussi sur la valeur véritable sous-jacente du capital de la banque.

## 7.1 Introduction : les composantes du risque de crédit

Le risque de crédit ou de contrepartie - défini comme le pourcentage de chances pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés dans la convention de crédit - est inhérent à l'activité bancaire. Qui dit risque de crédit dit que les versements peuvent être retardés ou même ne pas avoir lieu du tout en fin de compte, ce qui peut alors engendrer des problèmes de flux de trésorerie et avoir un impact sur la liquidité de la banque. Malgré les innovations réalisées dans le secteur des services financiers, le risque de crédit reste la plus grande cause de faillite des banques. La raison en est que généralement, plus de 80 % du bilan de la banque est lié à cet aspect

de la gestion des risques. Les trois principaux types de risque de crédit (ou de contrepartie) sont les suivants :

- le risque individuel ou de consommateur ;
- le risque d'entreprise ;
- le risque souverain ou risque pays.

Du fait des effets dévastateurs du risque de crédit, il est important d'assurer une évaluation complète de la capacité de la banque à évaluer, à administrer, à superviser, à mettre en œuvre et à recouvrer les prêts, avances, garanties et autres instruments de crédit. Une étude globale de la gestion des risques de crédit comprendra une évaluation des orientations et procédures de la banque en matière de gestion des risques de crédit. Cette évaluation devra aussi permettre de déterminer la pertinence de l'information financière reçue de l'emprunteur ou de l'émetteur d'un moyen de paiement, à partir de laquelle la banque aura décidé d'investir ou d'accorder un crédit. Enfin, une évaluation périodique des risques qui sont changeants par nature sera également nécessaire.

La question de la fonction de gestion du risque de crédit est principalement centrée sur le portefeuille de prêts, même si les règles relatives à la détermination de la solvabilité s'appliquent également à l'évaluation des émetteurs des moyens de paiement. Le présent chapitre traite des thèmes suivants :

- Gestion du portefeuille de crédit
- Fonction et activité de prêt
- Étude de la qualité du portefeuille de crédit
- Portefeuille de prêts improductif
- Orientations de la gestion du risque de crédit
- Politique de limitation ou de réduction du risque de crédit
- Classification des actifs
- Politique de dotation aux provisions pour créances douteuses

## **7.2 Gestion du portefeuille de crédit**

Les superviseurs bancaires accordent une très grande importance aux orientations formelles fixées par le conseil d'administration et mises en œuvre par les gestionnaires. Plus déterminant est peut-être ce qui concerne la fonction de prêt de la banque, pour laquelle celle-ci doit disposer d'un système de gestion du risque de crédit qui soit sain et cohérent. Une bonne politique de crédit doit définir le champ et l'allocation des crédits de la banque et la manière dont le portefeuille de crédit sera géré, c'est-à-dire la manière dont les prêts seront



consentis, appréciés, supervisés et recouverts. Une bonne politique de prêt ne doit pas être trop restrictive mais permettre la présentation au conseil d'administration des dossiers qui sortent des critères correspondant aux directives écrites mais que les gestionnaires estimeront dignes de considération. Une certaine flexibilité est nécessaire pour permettre une réaction et une adaptation rapides à l'évolution de la combinaison d'actifs rémunérateurs de la banque et du marché.

Une bonne politique de crédit se fondera sur les éléments suivants :

- **Une limite à l'ensemble des prêts consentis.** On définit normalement une limite à l'ensemble du portefeuille de prêts, qui est fonction des dépôts, du capital ou de l'actif total. Pour définir cette limite, il convient de tenir compte de la demande de crédit, de la volatilité des dépôts et des risques de crédit.
- **Les limites géographiques** constituent généralement un dilemme. Lorsqu'une banque n'a pas la compréhension suffisante des divers marchés sur lesquels elle est présente, et /ou n'a pas de bons gestionnaires, la diversification géographique peut engendrer de sérieuses difficultés liées aux crédits. D'un autre côté, l'imposition de limites géographiques strictes crée aussi des problèmes, surtout dans le cas des régions dans lesquelles l'économie est restreinte. Dans tous les cas, le marché sur lequel opère la banque doit être clairement délimité et adapté à la connaissance et à l'expérience dont elle dispose. Les dirigeants de la banque doivent avoir tout à fait conscience des limitations géographiques spécifiques souhaitables pour les crédits qu'elles octroient, et c'est là une question qui se pose plus particulièrement pour les nouvelles banques.
- **La concentration des crédits.** Une bonne politique de crédit doit stimuler la diversification du portefeuille et rechercher un équilibre entre la rentabilité maximale et le risque minimal. Les limites de concentration font généralement référence à l'exposition maximale autorisée à un client unique, à un groupe ou à un secteur d'activité économique (agriculture, sidérurgie, textile, etc.). La question se pose avec une importance particulière dans le cas d'une banque petite, spécialisée ou concentrée sur une région. Une bonne politique de prêt implique aussi que tout phénomène de concentration de l'activité de la banque fasse l'objet d'une étude et d'un tableau de bord de façon régulière.
- **La répartition par catégorie.** Les limitations basées sur le pourcentage global des crédits accordés dans une catégorie particulière (com-

merce, immobilier, consommation et autres) sont chose courante. Par rapport à ces limitations, il est bon que les orientations définies permettent certains écarts, avec l'approbation du conseil d'administration.

- **Le type de prêt.** Une bonne politique de prêt implique la spécification des types de prêt et d'autres moyens de financement que la banque est disposée à offrir à ses clients, ainsi que des lignes d'orientation précises pour les prêts spécifiques. Les décisions concernant les types d'instrument de crédit à utiliser doivent se fonder sur le savoir-faire et l'expérience des gestionnaires de crédit, sur la structure des dépôts de la banque et sur la demande de crédit prévisionnelle. Les types de crédit ayant entraîné une perte anormale doivent être contrôlés par la direction ou totalement évités.
- **Les échéances.** Une bonne politique de crédit doit établir le terme le plus grand possible pour chaque type de crédit, et les prêts doivent être assortis d'échéanciers réalistes. Le terme et les échéances doivent être déterminés en fonction de la source de remboursement prévue, de l'objet du prêt et de la durée de vie du nantissement.
- **La politique de prix.** Il faut que sur les divers types de prêts, les taux soient suffisants pour couvrir les coûts des fonds, la supervision du prêt, les frais de gestion (y compris les frais généraux) et les pertes possibles. En même temps, ils doivent permettre de dégager une marge de profit raisonnable. Les taux doivent être périodiquement réévalués et corrigés pour refléter les variations des coûts des facteurs concurrentiels. Les différentiels de taux doivent être délibérément maintenus soit pour inciter certains types d'emprunteurs à aller chercher des crédits ailleurs soit pour attirer un type particulier d'emprunteur. Les directives concernant les autres procédures comme la détermination des commissions ou des taux d'intérêt de retard font aussi partie de la politique de prix.
- **L'autorité en matière de crédit** est souvent fonction de la dimension de la banque. Dans les banques de petite taille, elle est généralement centralisée. Afin d'éviter des retards dans le processus d'octroi de crédit, les banques de plus grande taille ont tendance à décentraliser en fonction de la zone géographique, des produits de prêt et /ou du type de clientèle. Une bonne politique de crédit implique des limites établies pour tous les responsables de crédit. Des dispositions clairement spécifiées et bien mises en application peuvent impliquer des limitations particulières plus strictes, en fonction de l'expérience du responsable et des relations du client avec la banque. Les limitations doivent être aussi basées sur l'au-

torité du groupe, une commission devant approuver les prêts les plus importants. Les procédures de contrôle de gestion et la fréquence des réunions de cette commission doivent être spécifiées.

- **Le processus d'évaluation de la demande de crédit.** Une bonne politique de crédit doit mettre en évidence les responsabilités de l'évaluation de la demande de crédit et définir des procédures d'évaluation formelles et standard, avec entre autres des spécifications concernant le renouvellement et l'extension du crédit. Les types et les limites de montant acceptables doivent être précisés pour chaque type de crédit. Il faut aussi préciser les conditions dans lesquelles l'évaluation de la demande de crédit par des instances indépendantes qualifiées est nécessaire. Le ratio du montant du prêt sur la valeur estimée du projet et de la garantie, ainsi que la méthode de valorisation et les différences entre les divers types d'instruments de crédit doivent être précisés. Une bonne politique de crédit implique aussi un programme d'acomptes exigibles, le cas échéant.
- **Un ratio maximal du montant prêté sur la valeur marchande des titres gagés.** Une bonne politique de crédit implique la mise en place de conditions de marge pour tous les types de valeurs acceptées à titre de garantie. Ces conditions doivent être fonction des possibilités de vente des valeurs concernées. Il importe également de définir les responsabilités et d'établir un calendrier pour l'évaluation périodique de la garantie.
- **Une publication des comptes.** Une banque doit faire figurer dans son bilan les crédits, qu'ils émanent d'elle ou qu'ils aient été rachetés. Cela doit se produire aussitôt que la banque est concernée par les provisions réglementaires applicables au crédit. Une banque doit initialement équilibrer la rémunération et le coût du prêt.
- **La détérioration.** La banque doit identifier et prendre en compte la détérioration d'un prêt ou d'un ensemble de prêts évalués ensemble. Cela doit être fait chaque fois qu'il n'est ni probable ni assuré que la banque sera en mesure de recouvrer les sommes dues selon les termes du contrat de prêt. La détérioration du crédit peut être prise en compte en réduisant le montant de la rémunération du prêt à sa valeur réalizable estimée, soit à travers une allocation existante soit en inscrivant un emploi au compte de résultat pour l'exercice au cours duquel se produit la détérioration.
- **Le recouvrement.** Une bonne politique de crédit suppose la définition des obligations en souffrance de tous types et la spécification des

comptes et rapports à soumettre au conseil d'administration. Cette information devra être suffisamment détaillée pour permettre la détermination du facteur de risque, de la perte latente et des différentes mesures possibles. Il faut que soit exigée une procédure de suivi et de recouvrement systématique et graduée en dureté. Des directives devront être définies pour que tous les cas problématiques relatifs à des prêts importants soient soumis au conseil d'administration.

- **L'information financière.** Un octroi de crédit sans trop de risques suppose une information complète et précise concernant tous les détails de la situation de crédit de l'emprunteur. Une exception possible à cette règle est le cas d'un prêt initialement approuvé avec un nantissement liquide utilisable comme source de remboursement. Dans le cadre de la politique de crédit, il convient de définir les exigences comptables pour les entreprises et les particuliers aux différents niveaux de crédit, ainsi que les lignes de conduite appropriées aux comptes audités, non audités et autres. Les contrôles externes du crédit requis au moment des mises à jour périodiques doivent en faire partie. Si le terme du prêt est à plus d'un an, il faut que les dirigeants soient obligés de procéder à des prévisions financières à un horizon équivalent à l'échéance du prêt, pour pouvoir être sûrs que le prêt peut être remboursé en flux de trésorerie. Les hypothèses sur lesquelles reposent les prévisions doivent être clairement présentées. Toutes les conditions doivent être définies de telle manière que toute donnée négative concernant le crédit indique clairement un non-respect de la politique de prêt de la banque.

Enfin, la politique de prêt doit être complétée par d'autres directives écrites concernant des départements spécifiques de la banque. Les orientations et procédures écrites qui sont approuvées et appliquées dans plusieurs départements doivent être référencées dans la politique générale de prêt de la banque. L'absence d'orientations, de directives et de procédures écrites est une lacune grave et indique que le conseil d'administration n'assume pas ses responsabilités fiduciaires de façon satisfaisante.

### 7.3 Étude de la fonction et des activités de prêt

Dans l'accomplissement de ses devoirs au nom des déposants comme au nom des actionnaires, le conseil d'administration doit veiller à ce que la fonction de prêt de la banque satisfasse à trois objectifs fondamentaux :

- les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable ;
- les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants ;
- les besoins légitimes de crédit des agents économiques et /ou des ménages doivent être satisfaits.

L'objet de l'étude des activités de prêt est d'évaluer dans quelle mesure le processus satisfait à ces critères. En d'autres termes, il est fondamental d'évaluer dans quelle mesure l'octroi de crédit est bien organisé, les orientations bien reflétées dans les procédures internes et dans les manuels, le personnel adéquat et appliqué à suivre les orientations et les directives définies, et l'information normalement disponible aux acteurs du processus d'octroi de crédit, de façon pertinente, précise et complète.

**L'étude du processus d'octroi de crédit.** L'intégrité et la crédibilité du processus d'octroi de crédit sont conditionnées à des décisions de crédit objectives assurant un niveau de risque acceptable par rapport aux profits attendus. L'étude du processus d'octroi de crédit doit comprendre l'analyse des manuels de crédit et autres directives écrites appliquées par les divers départements de la banque, ainsi que de la capacité et de la performance réelle de tous les départements impliqués dans la fonction de crédit. Elle doit aussi couvrir l'initiation, l'évaluation, l'approbation, le déboursement, le suivi et le contrôle, le recouvrement et les procédures de gestion pour les diverses fonctions de crédit assurées par la banque. De manière spécifique, l'étude doit comprendre les éléments suivants :

- le processus détaillé d'analyse de crédit et d'approbation, avec des exemples de formulaires de demande de crédit, de documents internes de synthèse, de manuels internes de crédit et de fichiers de prêts ;
- les critères d'approbation des crédits, de détermination des règles de tarification du crédit et des limites aux divers niveaux de gestion de la banque, ainsi que les critères de disposition de crédit à travers le réseau bancaire ;
- la politique de nantissement pour tous les types de prêts ainsi que les véritables méthodes et pratiques concernant la réévaluation du nantissement et les fichiers relatifs au nantissement ;
- les procédures d'administration et de suivi, y compris les responsabilités, la conformité et le contrôle ;
- un processus de traitement des exceptions.

L'étude doit impliquer des entretiens avec tous les gestionnaires de niveau hiérarchique intermédiaire de tous les départements ayant une fonction de crédit. Elle doit aussi comprendre l'examen des fichiers de crédit. Une étude du volume des projets de crédit évalués comparé au volume des crédits approuvés au cours des six ou 12 derniers mois (en nombre et en montant) constitue une indication de la qualité de l'évaluation de la demande de crédit.

**L'analyse des ressources humaines.** L'étude doit permettre d'identifier le personnel impliqué dans l'initiation du crédit, l'évaluation, la supervision et les processus de contrôle du risque de crédit. Il importe en particulier de connaître l'effectif, le niveau de qualification, l'âge, l'expérience et les responsabilités spécifiques. Il convient d'analyser l'organisation, les compétences et les qualifications du personnel en fonction des orientations et des procédures. Pour le personnel de crédit d'une banque, il convient d'étudier tous les programmes de formation en cours et leur adéquation. La qualité et la fréquence de la formation du personnel constituent généralement un bon indicateur du niveau des compétences en matière de crédit.

**Les flux d'information.** La fonction de crédit étant généralement étendue au sein d'une banque, il faut que celle-ci dispose de systèmes efficaces pour contrôler le respect des directives fixées. La meilleure manière d'y parvenir est de recourir à un système d'étude interne et de tableaux de bord, permettant aux dirigeants d'être informés de la façon dont les orientations sont suivies et d'être en mesure d'évaluer la performance des gestionnaires des niveaux hiérarchiques inférieurs et la situation du portefeuille de prêts. L'information constituant l'élément de base du processus de gestion du crédit, il importe d'analyser sa disponibilité, sa qualité et sa rentabilité. Par ailleurs, l'information nécessaire au processus de gestion du crédit pouvant être dispersée dans les différents services de la banque, il convient de porter une attention particulière dans l'analyse aux flux d'information, et surtout de savoir si l'information actuellement diffusée est complète, et si elle est rendue disponible d'une manière pertinente et rentable. Ce genre d'analyse est par ailleurs indissociable de l'étude des ressources humaines, des structures organisationnelles et de contrôle et /ou de la technologie de l'information.

## 7.4 Étude de la qualité du portefeuille de crédit

Les caractéristiques et la qualité du portefeuille de prêts d'une banque sont aussi évaluées grâce à un processus d'étude et de contrôle. Le portefeuille de prêts reflète la position de la banque sur le marché et la demande à laquelle elle

répond, sa stratégie d'affaires et de risque et ses possibilités d'octroi de crédit. Dans la mesure du possible, l'étude du portefeuille de prêts doit normalement comprendre un échantillonnage aléatoire des prêts, de manière à couvrir à peu près 70 % du montant total des crédits et 30 % du nombre de prêts. Il convient aussi, pour les prêts en devises étrangères et les prêts dont le terme est à plus d'un an, de prendre en compte au moins 75 % du montant total et 50 % du nombre total des prêts. Par ailleurs, une étude détaillée du portefeuille de crédit doit comprendre les éléments suivants :

- tous les prêts aux emprunteurs dont l'exposition représente en tout plus de 5 % du capital de la banque ;
- tous les prêts aux actionnaires et autres tiers en relation avec la banque ;
- tous les prêts pour lesquels les intérêts ou les échéances de remboursement ont subi un rééchelonnement ou un changement quelconque depuis leur octroi ;
- tous les prêts pour lesquels les versements en numéraire d'intérêt et /ou de principal sont dus depuis plus de 30 jours, y compris ceux pour lesquels les intérêts ont été capitalisés ou reconduits.

Dans chacun de ces cas, l'étude du crédit doit comprendre la consultation du dossier de l'emprunteur et une discussion avec le responsable du crédit sur l'activité de l'emprunteur, ses perspectives à court terme et son historique de crédit. Lorsque le montant total dû dépasse 5 % du capital de la banque, l'analyse doit aussi porter sur les prévisions d'activité de l'emprunteur et sur les conséquences éventuelles sur la capacité de service de la dette et de remboursement du principal.

L'objectif spécifique de ce genre d'étude est d'évaluer la probabilité que le crédit soit remboursé et de voir si la classification du crédit qu'a fait la banque est adéquate. Il s'agit aussi par ailleurs d'évaluer la qualité du nantissement et la manière dont l'entreprise ou l'activité de l'emprunteur peut produire la liquidité nécessaire.

Au-delà des prêts, les **dépôts interbancaires** sont la catégorie d'actifs la plus importante pour laquelle existe un risque de crédit. Cette catégorie peut représenter un pourcentage significatif du bilan de la banque, surtout dans les pays dans lesquels la convertibilité fait défaut mais dont les citoyens et les agents économiques peuvent avoir des dépôts en devises étrangères. Les dépôts interbancaires se justifient aussi par les possibilités de transferts de fonds, la réalisation de transactions de titres et le fait que certains services soient délivrés par d'autres banques de façon plus économique ou plus efficace, en raison de

#### ENCADRÉ 7.1 CONTENU DU RAPPORT D'ÉTUDE SUR UN PRÊT

Pour chacun des prêts faisant l'objet de l'étude, un rapport résumé doit être rédigé, dont le contenu sera le suivant :

- nom et type d'activité de l'emprunteur ;
- utilisation des bénéficiaires ;
- date d'octroi du crédit ;
- échéance du prêt, montant, monnaie et taux d'intérêt ;
- source de remboursement du principal ;
- nature et valeur des gages ou du nantissement (ou base de valorisation, s'il s'agit d'un actif immobilisé) ;
- total des dettes en jeu, principal et intérêts dus et toutes autres dettes réelles ou engagements collatéraux, si la banque assume le risque de crédit ;
- défaut de paiement ou contre-performance éventuelle ;
- description des moyens de suivi et de contrôle prévus par rapport au crédit ;
- information financière, notamment états financiers actuels et autre information pertinente ;
- provisions spécifiques requises et disponibles.

leur taille ou de leur localisation géographique. En général, dans une étude des prêts interbancaires, on se préoccupe en priorité des aspects suivants :

- la fixation et le respect de limites de crédit et de contrepartie, avec la description de la politique actuelle en matière de limitation du crédit ;
- les éventuels crédits interbancaires pour lesquels des provisions spécifiques sont nécessaires ;
- la méthode et la précision du rapprochement des comptes *nostro* et *vostro* ;
- les éventuels crédits interbancaires dont les termes de prix ne correspondraient pas à la norme existante sur le marché ;
- la concentration de l'exposition interbancaire, avec une liste détaillée des banques et des montants en jeu ainsi que des limites du crédit.

Du point de vue de la gestion des risques de crédit, il convient de traiter les dépôts interbancaires de la même manière que tout autre type d'exposition au risque de crédit. Les règles fixées par la banque doivent exiger que les banques partenaires fassent l'objet d'une étude soigneuse en ce qui concerne les limites de l'exposition au risque et leur capacité d'assurer un nantissement approprié. Les banques exerçant leur activité dans un environnement réglementaire strict, bien supervisées et qui se conforment aux normes internationales sont habi-



tuellement considérées comme présentant moins de risques que les banques des pays en développement.

Tous les **engagements hors bilan** impliquant une exposition au risque de crédit doivent aussi être étudiés. Il importe d'évaluer l'adéquation des procédures d'analyse du risque de crédit, ainsi que la supervision et la gestion des instruments de crédit hors bilan tels que les garanties. L'étude du portefeuille hors bilan doit être menée selon les mêmes principes que l'étude du portefeuille de prêts, et de manière similaire. L'objectif essentiel d'une étude des éléments hors bilan pris un par un est d'évaluer la capacité du client à satisfaire à des engagements financiers particuliers d'une manière pertinente.

**L'étude du portefeuille de prêts.** L'analyse du portefeuille de prêts global et de ses caractéristiques fournit généralement une bonne image du profil de risque et des priorités commerciales d'une banque, ainsi que du type de risque de crédit qu'elle est censée prendre et qu'elle est disposée à prendre. L'analyse du portefeuille de prêts global doit comprendre les éléments suivants :

- un résumé des principaux types de prêt, avec des détails concernant le nombre de clients, l'échéance moyenne et le taux d'intérêt moyen de la rémunération des prêts ;
- la répartition du portefeuille de prêts, avec diverses hypothèses concernant le nombre de prêts et les montants totaux, par exemple en fonction de la monnaie, des échéances à court terme (moins d'un an) ou à moyen et long terme (plus d'un an), du secteur économique, des emprunteurs d'État ou privés, du crédit aux entreprises et aux particuliers ;
- les prêts aux administrations publiques et autres garanties ;
- les prêts classés selon le risque ;
- les prêts improductifs.

Les outils d'analyse doivent permettre l'évaluation complète du profil et des caractéristiques du portefeuille de prêts global, et permettre de savoir à **qui**, **combien** et **pour combien de temps** la banque a prêté. Pour illustrer ce processus, la figure 7.1 montre le profil des emprunteurs d'une banque : particuliers, entreprises du secteur public et entreprises privées. Ce profil met en lumière les segments cibles, parmi la clientèle, qui représentent pour la banque un risque acceptable. Cette figure indique aussi un transfert des profils de clientèle cibles des entreprises du secteur public vers les entreprises du secteur privé.

La figure 7.2 illustre les divers produits que peut proposer une banque en réponse à la demande du marché. Les variations de la clientèle cible de la

banque affectent de manière évidente la répartition de ses produits de crédit. La figure 7.3 représente l'évolution de la structure des échéances (la durée) des prêts consentis par une banque à sa clientèle. L'évolution de la structure des échéances peut être influencée par l'évolution de la clientèle ou des produits de crédit ou par l'évolution des facteurs de risque de la banque et /ou les tendances macroéconomiques.

## 7.5 Le portefeuille de prêts improductifs

De manière générale, lorsqu'il est question de classification des actifs, on aborde la notion d'actifs improductifs. Il s'agit des actifs qui ne produisent pas de revenu. En premier lieu, on considère souvent que les prêts ne sont pas rémunérateurs lorsque le principal ou l'intérêt est dû et reste impayé 90 jours ou davantage (ce délai peut varier selon la juridiction). La classification des prêts et les provisions sur les prêts impliquent bien davantage que de simplement considérer les montants en souffrance. Le cash-flow et la capacité globale de l'emprunteur à rembourser les sommes dues ont nettement plus d'importance que le fait de savoir s'il y a ou non un impayé (voir Section 7.8 et Encadré 7.3).

FIGURE 7.1 LES PRÊTS À LA CLIENTÈLE PAR CATÉGORIE D'EMPRUNTEUR

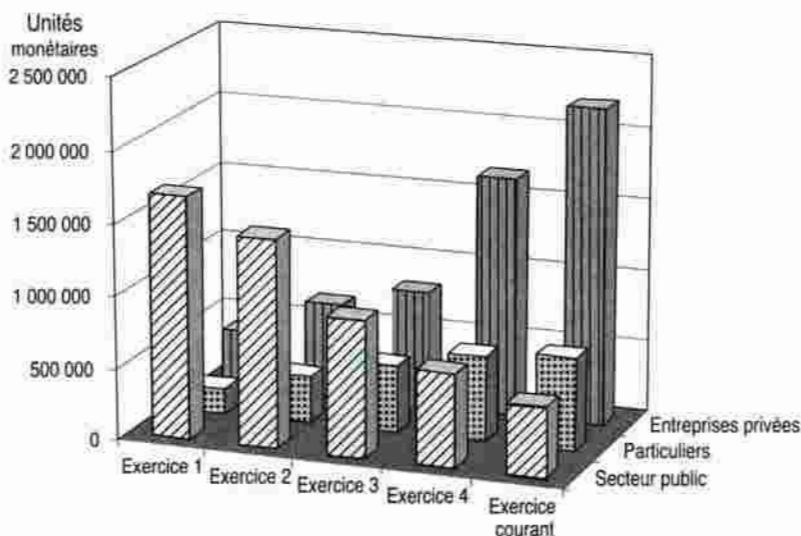


FIGURE 7.2 PRÊTS À LA CLIENTÈLE PAR PRODUIT

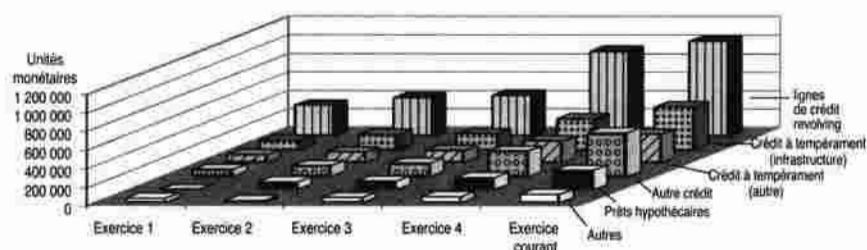
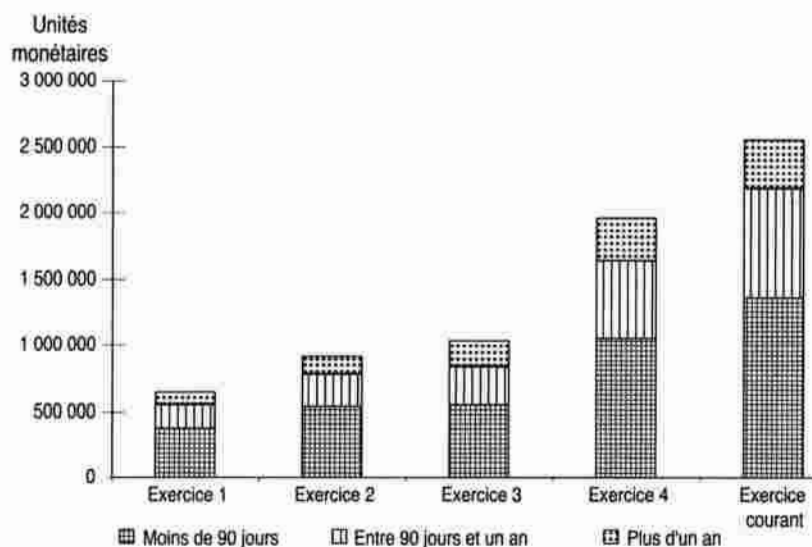


FIGURE 7.3 ÉCHÉANCE DES PRÊTS À LA CLIENTÈLE



Pour des raisons de comptabilité financière et de tableaux de bord, c'est le solde courant du principal, plutôt que celui des versements en souffrance, que l'on utilise pour repérer un portefeuille de prêts improductifs. Le portefeuille de prêts improductifs est une indication de la qualité du portefeuille global, et en fin de compte des décisions de la banque en ce qui concerne l'octroi de crédit. Un autre indicateur de ce type est le ratio de recouvrement de la banque. Le tableau 7.1 et la figure 7.4 illustrent certains aspects des prêts improductifs sur une certaine période et le niveau des dotations aux provisions vis-à-vis des pertes latentes.

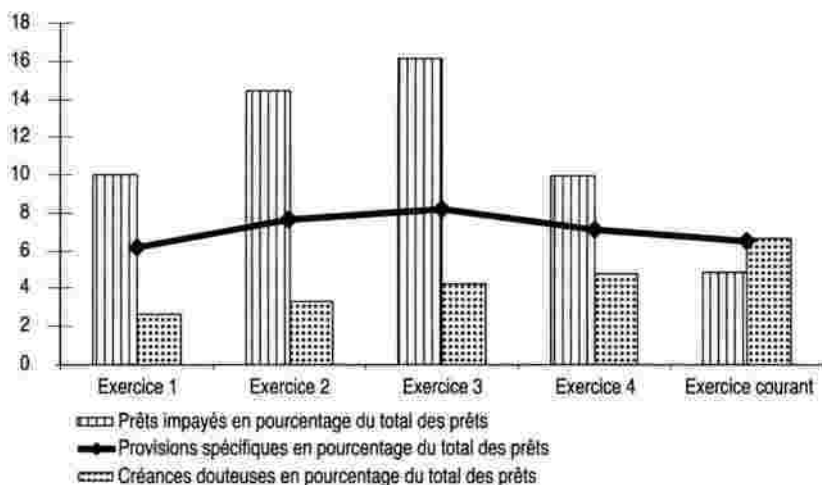
Évalué dans le contexte des prêts improductifs, le niveau agrégé des provisions indique la capacité de la banque à s'adapter efficacement au risque de crédit. L'analyse d'un portefeuille de prêts improductifs doit couvrir un certain nombre d'aspects, à savoir :

- Le vieillissement des prêts impayés, principal et intérêts, au-delà de 30, 90, 180 et 360 jours. Cette classification peut être décomposée par type de client et par branche d'activité économique pour déterminer la tendance globale et voir si tous les clients sont concernés de la même manière.
- Les raisons de la dégradation de la qualité du portefeuille de prêts, dont la connaissance peut permettre d'identifier les mesures envisageables par la banque pour inverser la tendance.
- Une liste des prêts improductifs, avec tous les détails utiles, doit être établie en examinant les cas un par un pour déterminer si la situation est réversible, voir ce qui peut être fait exactement pour améliorer la capacité de remboursement et savoir si l'on a recouru à des solutions et /ou à des plans de recouvrement.
- Les niveaux des provisions doivent être examinés pour déterminer la capacité de la banque à faire face au défaut de paiement.

TABLEAU 7.1 STATISTIQUES SUR LE PORTEFEUILLE DE PRÊTS

<i>Risque de crédit</i>	<i>Exercices antérieurs</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Référence</i>
Prêts impayés en pourcentage du total des prêts			
Créances douteuses en pourcentage du total des prêts			
Provision pour créances douteuses en pourcentage du total des prêts			
Prêts au secteur privé en pourcentage du total des prêts (brut)			
Prêts aux particuliers en pourcentage du total des prêts (brut)			
Prêts au secteur public en pourcentage du total des prêts (brut)			
Les 20 plus grands emprunteurs en pourcentage du portefeuille global de prêts			
Les 20 plus grands emprunteurs en pourcentage du total des éléments hors bilan			
Les 20 plus grands emprunteurs en pourcentage du produit financier net			
Les 20 plus grands emprunteurs en pourcentage de l'actif total			
Les 20 plus grands emprunteurs en pourcentage du capital éligible			

FIGURE 7.4 STATISTIQUES SUR LE PORTEFEUILLE DE PRÊTS



- L'impact sur les comptes de profits et pertes doit être étudié afin de déterminer précisément dans quelle mesure la banque sera affectée par la dégradation de la qualité de ses actifs.

Un certain nombre de raisons peuvent expliquer la dégradation de la qualité du portefeuille de prêts. Les erreurs de jugement, de la part des banques, sont inévitables. Cependant, pour la plupart des cas de banques en difficulté, les vrais problèmes sont de nature systémique, et ils prennent racine dans la culture de crédit de la banque. L'Encadré 7.2 illustre le genre de problèmes qui indiquent une culture de crédit pervertie.

## 7.6 La politique de gestion des risques de crédit

Le risque de crédit constitue la cause la plus courante des problèmes que peut connaître une banque. C'est la raison pour laquelle pratiquement toute réglementation prescrit des normes minimales pour la gestion des risques de crédit. Le fondement d'une gestion saine des risques de crédit est l'identification des risques réels et potentiels inhérents à l'activité de crédit. Les mesures destinées à contrer ces risques comprennent normalement la fixation d'orientations clairement définies qui reflètent la conception de la banque en matière de gestion des risques de crédit, ainsi que les paramètres selon lesquels le risque de crédit sera contrôlé.

**ENCADRÉ 7.2 LES SIGNES D'UNE CULTURE DE CRÉDIT PERVERTIE**

Dans son manuel d'étude des banques d'affaires, le système de la Réserve Fédérale américaine cite les problèmes suivants comme signes d'une culture de crédit perversie :

- **La tendance à se servir soi-même.** Une importance excessive du crédit consenti aux directeurs et aux grands actionnaires ou à leurs intérêts, avec une compromission des règles saines du crédit sous la pression des tiers liés à la banque. C'est là le problème principal pour un nombre significatif de banques à problèmes.
- **La compromission des règles saines du crédit.** C'est ce qui se produit lorsque des prêts représentant un risque injustifié ou consentis selon des conditions insatisfaisantes sont accordés en pleine connaissance de la violation des règles saines du crédit. Les raisons de cette compromission sont typiquement la tendance à se servir soi-même, le désir frénétique de faire du profit, la pression concurrentielle sur les marchés qui sont essentiels pour la banque et les conflits d'intérêt personnels.
- **Le désir frénétique de faire du profit.** Une situation dans laquelle le souci de gagner de l'argent prend le pas sur la justesse des décisions de prêter ou non, avec l'espoir que le risque ne se matérialisera pas et que le remboursement se fera dans de bonnes conditions. Ce problème est relativement fréquent, le portefeuille de prêts étant généralement, pour une banque, un des principaux actifs générateurs de profit.
- **Une information incomplète sur le crédit.** Ce qui indique que des prêts ont été consentis sans qu'il y ait eu une évaluation satisfaisante de la solvabilité de l'emprunteur.
- **La complaisance.** C'est une cause fréquente de mauvaises décisions en matière d'octroi de crédit. La complaisance est généralement liée à l'absence d'une supervision adéquate vis-à-vis des emprunteurs familiers, au fait de compter sur l'information orale plutôt que sur des données financières fiables et complètes, et à une interprétation optimiste des faiblesses connues, l'emprunteur ayant surmonté des situations difficiles dans le passé. Par ailleurs, il se peut que la banque ignore les signes préoccupants concernant l'emprunteur, l'économie, la région, la branche ou d'autres facteurs ou qu'elle manque d'appliquer les conditions de remboursement et même de recourir à l'action légale le cas échéant.
- **L'absence de supervision.** Une supervision inefficace entraîne invariablement un manque de connaissance des activités et de la situation de l'emprunteur sur la durée du prêt. Par conséquent, des problèmes risquent de survenir concernant des prêts initialement justifiables, qui peuvent engendrer des pertes, à cause de l'absence de supervision efficace.
- **L'incompétence technique.** Il peut s'agir notamment, de la part des responsables du crédit, d'un manque de capacité technique à analyser les comptes et à obtenir et évaluer l'information adéquate.

## ENCADRÉ 7.2 (SUITE)

- **Un mauvais choix des risques.** Cette tendance recouvre généralement les cas suivants :
  - L'octroi de prêts comportant un risque financier initialement acceptable à un niveau qui dépasse la capacité raisonnable de remboursement de l'emprunteur. Il s'agit d'un problème fréquent dans les économies instables et où les taux d'intérêt sont volatils.
  - Des prêts pour lesquels la part du coût total du projet financée par la banque est importante par rapport à l'investissement en parts de capital de la part des emprunteurs. Les prêts pour les transactions immobilières, lorsque le capital actions est limité, entrent aussi dans cette catégorie.
  - Des prêts fondés sur l'attente de la bonne fin d'une transaction commerciale plutôt que sur la solvabilité de l'emprunteur, et des prêts dont l'objet est l'achat spéculatif de titres ou de marchandises.
  - Des prêts à des sociétés qui exercent leur activité dans des régions ou dans des secteurs en mauvaise situation économique.
  - Des prêts accordés par suite d'importants dépôts en banque plutôt qu'en fonction de la valeur du nantissement.
  - Des prêts fondés sur un nantissement dont la valeur de liquidation est problématique ou des prêts nantis sans marge de sécurité adéquate.

Les mesures spécifiques de gestion des risques de crédit sont généralement de trois sortes. Il s'agit d'une part des mesures visant à **limiter ou réduire le risque de crédit** (pour plus de détails, voir section 7.7), qui concernent la concentration et l'exposition au risque, la diversification, les prêts aux tiers liés à la banque, l'exposition excessive. Le deuxième type de mesure concerne la **classification des actifs** (section 7.8). Il s'agit de l'évaluation périodique du caractère recouvrable du portefeuille de prêts et autres instruments de crédit, y compris tout intérêt éventuellement échu et impayé, exposant la banque à un risque de crédit. Le troisième type de mesure concerne la **dotation aux provisions pour créances douteuses** (section 7.9) et la constitution d'un niveau de réserves permettant d'absorber les pertes attendues - non seulement sur le portefeuille de prêts mais aussi sur tous les autres actifs susceptibles de se déprécier.

Dans l'évaluation d'une fonction de gestion des risques de crédit, il convient de prendre en compte les prêts et toutes les autres formes d'octroi de crédit (dans le bilan et hors bilan) afin qu'aucun des facteurs suivants ne soit oublié :

- le niveau, la répartition et l'importance des actifs classés ;
- le niveau et la composition des actifs sans échéance, improductifs, renégociés, reconduits ou dont le taux de rémunération a été réduit ;
- l'adéquation des réserves ;
- la capacité des gestionnaires à gérer et à recouvrer les actifs qui posent problème ;
- la concentration injustifiée du crédit ;
- l'adéquation et l'efficacité de la politique de crédit et des procédures de gestion du crédit, et la manière dont elles sont respectées ;
- l'adéquation et l'efficacité du processus d'identification et de suivi des niveaux de risque et de leur évolution et des risques associés à une exposition au crédit approuvée.

Pour l'approbation du crédit, des niveaux d'autorité clairement définis permettent de faire en sorte que les décisions soient prudentes, et soient prises dans le cadre des paramètres définis. Il faut que des procédures soient instituées pour régir l'encaissement du principal, des intérêts et autres charges en fonction des termes de remboursement prévus. Une sorte de mécanisme s'impose pour traiter le problème des prêts improductifs ainsi que pour faire appliquer les droits du créancier en cas de pertes. Le système de tableaux de bord de la banque doit lui permettre de disposer de chiffres pertinents et précis concernant son exposition au crédit, par ailleurs disposer d'une information détaillée et à jour sur les emprunteurs est une condition préalable à l'évaluation courante du risque.

**Les procédures de restructuration.** Les procédures de restructuration constituent un aspect important de la gestion des risques de crédit. Faute de mesures prises en temps et en heure pour résoudre les problèmes qui surviennent sur les prêts octroyés, la banque risque de manquer l'opportunité de renforcer et de recouvrer ses actifs de moindre qualité, et elle risque d'accumuler des pertes jusqu'à compromettre sa solvabilité. Dans une évaluation des procédures de restructuration, l'organisation de cette fonction et les responsabilités doivent être étudiées, et il convient de voir quelle a été la performance des unités appelées à résoudre les problèmes en examinant les tentatives de recouvrement, leurs résultats (en nombre et en volume) et le temps moyen nécessaire. Il importe aussi d'évaluer les méthodes utilisées et l'implication des dirigeants.

Lors du processus de restructuration, chaque crédit et chaque emprunteur doit être considéré selon ce qu'il vaut par lui-même. Les stratégies habituelles de restructuration comprennent les éléments suivants :



- la réduction de l'exposition de la banque au risque de crédit, par exemple en exigeant de la part de l'emprunteur davantage de fonds propres, de gages ou de garanties ;
- une collaboration avec l'emprunteur dans l'évaluation des problèmes et la recherche de solutions pour améliorer le service de la dette et la capacité de remboursement de ce dernier : conseil, développement d'un programme de réduction des coûts opérationnels et /ou accroître les profits, vente des actifs, conception d'un programme de restructuration de la dette, refonte des termes du crédit ;
- la négociation d'un rachat ou d'une prise du contrôle de l'entreprise emprunteuse par un tiers plus solvable, ou d'une forme de partenariat ;
- la liquidation de l'exposition par un arrangement à l'amiable ou par une action en justice avec la réquisition des garanties, la saisie des biens ou la liquidation du nantissement.

**Les exigences de publication.** Compte tenu des différences d'un pays à un autre en ce qui concerne les règles de classification des prêts, les exigences de provisions et le traitement des situations problématiques, ainsi que compte tenu du degré de jugement des gestionnaires de la banque, il est particulièrement important pour la banque de publier l'information de manière adéquate afin de permettre aux superviseurs et autres tiers intéressés d'évaluer correctement sa situation financière. Les autorités régulatrices doivent édicter des règles d'exigence de publication relative aux risques de crédit, comme le recommande le Comité de Bâle pour la supervision bancaire. De manière spécifique, il s'agit de publier l'information concernant :

- les orientations et les méthodes utilisées pour rendre compte des prêts et des dotations pour défaillances (c'est-à-dire des provisions) ;
- les règles et les méthodes utilisées en matière de gestion et de contrôle des risques ;
- les prêts, les prêts en souffrance et les impayés, ainsi que les dotations respectives générales (réserves pour pertes sur créances irrécouvrables) et spécifiques (provisions) par principales catégories d'emprunteurs et par région géographique, et le rapprochement des mouvements de dotations pour impayés ;
- les expositions importantes et la concentration du crédit, ainsi que l'exposition aux tiers liés à la banque ;

- les soldes et autres informations pertinentes sur les prêts qui ont été restructurés ou qui présentent des irrégularités par rapport à leurs conditions initiales.

## 7.7 Les mesures de limitation du risque de crédit

**Les expositions importantes.** Les régulateurs des banques accordent habituellement une attention particulière à la concentration des risques. Dans le cadre de la gestion des risques de crédit, l'objectif des régulateurs est d'empêcher que les banques deviennent excessivement dépendantes d'un emprunteur ou d'un groupe d'emprunteurs, sans pour autant leur dicter à qui elles peuvent ou non accorder des prêts. La réglementation prudentielle moderne stipule en général qu'une banque ne doit pas faire d'investissements, accorder des prêts importants ou consentir d'autres facilités de crédit à une entité individuelle ou à un groupe déterminé d'entités au-delà d'un montant représentant le pourcentage prescrit du capital et des réserves de la banque. Dans ce cadre, les superviseurs bancaires se trouvent dans une situation unique qui leur permet de contrôler à la fois le secteur bancaire et l'exposition au risque de crédit de telle ou telle banque en particulier, afin de préserver les intérêts des déposants et de pouvoir éviter une situation dans laquelle le système bancaire serait exposé.

La plupart des pays imposent de limiter l'exposition à un client unique à entre 10 et 25 % des fonds propres, encore que dans certaines juridictions cette limite puisse atteindre 30 ou 40 %. Le Comité de Bâle pour la supervision bancaire a recommandé un maximum de 25 %, avec l'intention de le réduire à 10 % dès que ce sera techniquement envisageable. Le seuil auquel il devient nécessaire de rendre compte aux autorités de contrôle devrait normalement être fixé un peu au-dessous de la limite maximale. Les superviseurs pourront alors s'intéresser plus spécialement aux expositions au-delà du seuil et demander aux banques de prendre des mesures de précaution avant que la concentration ne devienne excessivement risquée.

La principale difficulté dans la définition de l'exposition est de quantifier dans quelle mesure les formes moins directes d'exposition au risque de crédit doivent être concernées par cette limite. En principe, devraient y être inclus les engagements collatéraux et les substituts du crédit tels que garanties, traites et lettres de crédit ainsi que tous les engagements futurs, bien que le traitement des instruments spécifiques puisse varier. Ainsi, par exemple, une garantie sur une obligation financière peut ne pas être traitée de la même manière qu'une garantie sur un risque de performance. La prise en compte du

nantissement dans une évaluation de la limite de l'exposition est une autre question prêtant à controverse, la valorisation du nantissement pouvant être très subjective. Par prudence, il conviendrait de ne pas prendre en compte le nantissement dans la détermination de l'importance de l'exposition.

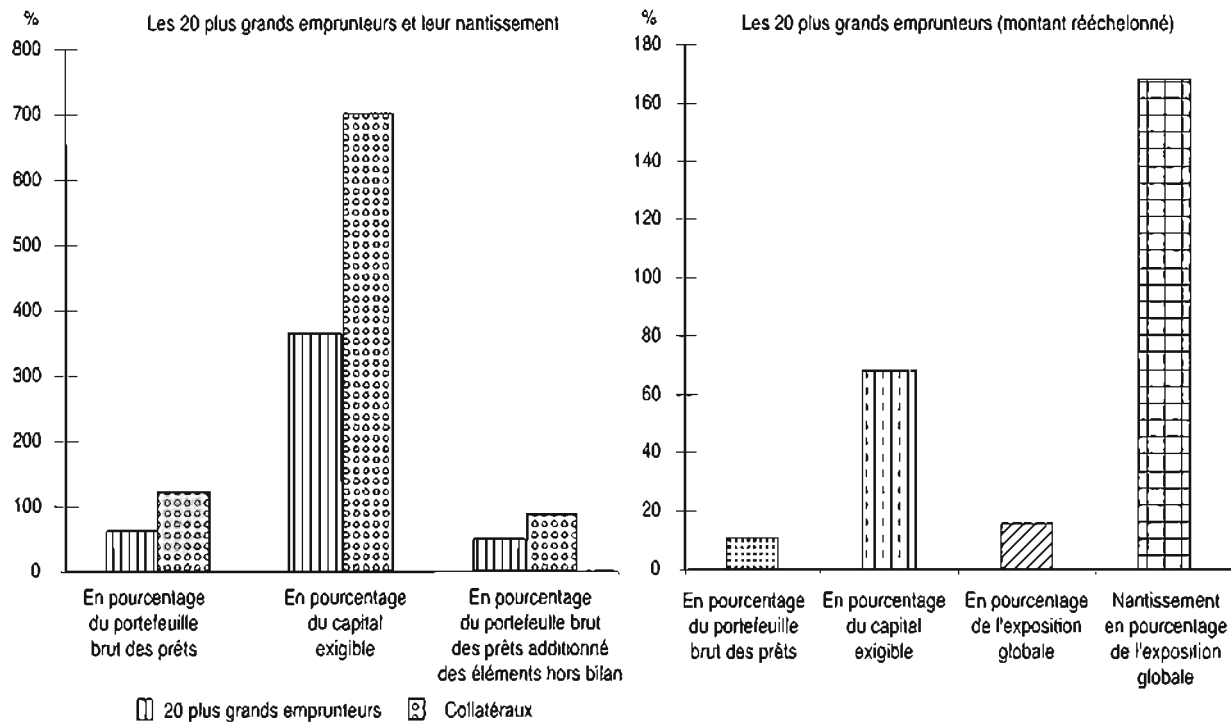
Une autre question conceptuelle qui se pose est la définition du terme « client unique ». D'après l'usage internationalement répandu, un client unique est un individu ou une personne morale ou un groupe représentant une exposition pour la banque. Les clients uniques sont mutuellement associés ou contrôlent (de façon directe ou indirecte) les autres clients, normalement par un droit de vote d'au moins 15 ou 20 %, un actionnariat dominant ou la capacité d'exercer ensemble une influence sur la politique et la gestion de l'entreprise. Par ailleurs, l'exposition cumulée de ces clients peut représenter un risque particulier pour la banque en cas d'interdépendance financière et si leur source de remboursement anticipée est la même.

La figure 7.5 illustre l'exposition d'une banque à ses 20 plus grands clients, en tenant compte des facilités octroyées et utilisées et du ratio de cette exposition au capital et aux réserves. En termes pratiques, des expositions importantes constituent généralement l'indication de l'engagement de la banque à soutenir certains clients spécifiques. Les banques qui prennent l'habitude de prêter à de grandes entreprises manquent parfois d'objectivité dans leur appréciation des risques associés à ce type de crédit.

La question de la gestion des expositions importantes comprend un autre aspect : l'adéquation des orientations, des méthodes et des procédures de la banque à l'identification de la propriété commune ou relative, l'existence de contrôles efficaces et le critère des cash-flows courants. C'est plus particulièrement dans le cas des clients importants que la banque doit veiller à disposer d'une information complète et appropriée sur son débiteur. Les responsables du crédit doivent suivre en temps réel les événements qui ont un impact sur leurs débiteurs importants et sur leur performance, que ces débiteurs respectent ou non leurs obligations. Lorsque des événements extérieurs donnent matière à préoccupation, les responsables du crédit doivent exiger du débiteur une information supplémentaire. En cas de doute quelconque sur la capacité du débiteur à respecter ses obligations envers la banque, il convient d'étudier la question au plus haut niveau hiérarchique de la gestion des risques de crédit et de préparer un plan sur la manière de résoudre le problème le cas échéant.

**Les prêts aux tiers liés à la banque.** Le crédit aux tiers liés à la banque est une forme particulièrement dangereuse d'exposition au risque de crédit. Les tiers liés à la banque sont habituellement les personnes apparentées, les principaux

FIGURE 7.5 L'EXPOSITION AUX 20 PLUS GRANDS EMPRUNTEURS



actionnaires, les filiales, les sociétés affiliées, les administrateurs et les dirigeants exécutifs (tableau 7.2). Ce lien implique la possibilité d'exercer un contrôle ou une influence sur la politique et les décisions de la banque, en particulier les décisions liées à l'octroi de crédit. La capacité d'une banque à identifier et à tracer de manière systématique l'octroi de crédit aux tiers qui lui sont liés est fondamentale. La question est de savoir si les décisions d'octroi de crédit seront prises selon des critères rationnels et en accord avec les orientations et les procédures de la banque. Une autre question qui se pose est de savoir si le crédit sera consenti selon les conditions qui sont celles du marché ou selon des conditions plus favorables, en termes de montant, d'échéance, de taux ou de nantissement, que celles offertes au public en général.

La plupart des régulateurs fixent des limites pour le cumul du crédit aux parties liées à la banque, en stipulant, en général, que ce total ne pourra dépasser un certain pourcentage du capital de catégorie 1 ou du capital éligible total. Si la réglementation prudentielle n'a pas établi de telle limite, on peut penser qu'une banque en observera une dans le cadre de la politique tracée par son conseil d'administration. Une habitude prudente voudrait que tout prêt à un tiers lié à la banque soit soumis à l'approbation du conseil d'administration.

---

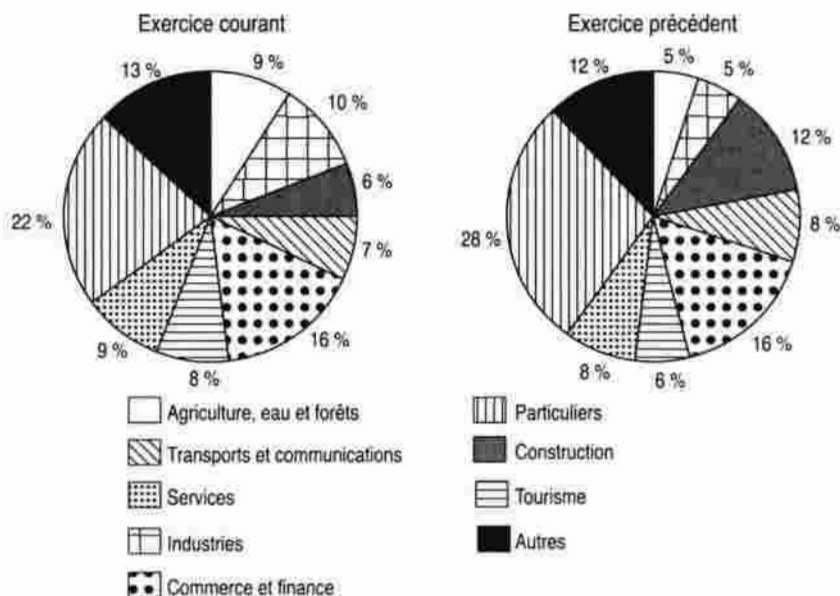
TABLE 7.2 LES PRÊTS AUX TIERS LIÉS À LA BANQUE

	<i>Montant des prêts</i>	<i>Montant des prêts hors catégorie A</i>	<i>Montant des prêts en pourcentage du capital éligible</i>	<i>Montant des prêts hors catégorie A en pourcentage du capital éligible</i>	<i>Nantis- sement</i>
Actionnaires détenant plus de 5% des parts					
Actionnaires détenant moins de 5% des parts					
Actionnaires d'autres actionnaires					
Conseil d'administration					
Direction exécutive					
Entités contrôlées par la banque					
Entités ayant un contrôle sur la banque					
Parents proches de l'une des parties qui précèdent					
Total					

**La surexposition par rapport à des zones géographiques ou à des secteurs économiques.** Un autre aspect de la concentration du risque est l'exposition d'une banque sur un secteur unique de l'économie ou sur une zone géographique bien délimitée. Dans une telle situation, la banque est vulnérable à toute faiblesse d'une industrie ou d'une région particulière, et elle court le risque de souffrir de défaillances simultanées de la part de plusieurs clients, pour des raisons semblables. Ce problème se pose plus particulièrement pour les banques régionales et les banques spécialisées, ainsi que pour les banques situées dans de petits pays dont le profil économique est étroit, notamment les pays dont l'économie est fondée principalement sur l'agriculture ou ceux qui exportent essentiellement un seul type de produit de base. La figure 7.6, ci-après, illustre les aspects de l'analyse sectorielle qui peut être menée pour identifier ce genre de problème.

Il est souvent difficile d'évaluer l'exposition d'une banque sur plusieurs secteurs de l'économie, car les systèmes de tableaux de bord des banques ne produisent généralement pas ce genre d'information. Ainsi, par exemple, un prêt à la société mère d'un vaste groupe diversifié peut servir à financer des projets dans diverses industries dans lesquelles la compagnie est présente. Dans tous les cas, les banques, qui par nature sont exposées aux risques de secteur,

FIGURE 7.6 ANALYSE SECTORIELLE DES PRÊTS



doivent disposer de systèmes bien développés pour contrôler ce genre de risque et pour évaluer l'impact des tendances défavorables sur la qualité de leur portefeuille de prêts et sur leurs comptes de résultat. Elles doivent aussi avoir institué des mécanismes leur permettant d'affronter des risques accrus.

**La créance renégociée** fait référence aux prêts qui ont été restructurés dans le sens d'une réduction soit des intérêts soit du principal en raison de la situation financière dégradée de l'emprunteur. Un prêt consenti ou renouvelé dans des conditions semblables à celles appliquées aux nouveaux crédits comportant des risques similaires ne doit pas être considéré comme une créance renégociée. La restructuration peut se traduire par un transfert, de l'emprunteur vers la banque, de biens immobiliers ou de créances ou autres actifs provenant d'un tiers, ou par l'échange de la dette contre des parts de capital pour couvrir tout ou partie du prêt, ou par l'ajout d'un nouveau débiteur.

Une bonne méthode consiste à soumettre ce type de transaction à l'approbation du conseil d'administration avant d'accorder des concessions à l'emprunteur. La banque doit aussi faire en sorte que les choses se déroulent de manière satisfaisante du point de vue de la comptabilité et du contrôle. Pour évaluer un prêt restructuré, elle doit réduire l'investissement comptabilisé à une valeur nette réalisable, en tenant compte du coût de toutes les concessions accordées à la date de la restructuration. La réduction doit être comptabilisée comme charge dans le compte de résultat pour l'exercice pendant lequel le prêt est restructuré. Un montant important de dette renégociée indique normalement que la banque connaît des problèmes. À cette notion générale, une exception est cependant à signaler, lorsque les taux d'intérêt sont en chute et qu'il peut être dans l'intérêt des débiteurs comme des créanciers de renégocier les termes initiaux du crédit.

## 7.8 La classification des actifs

La classification des actifs est un processus par lequel on attribue à chaque poste d'actif un degré de risque de crédit, qui est déterminé par la probabilité de respect des obligations de la part du débiteur et de liquidation de la dette en conformité avec les termes du contrat. En général, tous les actifs pour lesquels la banque est exposée à un risque doivent faire l'objet d'une classification, notamment les prêts et avances, les créances actives, les placements, la participation au capital et les engagements collatéraux.

La classification des actifs est un outil fondamental pour la gestion des risques. Les actifs sont classés au moment de leur constitution puis révisés et reclassés dans la mesure du nécessaire (selon le degré de risque de crédit) plu-

sieurs fois dans l'année. Il importe de tenir compte de la performance du service de la dette ainsi que de la situation financière de l'emprunteur. La tendance économique, l'évolution des marchés et des prix des marchandises affectent aussi l'évaluation des perspectives de remboursement des prêts. Toutefois, l'évaluation de certains types de prêts de moindre ampleur ne peut se fonder que sur la performance en matière de remboursement, surtout lorsqu'il s'agit de formes limitées de crédit à la consommation : crédit hypothécaire au logement, prêts à tempérament ou cartes de crédit. Les actifs classés comme « acceptés » ou « à surveiller » sont généralement révisés deux fois dans l'année, tandis que les actifs critiques sont révisés au moins tous les trimestres.

Les banques déterminent elles-mêmes les classifications, tout en suivant des normes qui sont en principe fixées par les autorités de régulation. Les normes de classification des actifs actuellement en usage dans la plupart des pays en développement sont présentées dans l'Encadré 7.3. L'accent est mis principalement sur la capacité et la volonté de l'emprunteur de s'acquitter de sa dette, intérêts et principal, dans le cadre d'une prévision des cash-flows. Dans certaines juridictions, tous les crédits consentis à un emprunteur (ou à un groupe d'emprunteurs) doivent être classés de la même manière, et toute différence de classification par rapport au risque doit être spécifiquement notée et justifiée. D'autres juridictions recommandent que chaque actif soit évalué selon ce qu'il vaut par lui-même. Lorsque des actifs peuvent être classés de façon différente en fonction de la subjectivité ou de l'objectivité des critères utilisés, c'est généralement la classification la plus sévère qu'il convient d'appliquer. Si les autorités de contrôle, et souvent les auditeurs externes, retiennent une classification plus rigoureuse que la banque elle-même, la banque est censée corriger sa classification.

Dans certains systèmes bancaires avancés, les banques utilisent plusieurs niveaux de notation des actifs à l'intérieur de la catégorie standard. L'objet de cette méthode est d'améliorer la qualité de l'analyse du portefeuille et de la tendance, de mieux différencier les crédits des différents types et de mieux comprendre la relation entre la rentabilité et le niveau de notation.

Les banques impliquées dans des crédits à l'échelle internationale sont confrontées à des risques supplémentaires, dont les plus importants sont le risque pays ou risque souverain et les risques sur les transferts. Le risque pays englobe l'ensemble des risques qu'implique l'environnement macroéconomique, politique et social d'un pays et qui sont susceptibles d'affecter la performance des emprunteurs. Les risques sur les transferts correspondent aux difficultés que peut rencontrer un emprunteur dans l'obtention des devises étrangères



**ENCADRÉ 7.3 LES RÈGLES DE CLASSIFICATION DES ACTIFS**

D'après les normes internationales, les actifs sont en principe classés selon les catégories suivantes :

- **Standard, ou accepté.** Lorsque la capacité du service de la dette est considérée comme au-dessus de tout soupçon. En général, les prêts et autres actifs entièrement garantis (principal et intérêts) par des liquidités ou par des substituts (par exemple des certificats de dépôt ou des bons du trésor) sont classés dans cette catégorie, qu'il y ait ou non des arriérés ou autres facteurs défavorables du point de vue du crédit.
- **Mention spéciale, ou à surveiller.** Les actifs présentant des faiblesses latentes susceptibles, faute d'être surveillées ou corrigées, d'entraîner leur dévalorisation au niveau global ou de compromettre éventuellement la capacité de remboursement future de l'emprunteur. Il peut s'agir par exemple d'un crédit consenti selon un accord inadéquat, sans contrôle suffisant de la garantie ou sans disposer des informations nécessaires. Les prêts aux emprunteurs exerçant leur activité dans des conditions économiques et de marché incertaines doivent être classés dans cette catégorie. Il en est de même lorsque l'emprunteur est confronté, dans son activité, à une tendance défavorable ou lorsque son bilan n'est pas équilibré, sans qu'il ait atteint un point où le remboursement est compromis.
- **Non conforme.** Ce classement indique des faiblesses du crédit bien définies, qui compromettent la capacité du service de la dette, en particulier lorsque les principales sources de remboursement sont insuffisantes et lorsque la banque doit envisager des sources secondaires : nantissement, vente d'un actif immobilisé, refinancement ou apport d'un capital supplémentaire. Les actifs non conformes sont généralement des crédits à terme fixe consentis à des emprunteurs dont la trésorerie est insuffisante pour leur permettre de faire face aux échéances ou des avances consenties à des emprunteurs significativement sous-capitalisés. Il peut aussi s'agir de prêts à court terme et d'avances consenties à des emprunteurs dont le cycle de transformation des stocks à la trésorerie ne suffit pas à permettre le remboursement de la dette à l'échéance. Les actifs improductifs échus depuis au moins 90 jours sont normalement classés comme non conformes, de même que les prêts et avances renégociés pour lesquels l'emprunteur a payé l'intérêt en souffrance de ses propres deniers avant la renégociation et en attendant de parvenir à un niveau de performance stable dans le cadre d'un programme de remboursement réaliste.
- **Douteux.** Il s'agit d'actifs présentant les mêmes faiblesses que les actifs non conformes, mais dont le recouvrement complet est douteux compte tenu de faits avérés. La possibilité de perte est présente, mais certains facteurs susceptibles de renforcer l'actif en question font qu'on ne le classe pas comme perte, tant qu'un statut plus précis n'a pas été déterminé. Les actifs improductifs en souffrance depuis au moins 180 jours entrent aussi dans cette classification, sauf s'ils sont suffisamment garantis.

**ENCADRÉ 7.3 (SUITE)**

- **Pertes.** Certains actifs sont considérés comme irrécouvrables et de si faible valeur qu'il n'est plus loisible de continuer à les définir comme des actifs bancaires. Le classement d'un actif dans cette catégorie ne signifie pas qu'il n'a plus aucune chance d'être recouvré, mais plutôt qu'il n'est ni pratique ni souhaitable de différer plus longtemps le processus consistant à le passer par pertes et profits, même si un recouvrement partiel reste possible dans le futur. Les actifs improductifs échus depuis au moins un an entrent aussi dans la catégorie des pertes, sauf lorsqu'ils sont particulièrement bien garantis.

nécessaires pour rembourser un prêt bancaire. La classification des prêts internationaux doit normalement tenir compte à la fois du risque pays et des risques sur les transferts. Une banque peut se voir demander de procéder à des dotations aux provisions pour des prêts internationaux au cas par cas, tandis que le niveau des provisions nécessaires sera augmenté pour refléter le risque supplémentaire. Ou bien la banque peut déterminer des expositions globales pour les différents pays concernés et pour les risques sur les transferts en considérant les pays un par un, et constituer des réserves spéciales pour s'adapter à son exposition aux risques.

Par ailleurs, les questions de risques liés aux devises étrangères peuvent aussi affecter la classification des prêts, lorsqu'un débiteur a emprunté dans une devise et qu'il produit des flux de trésorerie dans une autre devise. En effet, le risque de crédit assumé par une banque s'accroît encore du fait du risque de change. Ce genre de situation concerne plus particulièrement les économies de marché émergentes et les pays dont la monnaie est instable et /ou souffre de ne pas être pleinement convertible. Dans ce genre de cas, la classification des prêts doit aussi tenir compte de la probabilité d'une dévaluation de la devise, de la capacité du débiteur à couvrir ou se prémunir contre le risque de dévaluation et de sa capacité d'adapter la tarification de ses produits ou de ses services.

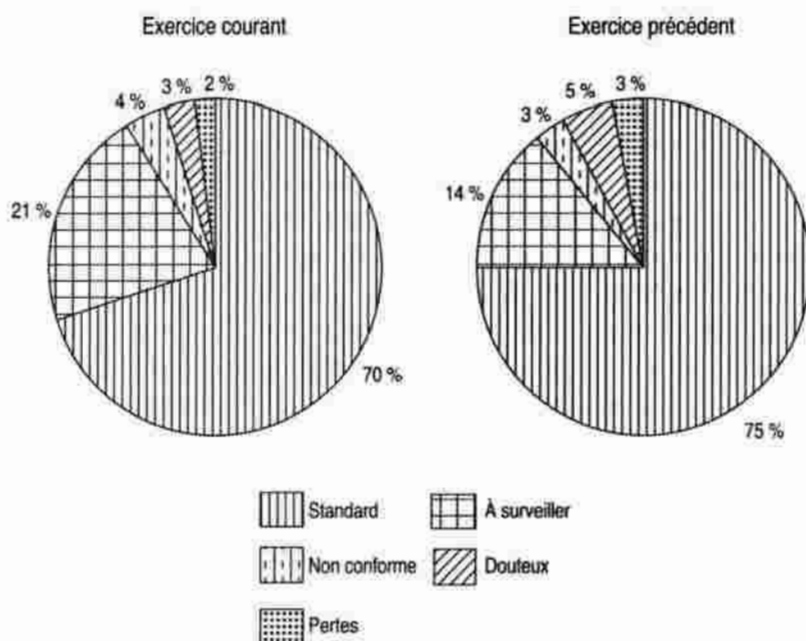
La figure 7.7 illustre la qualité des actifs d'une banque. Lorsque le total des actifs des catégories non conformes à perte représente 50 % du capital de la banque ou davantage, la probabilité est forte que la solvabilité et la rentabilité de la banque soient plus ou moins compromises. La banque sera alors probablement considérée par les superviseurs comme étant dans une situation problématique, encore que d'autres facteurs restent à considérer : la capacité ou la performance réelle des gestionnaires en matière de consolidation et de recouvrement des actifs problématiques et la sévérité des actifs ainsi classés. Ainsi, par

exemple, une banque détenant des avoirs classés comme douteux et comme pertes sera dans une situation plus préoccupante qu'une banque détenant un montant similaire d'actifs problématiques classés dans la catégorie des actifs non conformes. Il convient d'examiner par ailleurs la stabilité des sources de financement et l'accessibilité de la banque au nouveau capital.

**L'intérêt échu et impayé.** Afin d'éviter de surestimer le profit et d'identifier à temps les actifs improductifs, la banque doit avoir une politique d'exigence vis-à-vis des mesures à entreprendre en cas d'intérêt échu non perçu. Il existe deux méthodes de base pour affronter à la fois la suspension des intérêts et le cas des prêts à intérêt non comptabilisé. En premier lieu, lorsque les intérêts sont suspendus, ils sont considérés comme courus ou capitalisés et l'on passe une écriture de compensation sous un poste intitulé « intérêts en attente ». Pour des raisons comptables, les deux entrées doivent être nettes, autrement les actifs s'en trouveraient gonflés.

En second lieu, lorsqu'une banque confère à un prêt le statut de prêt à intérêt non comptabilisé, elle doit déduire l'intérêt non perçu des comptes de résultat et de bilan correspondants. Pour les intérêts échus au cours de l'exercice courant,

FIGURE 7.7 CLASSIFICATION DES PRÊTS



la déduction doit être faite directement du compte d'intérêt courant. Pour les exercices antérieurs, la banque devra débiter les réserves pour pertes possibles sur prêts, ou, s'il n'y a pas eu de dotation aux provisions pour les intérêts en souffrance, la charge correspondante devra être déduite des revenus courants comme une dépense. Un prêt à intérêt non comptabilisé retrouve en principe son statut initial une fois les arriérés du principal et des intérêts remboursés, ou bien lorsque les perspectives des versements contractuels à venir ne font plus de doute.

Dans certaines juridictions, une banque peut éviter d'avoir à prendre des mesures pour des intérêts en souffrance si l'obligation est bien garantie ou si le processus de recouvrement est en cours. Une dette est considérée comme étant bien garantie lorsqu'elle est nantie sous forme d'hypothèque ou de gages sur une propriété. Le nantissement et la garantie doivent avoir une valeur réalisable suffisante pour compenser la dette en totalité selon les termes contractuels ou selon une partie financièrement responsable. Une dette est « en cours de recouvrement » si le recouvrement est en train de se faire, soit à travers une action en justice soit à travers des efforts dont on attend qu'ils aboutissent au remboursement de la dette ou à son reclassement dans sa catégorie initiale.

## **7.9 La politique en matière de dotations aux provisions pour créances douteuses**

La classification des actifs constitue une base de détermination du niveau adéquat de provisions pour d'éventuelles pertes sur les prêts. Ces provisions, de même que les réserves générales pour pertes, sont normalement considérées comme faisant partie du capital de catégorie 2 et ne sont pas assignées à des actifs spécifiques. Elles constituent la base de la capacité de la banque à absorber les pertes. Dans la détermination des réserves adéquates, il convient de prendre en compte tous les facteurs affectant significativement les possibilités de recouvrement du portefeuille de prêts. Il s'agit de la qualité de la politique de crédit et des procédures, des expériences précédentes en matière de perte, de la croissance du crédit, de la qualité de la gestion dans le domaine du crédit, de l'encaissement et des méthodes de recouvrement, de l'évolution de la situation économique et commerciale au niveau national et local et de la tendance économique générale. Il convient de procéder de manière systématique et cohérente dans le temps à des évaluations de la valeur des actifs, et qui soient faites selon des critères objectifs. Elles doivent aussi s'accompagner de l'information adéquate.

La politique en matière de dotation aux provisions pour créances douteuses va des mesures obligatoires aux mesures discrétionnaires, en fonction du systè-

me bancaire. Le traitement fiscal des provisions change aussi considérablement d'un pays à un autre, même si pour un certain nombre d'économistes, les provisions doivent être traitées comme des dépenses d'exploitation du point de vue fiscal. Cependant, une politique prudente de gestion des risques ne doit pas être influencée par des considérations fiscales. Dans certains pays parmi les plus développés, la détermination du niveau prudent des provisions est laissée au soin des banques. Si l'estimation des pertes potentielles au cas par cas, surtout pour les grands emprunteurs, est relativement fondée, il peut être plus pratique de fixer un niveau de provision adéquat pour chaque catégorie d'actif constituant la classification par rapport au risque. Dans un certain nombre de pays, et plus particulièrement dans ceux dont l'économie est fragile, les régulateurs ont fixé des niveaux obligatoires de provisions en fonction de la classification des actifs.

Le niveau de provisions obligatoires est normalement déterminé en fonction de certaines statistiques. Dans les pays qui ont pour le recouvrement des dettes un cadre légal très développé, comme les États-Unis, des études ont montré qu'environ 10 % des actifs non conformes finissent par dégénérer en pertes. Les pourcentages concernant les avoirs douteux et les pertes sont approximativement égaux à 50 et 100 % respectivement. Dans les pays en développement, dans lesquels le cadre légal et les habitudes en matière de recouvrement des dettes sont souvent moins efficaces, des provisions comprises entre 20 et 25 % des actifs non conformes peuvent constituer une estimation plus réaliste du potentiel de perte. Le tableau 7.3 peut servir de guide pour le niveau de provisions dans les pays dont le cadre légal est peu développé.

En ce qui concerne la prise en compte des pertes d'actif, deux méthodes existent. La première consiste à consigner la perte d'actif dans les livres de comptes jusqu'à épuisement des solutions de recouvrement. Cette méthode est typique des systèmes bancaires relevant de la tradition britannique. Le niveau de la réserve pour pertes peut alors paraître inhabituellement élevé. La deuxième méthode consiste à déduire rapidement toutes les pertes d'actif des réserves,

TABLEAU 7.3 LES PROVISIONS RECOMMANDÉES

<i>Classification</i>	<i>Provisions recommandées</i>	<i>Qualification</i>
Standard	1 à 2 %	(catégorie 2) Réserve générale de perte, lorsque l'information est publiée
À surveiller	5 à 10 %	Provision spécifique
Non conforme	.	10 à 30 %
Douteux		50 à 75 %
Perte		100 %

c'est-à-dire à les faire sortir de la comptabilité. Cette méthode est typique de la tradition américaine, et elle est plus prudente dans le sens où les pertes d'actif sont considérées comme ne pouvant plus constituer des actifs bancaires, mais sans pour autant devenir nécessairement irrécouvrables. En déduisant immédiatement les pertes d'actif, le niveau des réserves paraîtra plus petit par rapport au portefeuille de prêts courant. En évaluant le niveau des provisions constituées par la banque, l'analyste doit comprendre clairement si la banque élimine ses pertes de façon excessive ou si elle ne fait que disposer des provisions contre ces pertes. L'approche choisie dans un pays donné est souvent fonction de la manière dont les autorités fiscales taxent les provisions.

Dans les estimations du niveau nécessaire de provisions pour créances douteuses, une certaine subjectivité est inévitable. Cependant, la liberté dont dispose la direction en la matière doit s'exercer en accord avec les orientations et les procédures fixées. L'analyse de l'adéquation des provisions générales pour créances douteuses et irrécouvrables doit comprendre les éléments suivants :

- Une étude de la politique existante en matière de dotation aux provisions et de la méthodologie utilisée par la banque. En particulier, la valeur affectée à la garantie et à son applicabilité légale et opérationnelle doit être prise en compte.
- Un survol des procédures de classification des actifs et du processus de révision, ainsi que du temps consacré à cette révision.
- Tous les facteurs courants susceptibles de provoquer des pertes liées au portefeuille de la banque et qui diffèrent de l'expérience historique de la banque en matière de pertes. Il peut s'agir de changements survenus dans les conditions économiques et dans le contexte d'affaires que connaît la banque, ou dans sa clientèle, de facteurs externes ou d'altérations des procédures bancaires survenues depuis la dernière étude menée.
- Une analyse de tendance sur une période suffisamment longue, afin de mettre en évidence toute hausse du nombre ou du volume des créances en souffrance et son impact.
- Une appréciation du bien-fondé de la politique actuelle de la banque, et, sur la base des crédits étudiés, une extrapolation des provisions supplémentaires nécessaires pour amener le total des provisions pour créances douteuses de la banque à un niveau en phase avec les normes comptables internationales (International Accounting Standards - IAS).

# **LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITÉ**

## **IDÉES ESSENTIELLES**

La gestion de la liquidité est une fonction bancaire fondamentale et fait partie intégrante du processus de gestion du bilan.

L'activité bancaire, pour la plus grande part, dépend de la capacité de la banque à fournir des liquidités à sa clientèle. La plupart des opérations financières et des engagements financiers sont lourds d'implications pour la liquidité de la banque.

Les banques sont particulièrement vulnérables aux problèmes de liquidité, au niveau spécifique de l'institution et du point de vue du système et du marché.

La source des dépôts (responsable du financement) ajoute à la volatilité des fonds, certains créanciers étant plus sensibles que d'autres aux événements affectant les marchés et les crédits. C'est la diversification des sources de financement et des échéances qui permet à une banque d'éviter la vulnérabilité qu'entraîne la concentration des fonds provenant d'une source unique.

Une bonne politique de la banque en matière de gestion de la liquidité implique une structure de gestion du risque (une structure de décision), une stratégie de gestion et de financement de la liquidité, une série de limitations de l'exposition au risque de liquidité et un ensemble de procédures de planification de la liquidité sous les différents scénarios envisageables, y compris les scénarios de crise.

## **8.1 Introduction : le besoin de liquidité**

Les banques ont besoin de liquidité pour faire face aux fluctuations prévues et imprévues du bilan et pour pouvoir financer la croissance. La liquidité représente la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement. Une banque dispose d'un potentiel de liquidité adéquat lorsqu'elle peut obtenir les fonds nécessaires (par l'accroissement de ses dettes, par la titrisation ou par la vente d'actifs) rapidement et à un coût rai-

sonnable. Le prix de la liquidité est fonction des conditions du marché et de la perception qu'a le marché des risques inhérents à l'organisme emprunteur.

La gestion des risques de liquidité est au cœur de la confiance des agents économiques dans le système bancaire, les banques d'affaires étant des institutions hautement emprunteuses dont le ratio des actifs au capital « dur » (fonds propres de catégorie 1) est de l'ordre de 20/1. L'importance de la liquidité dépasse la banque prise en particulier, car une pénurie de liquidité affectant une seule banque peut avoir des répercussions à l'échelle de tout le système bancaire. Il est de la nature de la banque de transformer le terme de ses dettes pour le répartir en plusieurs termes différents, dans la colonne actif du bilan. La courbe de rentabilité étant typiquement croissante, le terme des créances a tendance à être plus long que celui des dettes. Les flux réels de fonds entrants et sortants ne reflètent pas nécessairement les échéances contractuelles, cependant les banques doivent pouvoir satisfaire à certains engagements (comme les dépôts) dès lors qu'ils sont exigibles. Une banque peut donc rencontrer des problèmes d'adéquation de ses liquidités, c'est pourquoi sa politique en matière de liquidité et sa gestion des risques de liquidité sont des facteurs essentiels de sa stratégie d'affaires.

La gestion des risques de liquidité est donc plutôt une affaire de liquidité du marché que de liquidité statutaire. Ce qu'implique le risque de liquidité, c'est que la banque peut ne pas disposer de la quantité de fonds suffisante pour pouvoir satisfaire à ses obligations. (Le financement net d'une banque comprend ses actifs arrivés à terme, ses dettes existantes et les facilités de stand-by dont elle dispose auprès des autres institutions. Ce n'est qu'en dernier recours qu'elle vendra les actifs échangeables de son portefeuille d'investissement en liquidités stables (voir chapitre 10) pour répondre à ses besoins en liquidités). Les risques de liquidité sont normalement gérés par un comité de gestion du bilan de la banque (ALCO), lequel doit par conséquent avoir une compréhension approfondie des relations entre le marché de la liquidité et l'exposition au risque de crédit dans les postes du bilan.

Le présent chapitre traite de la gestion des cash-flows prévisionnels. Comprendre le contexte de la gestion des risques de liquidité implique l'examen de l'approche qu'a la banque de la planification du financement et de la liquidité dans les différents scénarios possibles. Par suite de la profondeur croissante des marchés interbancaires (monétaires), il s'est produit un changement fondamental dans l'attitude des autorités envers la gestion prudente de la liquidité. Les autorités de contrôle ont maintenant tendance à s'attacher à la structure des échéances des postes de l'actif et du passif de la banque, et non plus seulement



à ses obligations statutaires de détention d'actifs liquides. Pour ce faire, elles recourent à des échelles d'échéances pour les postes d'actif et de passif au cours de périodes spécifiques, un processus qui traduit le passage du calcul des flux sortants contractuels de trésorerie au calcul des flux de liquidité prévisionnels.

## **8.2 La politique de gestion de la liquidité**

Dans l'activité quotidienne, la gestion de la liquidité se fait habituellement à travers la gestion des avoirs de la banque. À moyen terme, elle se fait aussi à travers la gestion de la structure des dettes. Le niveau de liquidité estimé convenir à une banque peut ne pas être suffisant pour une autre. La position d'une banque par rapport à la liquidité peut aussi être plus ou moins satisfaisante en fonction du besoin prévisionnel de financement à un moment donné. Pour juger de l'adéquation du niveau de liquidité d'une banque, il faut analyser l'historique de ses besoins de financement, sa situation courante et ses besoins prévisionnels de financement, les options dont elle dispose pour réduire ses besoins de financement ou pour obtenir des fonds supplémentaires et sa source de financement.

Le montant des liquidités ou des avoirs incessamment échangeables sur le marché dont une banque doit disposer dépend de la stabilité de la structure de ses dépôts et du potentiel d'expansion rapide de son portefeuille de prêts. En général, si les dépôts sont constitués principalement de petits comptes stables, la banque aura besoin de relativement peu de liquidités. Normalement, c'est lorsqu'une partie substantielle du portefeuille de prêts est constituée de prêts à long terme de dimension importante qu'un niveau bien plus élevé de liquidités s'impose, ou bien lorsque la banque connaît une concentration plutôt élevée de dépôts, ou lorsque la tendance récente montre une réduction de l'importance des comptes de dépôts des grandes entreprises ou des ménages. Il peut aussi se produire qu'une banque ait besoin d'accroître son niveau de liquidités, si par exemple d'importants engagements ont été pris et que la banque s'attend à ce que son client commence à y donner suite.

Une bonne politique de la banque en matière de gestion de la liquidité implique une structure de gestion du risque (une structure de décision), une stratégie de gestion et de financement de la liquidité, une série de limitations de l'exposition au risque de liquidité et un ensemble de procédures de planification de la liquidité sous les différents scénarios envisageables y compris les scénarios de crise. La structure de décision reflète l'importance que les gestionnaires accordent de manière générale à la liquidité : en principe, les banques qui attachent une grande importance à la liquidité institutionnalisent la structure de gestion des

risques de liquidité au niveau du comité de gestion du bilan et attribuent la responsabilité ultime de définir les règles et de réviser les décisions concernant la liquidité au plus haut niveau de gestion de la banque. La stratégie de la banque en matière d'activités de financement et de liquidité, qui doit être approuvée par le conseil d'administration, implique la définition d'orientations spécifiques sur des aspects particuliers de la gestion des risques : structure des dettes à cibler, recours à certains instruments financiers ou tarification des dépôts.

Les besoins en liquidité sont habituellement déterminés par la construction d'une échelle d'échéances comprenant les flux prévisionnels de trésorerie entrants et sortants sur une série d'intervalles de temps spécifiés. La différence entre les flux entrants et les flux sortants sur chaque exercice (c'est-à-dire l'excédent ou le déficit de fonds) donne un point de départ à partir duquel on peut mesurer l'excédent ou le déficit de liquidité futur de la banque à un moment donné. Une fois déterminés ses besoins en liquidité, la banque doit décider comment elle y pourvoira. La gestion de la liquidité est affaire de besoin de financement net : en principe, la banque peut accroître ses liquidités par la gestion de ses actifs, par la gestion de ses dettes ou (et c'est le cas le plus souvent) par une combinaison des deux. En pratique, une banque peut satisfaire à son besoin de liquidité en utilisant les avoirs très liquides de son portefeuille de négoce ou des actifs qui sont relativement liquides, ou bien en vendant des actifs moins liquides : biens de propriété en surplus et autres placements. En ce qui concerne les dettes, la banque peut accroître ses emprunts à court terme et /ou les dépôts à court terme du passif, en donnant à ses dettes des échéances plus longues, et si nécessaire en accroissant son capital.

En général, les banques satisfont leurs besoins en liquidités en jouant sur la structure de leurs actifs. Un certain nombre de banques, et surtout les plus petites, ont tendance à avoir peu d'influence sur le volume total de leurs dettes. Leurs actifs liquides leur permettent de disposer de fonds pour faire face aux fluctuations du niveau des dépôts et pour pouvoir suivre une éventuelle hausse de la demande de crédit. Les banques qui ne comptent que sur la gestion de leurs actifs pour garder de la liquidité face aux fluctuations des préférences de la clientèle, en termes d'actif et de passif, s'attachent à corriger le prix et la disponibilité du crédit ainsi que le niveau d'actifs liquides qu'elles détiennent.

La liquidité des actifs, ou le caractère « vendable » des actifs de la banque en termes à la fois de temps nécessaire et de coût, est un aspect fondamental de la gestion du bilan. Pour maximiser la rentabilité, les gestionnaires de la banque doivent comparer ce que rapportent les actifs liquides (rendement plus assurance) à la plus forte rentabilité des actifs moins liquides. Dans la plupart des cas, les actifs

liquides ne sont conservés qu'en tant que matelas de liquidité en cas de problèmes de financement ou d'obligation de restituer des fonds aux déposants. Autrement, les banques préfèrent investir dans des actifs plus rentables. Toutefois les profits dégagés par les actifs plus rentables peuvent être annihilés par une vente forcée qui serait rendue nécessaire en cas de fluctuations défavorables du bilan.

Le nombre de banques qui se contentent de jouer sur la structure de leurs actifs pour satisfaire à leurs besoins en liquidité est en déclin rapide avec le développement des marchés interbancaires (monétaires). Du fait des facteurs saisonniers, cycliques et autres, le total des prêts en cours et le total des dépôts en cours peuvent souvent évoluer dans des directions opposées, par suite de quoi la demande de crédit excède les fonds disponibles en dépôt. Une banque qui compte sur sa gestion des actifs doit restreindre la croissance de son crédit à un niveau compatible avec les dépôts. Une autre possibilité est de satisfaire aux besoins en liquidité grâce à des ressources comme les marchés monétaires. La gestion du passif peut à la fois venir en complément de la liquidité des actifs et constituer une autre source possible de liquidité lorsque les actifs sont disponibles.

Une autre difficulté de la gestion de la liquidité provient des engagements collatéraux, lettres de crédit et garanties financières. Il s'agit d'un potentiel de flux de trésorerie sortants qui ne dépend pas de la situation financière de la banque. Si, dans des circonstances normales, les flux sortants sont généralement limités, une crise économique ou une crise des marchés généralisée peut entraîner un accroissement important des flux sortants de trésorerie, en raison de la recrudescence des défaillances et des faillites qui, dans le monde des entreprises, accompagnent habituellement ce genre d'événement. Ces crises se caractérisent en principe par une diminution des niveaux de liquidité sur le marché, ce qui peut encore aggraver la pénurie de fonds.

**Les aspects liés aux devises étrangères.** L'existence de devises multiples vient aussi augmenter la complexité de la gestion de la liquidité, surtout lorsque la devise nationale n'est pas librement convertible. Une banque peut avoir des difficultés à lever des fonds ou à vendre des avoirs en devises étrangères en cas de perturbation des marchés ou en cas d'évolution de la politique monétaire nationale ou des changes. En principe, une banque doit disposer d'un système de gestion (c'est-à-dire de mesure, de suivi et de contrôle) de ses positions de liquidité dans toutes les principales devises qu'elle utilise. À l'évaluation de ses besoins globaux de liquidité s'ajoute la nécessité d'une analyse séparée de sa stratégie en matière de liquidité pour chaque devise. Lorsque l'on gère les liquidités dans chacune des devises étrangères, les décisions essentielles concernent

la structure de cette gestion, le fait de décider qui est responsable de la liquidité et du risque de liquidité dans chaque devise et selon quels paramètres.

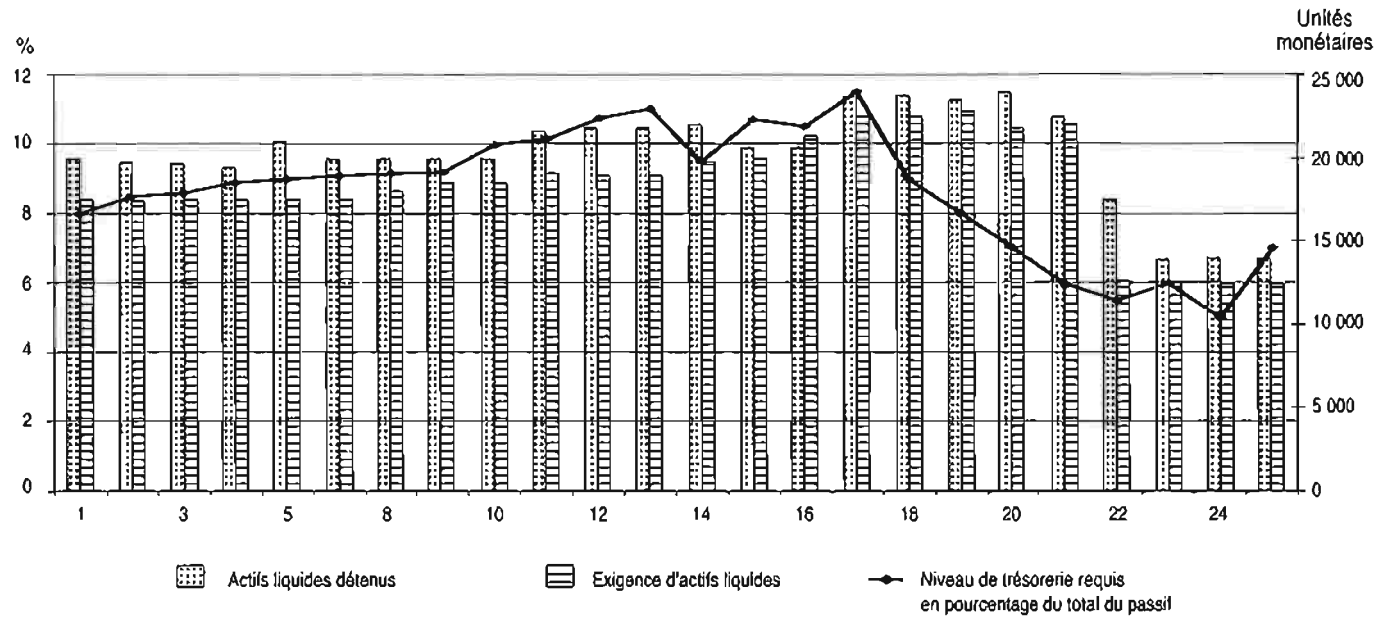
Une banque qui exerce son activité dans des devises étrangères sans avoir de succursales à l'étranger gère ses liquidités en devises au siège. En revanche, lorsqu'une banque possède des succursales à l'étranger, la définition des orientations, la coordination et la supervision globales restent du domaine du siège tandis que la responsabilité des liquidités dans une devise étrangère importante pour la banque est déléguée à la succursale située dans le pays concerné. La stratégie en matière de liquidités pour chaque devise, ou la manière précise dont sera assuré le financement nécessaire dans la devise, doit être une préoccupation essentielle pour la banque. Il faut aussi que la banque développe une stratégie de rechange au cas où son approche usuelle en la matière ne serait plus opérante. En fonction du volume de ses opérations sur le marché des changes et de son portefeuille dans chaque devise, la banque pourra définir une stratégie de rechange pour toutes les devises ou pour chacune en particulier.

### **8.3 Le contexte réglementaire**

Le plus remarquable des développements de ces 15 dernières années, en matière de réglementation prudentielle sur les liquidités, est l'évaluation des besoins en liquidité par le calcul des cash-flows prévisionnels d'après la structure des échéances des postes du bilan de la banque. Cependant, même les régulateurs ayant adopté cette méthodologie pensent que l'approche par le volume des actifs liquides a un rôle important, au moins complémentaire, à jouer et qu'il convient de ne pas la négliger (voir figure 8.1). Ce point de vue se fonde sur le sentiment que non seulement la gestion de la liquidité est un outil de gestion du bilan mais que, de par son rôle de plus en plus important, elle est lourde d'implications pour la stabilité du système bancaire dans son ensemble. Cette stabilité dépend aussi de facteurs tels que la confiance mutuelle entre les banques, la confiance des principaux bailleurs de fonds envers les banques et l'existence de conditions de marché normales.

Dans le domaine de la supervision prudentielle des liquidités comme dans d'autres domaines de la réglementation, l'adaptation à l'évolution du marché s'est généralement faite avec un temps de retard. Par ailleurs, en ce qui concerne la coordination internationale et la convergence des réglementations sur la liquidité, les progrès ont été moindres que dans le domaine de l'adéquation des fonds propres par exemple. Néanmoins, certains changements importants ont eu lieu, notamment :

FIGURE 8.1 LES LIQUIDITÉS OBLIGATOIRES PAR RAPPORT AUX ACTIFS LIQUIDES RÉELS DÉTENUS



- une diminution relative de l'importance des exigences d'actifs liquides comme outil de supervision, au profit de l'approche par le cash-flow ou par le profil d'échéances ;
- davantage d'importance accordée au besoin continu d'un niveau d'actifs liquides stables, en tant que méthode complémentaire de contrôle du risque ;
- une évolution, des exigences statutaires à une approche plus flexible de la définition de directives et du contrôle des liquidités ;
- davantage d'importance accordée à l'évaluation de la liquidité au niveau de chaque banque, plutôt que d'imposer une norme systématique ;
- davantage d'efforts de la part des superviseurs pour améliorer les normes bancaires concernant les systèmes d'information et de contrôle utilisés pour gérer les liquidités ;
- l'intégration, dans le cadre réglementaire, des produits hors bilan et des nouvelles méthodes de gestion du bilan.

Aujourd'hui, la plupart des pays font une nette distinction entre les instruments du contrôle prudentiel et les instruments de contrôle monétaire. Cette distinction concerne notamment la détention d'actifs liquides spécifiques. Ces dernières années, la plus grande importance accordée au contrôle de l'offre monétaire comme instrument de politique et l'évolution structurelle de l'environnement bancaire ont rendu plus évidentes l'incompatibilité et l'incohérence entre la supervision prudentielle et le contrôle de la monnaie. Lorsque les banques s'efforcent de contrer l'impact d'instruments de la politique monétaire comme l'exigence d'une réserve de trésorerie, qui fait partie des exigences prudentielles d'actifs liquides (par exemple en retirant du bilan les dettes liées aux accords de rachat), la gestion des risques de liquidité peut en pâtir.

La législation bancaire comprend normalement certaines exigences spécifiques de liquidités auxquelles les banques doivent se plier. Il ne faut pas considérer ces exigences prudentielles comme la principale méthode de gestion des risques de liquidité : en fait, c'est l'inverse. Etant donné l'importance de la liquidité, une banque qui pratique une gestion prudente doit non seulement déterminer la responsabilité de la planification et de la gestion quotidienne des fonds, mais aussi définir des lignes de conduite pour sa gestion des risques. L'encadré 8.1 indique ce qu'est une réglementation type (ou ce que sont les lignes de conduite propres à une banque).

**ENCADRÉ 8.1 RÉGLEMENTATION TYPE OU LIGNES DE CONDUITES INTERNES  
POUR LES LIQUIDITÉS**

- Une limite pour le ratio prêts/dépôts.
- Une limite pour le ratio prêts/capital.
- Des directives concernant les sources et l'utilisation des fonds.
- Des paramètres et des limites pour la liquidité : par exemple, les actifs liquides ne devront pas descendre au-dessous de « X » % ni dépasser « Y » % de l'actif total.
- Un pourcentage limite pour la relation entre les besoins prévisionnels de financement et les ressources disponibles pour les satisfaire : par exemple, le ratio des sources principales par rapport aux besoins prévisionnels ne devra pas descendre au-dessous de « X » %.
- Un pourcentage limite pour le recours à une catégorie particulière de dette : par exemple, les certificats de dépôt négociables ne devront pas représenter plus de « X » % du passif total.
- Des limites pour les échéances moyennes minimale et maximale de différentes catégories de dettes : par exemple, l'échéance moyenne des certificats de dépôt négociables ne devra pas être inférieure à « X » mois.

La supervision bancaire est donc de plus en plus envisagée sous l'angle de l'évaluation indépendante des stratégies, orientations, procédures et méthodes de la banque en ce qui concerne la mesure, le suivi et le contrôle du risque de liquidité. De plus en plus, l'accent est mis sur les structures de gestion nécessaires à l'application efficace de la stratégie de liquidité de la banque et sur l'implication des dirigeants dans le processus de gestion des risques de liquidité.

#### **8.4 La structure du financement : les dépôts et les emprunts sur les marchés**

**Les dépôts.** La structure du financement est un aspect essentiel de la gestion de la liquidité. Une banque dont la base de dépôts est stable, vaste et variée connaîtra généralement moins de problèmes de liquidité. L'évaluation de la structure et du type de base de dépôts ainsi que des caractéristiques des dépôts en termes de stabilité et de qualité sera donc le point de départ de l'évaluation des risques de liquidité. L'information nécessaire pour réaliser cette évaluation se compose des éléments suivants :

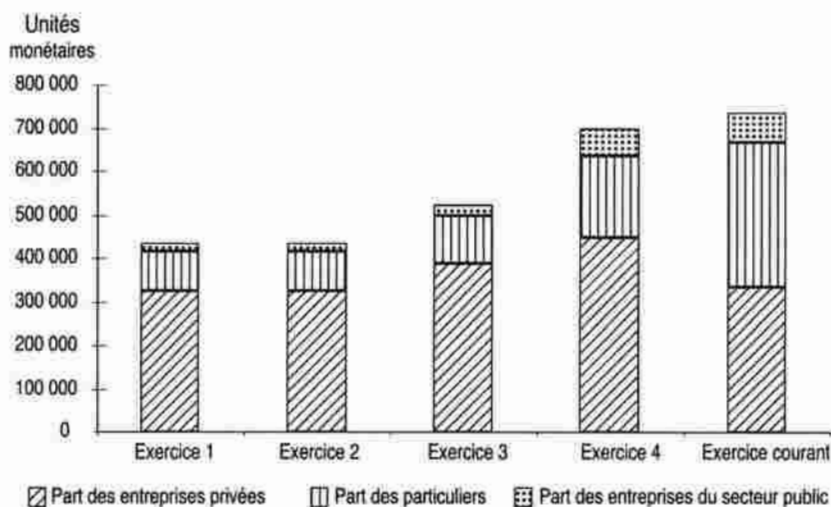
- **L'éventail des produits.** Les différents types de produits de dépôt disponibles doivent être notés, ainsi que les numéros des comptes et les soldes de ces comptes. Le mieux est de présenter cette information sous forme d'un tableau qui montre le type de produit : compte d'épargne ou compte courant, dépôt à six mois ou dépôt à échéance supérieure à six mois (les types de produits sont définis en fonction de la gamme de produits propre à la banque). La nature du déposant (entreprise ou particulier) doit aussi être connue, car chaque type de déposant a son propre profil comportemental. Il convient de présenter aussi une décomposition par caractéristique du dépôt : monnaie, échéance et taux d'intérêt.
- **La concentration des dépôts,** y compris le détail par client dont le total des dépôts dépasse un certain volume du total des actifs, avec à chaque fois le terme et la tarification.
- **La gestion des dépôts,** y compris l'information sur l'adéquation des systèmes de comptabilisation et de contrôle des transactions des déposants, sur l'accès interne aux comptes clients ainsi que sur le calcul et la forme des versements d'intérêts (par exemple le solde moyen journalier ou le solde en fin d'exercice).

En raison de la concurrence des fonds, la plupart des entreprises et des particuliers cherchent à avoir le moins possible d'argent qui dort et à minimiser l'effet de la désintermédiation sur les dépôts bancaires. C'est pourquoi les gestionnaires d'une banque adopteront et poursuivront généralement un programme de développement et de rétention pour tous les types de dépôts. Les gestionnaires doivent s'intéresser non seulement à la croissance des dépôts mais aussi à la qualité de la structure des dépôts pour déterminer quel pourcentage de la structure globale des dépôts est constitué de dépôts stables, de dépôts fluctuants ou saisonniers, et de dépôts volatils. C'est là une étape nécessaire si l'on veut pouvoir investir les fonds avec une compréhension correcte des retraits anticipés et latents. La figure 8.2 illustre la source des dépôts (c'est-à-dire de qui ils proviennent : ménages, entreprises du secteur public, entreprises du secteur privé) pour une banque donnée. La gestion des dépôts se fait en fonction d'un certain nombre de variables que les gestionnaires de la banque ne contrôlent pas toutes de façon directe.

**Les emprunts sur le marché financier.** Un autre élément essentiel du profil de liquidité de la banque est sa capacité d'obtenir des ressources supplémentaires (on parle aussi de potentiel de liquidité). Le coût marginal des liquidités (c'est-à-dire le coût des unités supplémentaires de fonds obtenues) est d'une



FIGURE 8.2 LES DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE PAR SECTEUR



importance primordiale pour l'évaluation des sources de liquidité. Il convient de considérer certains facteurs comme la fréquence à laquelle la banque a besoin de re-financer les ressources achetées arrivant à échéance et sa capacité à obtenir des fonds sur le marché monétaire. Pour une banque effectuant des opérations fréquentes sur les marchés monétaires à court terme, le déterminant fondamental de sa capacité d'emprunter des fonds supplémentaires est sa position sur le marché.

La difficulté évidente que présente l'estimation de la capacité de la banque à emprunter est qu'avant que la banque n'entre sur le marché, il est impossible de déterminer avec certitude la disponibilité des fonds à un prix qui permettra un différentiel positif de rentabilité. L'évolution de la situation du marché monétaire peut faire chuter rapidement la capacité d'une banque à emprunter à un taux rentable. En période d'incertitude, les grands investisseurs et les grands déposants ont tendance à rechigner à traiter avec les petites banques, considérées comme représentant un risque. Le même phénomène peut aussi s'appliquer aux grandes banques lorsque leur solvabilité devient incertaine.

## 8.5 Structure des échéances et problèmes de financement

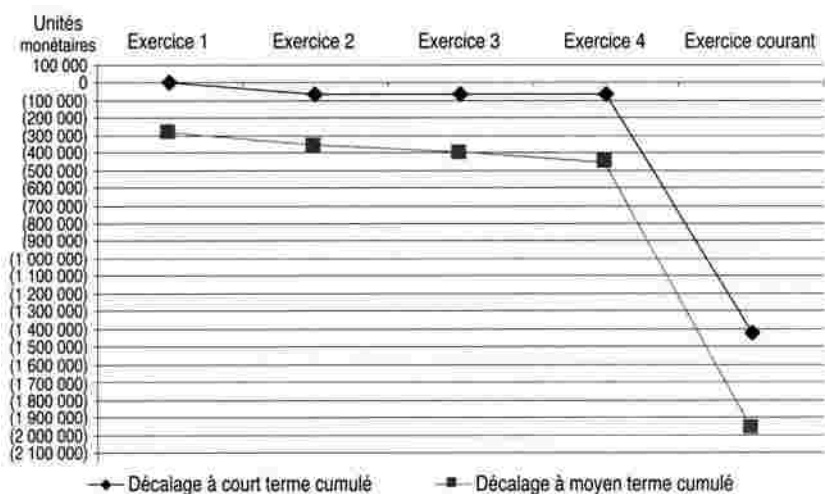
La non-adéquation des échéances est un problème inhérent à l'activité bancaire, qui concerne entre autres le financement par des ressources à court terme

des prêts à moyen et long terme. La question essentielle n'est pas de savoir s'il se produit des décalages - car il s'en produit toujours - mais de savoir quelle en est l'ampleur et si la situation reste raisonnable ou risque de devenir problématique. En d'autres termes, on peut se demander pendant combien de temps, compte tenu de sa structure des échéances, une banque pourra survivre en cas de crise de financement, et quel délai sera nécessaire pour agir avant que la banque ne soit dans l'incapacité de tenir ses engagements. Ces questions, ce sont les banques qui doivent se les poser, ainsi que les régulateurs et en dernière instance les décideurs politiques. Cet aspect de la gestion des risques de liquidité implique aussi que l'accès à la banque centrale, prêteur en dernier recours, ne soit possible qu'aux banques solvables qui connaissent des problèmes temporaires de liquidité.

La figure 8.3 montre l'échelle des échéances d'une banque. La tendance au décalage à court terme est révisée au cours du temps pour déterminer si les décalages s'aggravent ou non. Une aggravation du décalage peut être imputable à des difficultés d'obtention d'un financement à long terme, ou elle peut refléter une décision délibérée fondée sur les prévisions que fait la banque des fluctuations des taux d'intérêt. Ainsi, par exemple, les banques ont tendance à accroître le décalage à court terme lorsqu'elles anticipent une baisse des taux d'intérêt.

L'analyse ne porte pas seulement sur l'amplitude du décalage, elle porte aussi sur sa tendance, qui peut être le signe d'un problème éventuel de finance-

FIGURE 8.3 LE DÉCALAGE DES ÉCHÉANCES



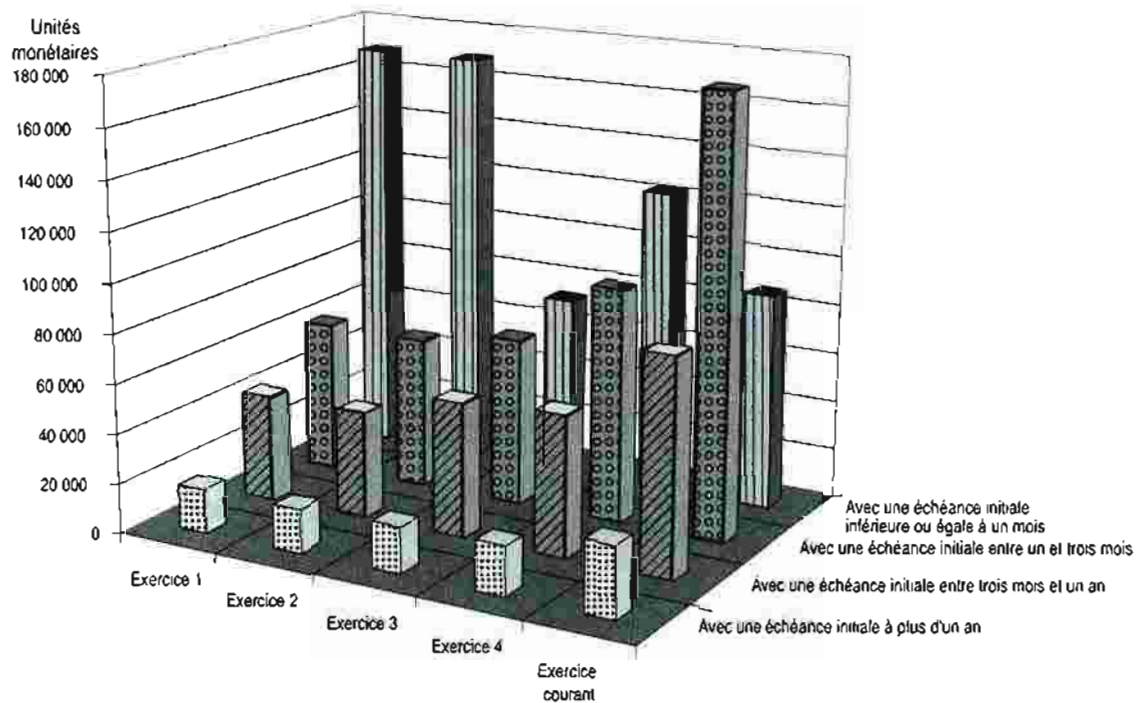
ment de la banque. En étudiant le décalage à court terme en pourcentage du passif total, l'analyste aura besoin de déterminer la proportion du financement total devant être renouvelée à court terme. Les actifs liquides réellement détenus peuvent alors être comparés à la valeur du décalage à court terme, pour évaluer quelle part de celui-ci se trouve, en fait, couverte par un matelas d'actifs liquides de bonne qualité. Par ailleurs, il convient de tenir compte des autres avoirs commercialisables incessamment.

La structure contractuelle des échéances des dépôts, étudiée au cours du temps, peut servir à vérifier qu'une structure de financement est en évolution. Si c'est le cas, l'analyste doit déterminer si la banque connaît une pénurie de financement ou si elle est en train de modifier volontairement sa structure de financement. La figure 8.4 présente une analyse de tendance du profil d'échéances de la base de dépôts. Cette analyse peut servir à déterminer si le changement d'orientation de la banque est de nature permanente ou erratique, ainsi qu'à évaluer la régularité des problèmes de financement (c'est-à-dire le montant de financement à renégocier contractuellement à court terme).

S'il est visible que pour la banque étudiée, la structure des échéances des dépôts a varié, les raisons de ce changement ne sont pas évidentes et ne sont pas faciles à déterminer. Ainsi, par exemple, dans les économies caractérisées par une forte volatilité et par une forte inflation, et dans les pays dans lesquels le public n'accorde pas une grande confiance au système bancaire, l'échéance des dépôts a tendance à être bien plus courte que dans les économies stables. Le raccourcissement des échéances peut provenir de la dégradation de l'environnement économique de la banque. En même temps, il est visible que la source des dépôts de la banque a connu une évolution au cours de la période considérée : un accroissement du pourcentage des dépôts des ménages par rapport au total des dépôts (voir figure 8.2) et une diminution des dépôts des entreprises privées. C'est pourquoi l'évolution de l'échéance moyenne peut être au moins en partie attribuée à l'évolution des sources de financement.

Une fois calculé le décalage contractuel, il est important de déterminer le cash-flow prévisionnel que peut produire le modèle de gestion du bilan de la banque. Ni le décalage contractuel ni le décalage prévisionnel ne seront déterminés avec précision, mais ils seront l'un et l'autre une indication du montant de financement que la banque peut être obligée d'obtenir de ses sources hors clientèle. Les sources auxquelles la banque peut recourir peuvent être les aides à la liquidité de la banque centrale (adaptées aux actifs liquides détenus par les banques) et le marché monétaire. Le montant qui reste pour l'utilisation des facilités de la banque centrale indique l'importance de la pénurie attendue sur le mar-

FIGURE 8.4 ÉCHÉANCES DES DÉPÔTS PAYABLES EN MONNAIE LOCALE



ché monétaire. Cette variable critique est utilisée par les commissions des banques centrales pour les marchés monétaires, pour déterminer les mesures possibles de politique monétaire qu'elles peuvent prendre sur le marché.

Un autre aspect à étudier également est l'impact éventuel du risque de crédit sur la liquidité. En cas de matérialisation des risques liés aux grandes expositions ou des risques de secteur excessifs, les conséquences pour la liquidité seraient significatives. Le type d'exposition au risque de crédit, surtout la concentration sur un secteur, doit être pris en compte et évalué de façon spécifique. Ainsi, par exemple, aux États-Unis, un certain nombre de banques sont devenues insolvables à cause de mauvaises méthodes de crédit dans les secteurs de l'immobilier et du pétrole.

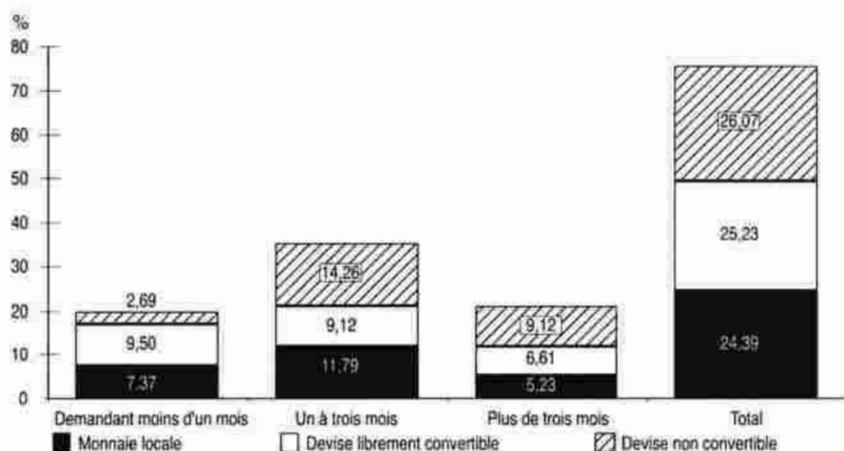
## **8.6 La concentration des dépôts et la volatilité du financement**

Un autre aspect déterminant de la gestion des risques de liquidité est la dépendance vis-à-vis d'une seule source de financement (que l'on appelle aussi le risque de concentration). Lorsqu'une banque a plusieurs déposants importants, et lorsque l'un ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, la banque risque de connaître de graves problèmes si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres sources de financement. C'est la raison pour laquelle la plupart des banques assurent un suivi de la diversité de leurs sources de financement, sont très attentives à la concentration des déposants et veillent ainsi à éviter de trop dépendre d'une source en particulier. On ne saurait exagérer la sensibilité des banques aux retraits importants dans un environnement incertain. Les régulateurs se soucient de plus en plus des décalages de flux de liquidité et de la capacité des banques à financer ces décalages de façon continue, plutôt que des actifs liquides statutaires ou de l'accès aux facilités de la banque centrale.

Par conséquent, dans l'évaluation d'une banque, une attention adéquate doit être accordée au partage entre le financement par des sources importantes et le financement par des petites sources, et par suite à l'exposition aux grands déposants et à une éventuelle dépendance injustifiée vis-à-vis d'une ou plusieurs sources. La figure 8.5 illustre une évaluation de la concentration, pour une banque donnée. L'objet de l'étude est de voir si la banque se trouve exposée à un créancier assez important pour que cela puisse entraîner une crise de liquidité au cas où celui-ci retirerait ses fonds.

En calculant le pourcentage que représentent les grands dépôts dans le décalage de liquidité à court terme, l'analyste peut avoir une idée de la sensibilité de la banque ou du secteur bancaire dans son ensemble aux retraits effec-

FIGURE 8.5 LES DIX PLUS GRANDES SOURCES DE DÉPÔTS EN POURCENTAGE DU TOTAL DES DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE



tués par les grands bailleurs de fonds. La proportion du financement en gros par rapport au financement au détail constitue un autre moyen de mesurer la sensibilité aux grands déposants. Globalement, une volatilité accrue du financement est révélatrice des changements en cours dans le secteur bancaire, relatifs à la structure et aux sources du financement.

Généralement, pour évaluer la volatilité générale du financement, la banque classera ses postes de passif en distinguant les ressources qu'elle a des chances de garder quoi qu'il arrive - par exemple les comptes des transactions avec les entreprises - et celles dont elle peut s'attendre à ce qu'elles lui soient retirées en cas de problème. Pour ces dernières, les questions essentielles sont de connaître leur sensibilité aux prix, le taux à partir duquel elles seront retirées, et de savoir lesquelles seront probablement retirées au premier signe de perturbation.

## 8.7 Les techniques de gestion des risques de liquidité

Pour la gestion des risques de liquidité, trois aspects sont à considérer : la mesure et la gestion des besoins nets de financement, l'accès au marché et la planification d'urgence.

Anticiper des événements futurs possibles est une part essentielle de la planification des liquidités et de la gestion des risques. L'analyse des besoins nets

de financement implique l'élaboration d'une échelle d'échéances et le calcul de l'excédent ou du déficit net cumulé de fonds à des dates déterminées. Une banque doit estimer de façon régulière ses cash-flows prévisionnels, et non se préoccuper uniquement des périodes contractuelles pendant lesquelles des flux de trésorerie entrants et sortants peuvent se produire. Ainsi, par exemple, il est possible de classer les flux sortants selon la date d'échéance, selon la date la plus proche à laquelle un créancier de la banque puisse faire jouer une option de retrait anticipé ou selon la date d'exigibilité.

Pour apprécier dans quelle mesure une banque dispose d'un degré suffisant de liquidité, il faut connaître le fonctionnement des flux de trésorerie dans les diverses situations possibles. La gestion des risques de liquidité doit donc se faire en envisageant plusieurs scénarios. Le scénario de la continuité d'exploitation (« going-concern ») constitue une référence pour les cash-flows liés au bilan au cours de l'activité normale. Il s'applique habituellement à la gestion de l'utilisation des dépôts par la banque. Un deuxième scénario a trait à la liquidité de la banque en situation de crise, lorsqu'une part significative de ses dettes ne peut faire l'objet d'une reconduction ni d'un remplacement - ce qui implique une contraction du bilan de la banque. Ce scénario fait référence à un certain nombre de réglementations en matière de liquidité et de mesures de contrôle de la liquidité par les superviseurs.

Un troisième scénario fait référence aux crises générales sur les marchés, lorsque la liquidité du système bancaire tout entier s'en trouve affectée, ou du moins une partie significative du système bancaire. La gestion de la liquidité est alors centrée sur la qualité du crédit, et l'accès au financement est sensiblement inégal selon les banques. Du point de vue de la gestion de la liquidité, on peut faire l'hypothèse implicite que la banque centrale assurera aux banques l'accès au financement, d'une manière ou d'une autre. En effet, la banque centrale a tout intérêt à étudier ce scénario, en raison du besoin qui en résulterait d'un matelas de liquidité pour le secteur bancaire, et dans l'optique d'un moyen viable de répartir entre les principales banques la charge que représentent les problèmes de liquidité.

Le tableau 8.1 présente un outil simple de prévision des besoins de liquidité dans des conditions normales d'activité, dans une situation de crise de la liquidité et dans une situation de crise générale du marché. Pour la liquidité de la banque en situation de crise, il convient d'établir des prévisions, de manière systématique et rigoureuse, dès que la banque anticipe des insuffisances de liquidité persistantes ou dès qu'elle connaît des difficultés pour reconduire ou remplacer ses dettes. Pour la liquidité de la banque en situation de crise géné-

TABLEAU 8.1 L'ÉCHELLE D'ÉCHÉANCES  
SOUS LES DIFFÉRENTS SCÉNARIOS ENVISAGEABLES

<i>Flux de trésorerie entrants</i>	<i>Situation d'activité normale</i>	<i>Crise spécifique à la banque</i>	<i>Crise générale du marché</i>
Actifs arrivant à échéance (contractuelle)			
Produits financiers réalisables			
Ventes d'actifs			
Diminutions			
Autres (préciser)			
<b>Total des flux entrants</b>			
<b>Flux entrants de trésorerie</b>			
Dettes arrivant à échéance (contractuelle)			
Intérêts payables			
Débours sur les engagements de prêts			
Retraits sur des dépôts antérieurs			
Dépenses d'exploitation			
Autres (préciser)			
<b>Total des flux sortants</b>			
Excédent (déficit) de liquidité			

rale du marché, il convient d'établir les prévisions dès qu'un changement est perceptible dans la conjoncture économique, ou dès que les hypothèses concernant l'évolution des postes de bilan de la banque en situation normale d'activité ne tiennent plus. Une banque peut prévenir une crise latente en modifiant volontairement la gestion de ses actifs et de ses dettes : elle peut par exemple devenir plus agressive sur le marché, renoncer à des profits attendus ou devenir plus rigoureuse dans ses relations avec certains types d'emprunteurs.

Des dettes et des sources de financement diversifiées sont généralement le signe d'une gestion de la liquidité bien développée. La capacité de la banque à convertir tout de suite ses avoirs en trésorerie et à accéder à d'autres sources de financement en cas de manque de liquidité est aussi très importante. Ainsi, par exemple, pour faire face aux fluctuations à court terme et pour éviter que surviennent des problèmes, les banques peuvent s'assurer de disposer de lignes de crédit en provenance d'autres institutions financières. On peut juger du niveau de diversification d'après les types d'instruments financiers utilisés, le type de bailleur de fonds et l'étendue géographique des marchés.



En pratique, cependant, il peut être difficile d'obtenir des fonds au moment où il en existe un besoin urgent. Certaines conditions inhabituelles peuvent aussi avoir un impact sur le risque de liquidité, notamment des bouleversements politiques intérieurs ou extérieurs (pouvant entraîner une recrudescence des retraits de fonds), des effets saisonniers, une activité accrue du marché, des problèmes sectoriels ou les effets des cycles économiques.

Les gestionnaires doivent évaluer les effets possibles de ces tendances et de ces événements sur les besoins de financement. Toutes les banques subissent l'influence des fluctuations économiques, mais une gestion financière saine permet d'atténuer les effets négatifs et d'accentuer les effets positifs. Les gestionnaires doivent aussi disposer de plans d'urgence au cas où les prévisions se révéleraient erronées. Une planification efficace implique l'identification des besoins minimaux et maximaux de liquidités et la comparaison des options possibles pour satisfaire à ces besoins.

Normalement, les grandes banques considèrent qu'elles peuvent assurer le niveau de liquidité nécessaire en jouant sur les deux côtés du bilan, et elles maintiennent une présence active sur le marché interbancaire et sur les autres marchés de gros. Elles voient dans ces marchés des sources de fonds à court terme à discrétion sur la base d'une concurrence des taux d'intérêt, un processus qui peut les aider à satisfaire leurs besoins en liquidités. D'un point de vue conceptuel, la disponibilité des options en matière d'actifs et de dettes doit se traduire par un coût réduit de maintenance de la liquidité. On peut comparer les coûts des ressources discrétionnaires disponibles au coût d'opportunité de la vente des divers avoirs, les banques détenant aussi un ensemble d'actifs à court terme pouvant être vendus si nécessaire. Ces actifs servent aussi de réassurance pour les bailleurs de fonds éventuels, ce qui renforce la capacité des banques à emprunter.

La principale différence entre la liquidité dans les grandes banques et la liquidité dans les banques plus petites est que les grandes banques ne font pas que déterminer elles-mêmes la dimension de l'actif de leur bilan, elles sont davantage capables de contrôler le niveau et la composition de leurs dettes. Elles ont donc un plus grand choix pour trouver la méthode la moins coûteuse d'obtention des fonds nécessaires. L'accès discrétionnaire au marché monétaire permet aussi de réduire la taille du matelas d'actifs qui serait nécessaire aux banques si elles ne devaient compter que sur la gestion de leurs actifs pour disposer des fonds.

Lorsqu'il s'agit de volumes importants de dépôts et de prêts au détail, il convient d'évaluer les sorties de fonds selon un calcul de probabilités, en se

TABLEAU 8.2 LES RATIOS DE LIQUIDITÉ  
(EN %)

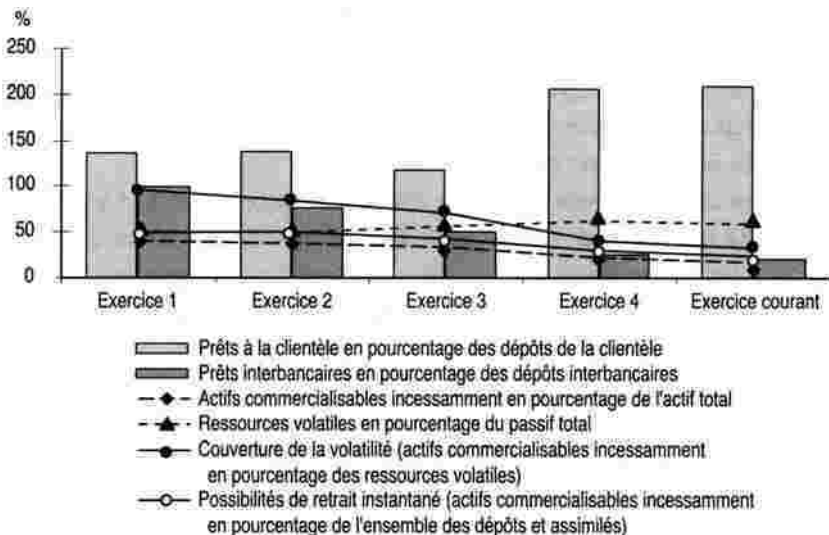
<i>Liquidité</i>	<i>Exercice 1</i>	<i>Exercice 2</i>	<i>Exercice 3</i>	<i>Exercice 4</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Référence</i>
Actifs commercialisables incessamment en pourcentage de l'actif total	40,43	37,18	33,38	21,56	17,13	
Ressources volatiles en pourcentage du passif total	50,13	49,19	55,95	62,13	58,79	
Couverture de la volatilité (actifs commercialisables incessamment en pourcentage des ressources volatiles)	95,84	84,69	70,04	40,82	33,01	
Possibilités de retrait instantané (actifs commercialisables incessamment en pourcentage de l'ensemble des dépôts et assimilés)	48,06	47,96	40,60	27,95	21,99	
Prêts à la clientèle sur dépôts de la clientèle	136,57	138,65	117,20	205,46	208,76	
Prêts interbancaires en pourcentage des dépôts interbancaires	98,95	76,17	50,51	25,87	20,58	
Crédits et investissements nets en pourcentage du total des dépôts	119,45	129,25	111,44	119,19	118,86	
Dépôts à vue en pourcentage des dépôts de la clientèle	7,98	5,98	17,10	16,91	12,18	
Dépôts dont le terme est supérieur à trois mois en pourcentage des dépôts de la clientèle	30,78	23,09	22,18	19,83	19,72	
Dépôts dont le terme est inférieur à 90 jours en pourcentage des dépôts de la clientèle	59,77	44,84	27,00	44,89	33,88	
Certificats de dépôt en pourcentage des dépôts de la clientèle	1,47	11,28	11,41	14,21	14,25	
Les dix plus grands dépôts en pourcentage des dépôts de la clientèle	87,92	65,96	35,33	30,50	26,68	

référant à l'expérience. Les banques qui gèrent de larges volumes de fonds en gros peuvent aussi gérer leurs liquidités en égalisant les échéances. Cela signifie non pas qu'il leur faille nécessairement égaliser précisément les termes de tous leurs actifs et de toutes leurs dettes, mais qu'il leur faut rechercher un degré de correspondance approprié entre les échéances de leurs avoirs et les échéances de leurs dettes.

Le tableau 8.2 et la figure 8.6 illustrent la gestion de la liquidité d'une banque et la manière dont la position de la banque, de ce point de vue, s'est dégradée au cours du temps. Le pourcentage de prêts financés à partir des sources propres de la banque a progressivement diminué. Au contraire, le pourcentage de ressources volatiles s'est accru, et la couverture de la volatilité est devenue sensiblement plus mauvaise. Malheureusement, des graphiques simples comme celui de la figure 8.6 ne peuvent que donner un aperçu de la situation. L'évaluation de la liquidité de la banque, que ce soit par la banque elle-même, par l'autorité de contrôle ou par des analystes extérieurs, est un processus complexe que l'on ne saurait réduire à une simple technique ou à une simple série de formules.

En réalité, la position et la réputation d'une banque au sein de la communauté financière ont un impact sur ses choix de gestion de la liquidité. Cette relation se fonde sur un certain nombre de facteurs, dont le plus fondamental est la rentabilité passée et prévisionnelle de la banque. S'il est compris correctement, le profil

FIGURE 8.6 STATISTIQUES SUR LA LIQUIDITÉ



d'échéances peut être un indicateur utile de la position de la banque et peut fournir d'importantes informations, lorsque se produit par exemple une recrudescence soudaine des décalages d'échéances. Il convient cependant d'analyser les profils d'échéances en conjonction avec l'information concernant les activités hors bilan de la banque, les objectifs de sa gestion et ses systèmes de contrôle. Certaines banques sont dans une meilleure position que d'autres pour pouvoir modifier rapidement la structure des échéances de leur bilan.

Si l'acquisition de fonds sur un marché pour un coût compétitif permet aux banques rentables de satisfaire la demande de crédit croissante de la clientèle, une mauvaise utilisation ou une application incorrecte de la gestion du passif peut avoir de graves conséquences. La pratique d'une gestion de la liquidité basée sur un financement sur le marché comporte les risques suivants :

- Les fonds à acquérir peuvent ne pas être toujours disponibles au moment voulu. Lorsqu'une banque ne bénéficie plus de la confiance du marché, sa liquidité peut s'en trouver menacée.
- Compter excessivement sur la gestion du passif peut engendrer une tendance à minimiser la détention d'avoirs à court terme et à négliger les normes de liquidité des actifs. Cela peut aboutir à une forte concentration des dettes à court terme couvrant des actifs dont le terme est plus long. En période de restrictions monétaires, cette tendance risque de nuire aux profits de la banque et à sa liquidité.
- En raison de la concurrence des taux sur le marché monétaire, une banque qui obtient des fonds à des coûts relativement élevés peut être tentée d'abaisser ses normes en matière d'octroi de crédit pour investir dans des prêts et des titres à haute rentabilité.
- Lorsqu'une banque achète du passif pour couvrir des actifs qui sont déjà comptabilisés dans ses livres, le coût élevé des fonds ainsi procurés peut entraîner un rendement négatif.
- En cas de restriction monétaire au niveau national, il peut y avoir une discrimination des taux d'intérêt, qui rendra le coût de ces fonds prohibitif pour toutes les banques sauf pour les plus grandes. Aussi les petites banques dont le financement est plus limité doivent-elles éviter de racheter trop de crédit sur le marché monétaire.
- Une banque qui cherche à obtenir des fonds au plus faible coût et en accordant trop peu d'attention à la distribution des échéances peut ainsi se retrouver bien plus intensément exposée au risque de fluctuations des taux d'intérêt.

## **CHAPITRE 9**

# **L'ORGANISATION DE LA TRÉSORERIE ET LA GESTION DES RISQUES**

### **IDÉES ESSENTIELLES**

La fonction de trésorerie se partage normalement entre une unité d'opérations de marché, une unité d'analyse du risque et de conformité, et une unité d'opérations de trésorerie.

La répartition des tâches entre ces unités peut varier d'une banque à une autre, mais les principes de la gestion des risques ne changent pas.

La conformité par rapport aux lois, à la réglementation, aux orientations et aux directives est essentielle, car c'est la culture de conformité qui détermine le contexte dans lequel sont prises les décisions relatives aux transactions.

L'objectif de la gestion des risques est de disposer d'un système de mesure et de suivi du marché et des risques liés aux diverses activités de trésorerie qui soit indépendant.

La gestion des risques opérationnels est devenue de plus en plus complexe, et les risques sont considérés comme plus importants en cas d'interventions manuelles.

La gestion des risques de trésorerie implique un système clair de tableaux de bord, ainsi qu'un système de paramètres qui soient liés au contrôle des risques associés au négoce et aux autres processus de la trésorerie.

## **9.1 Introduction : aperçu des fonctions de la trésorerie**

Le présent chapitre traite de la politique de trésorerie et du contexte de la gestion des risques de trésorerie. Il convient de le lire en ayant à l'esprit les considérations sur la gestion des risques des chapitres 7 à 13.

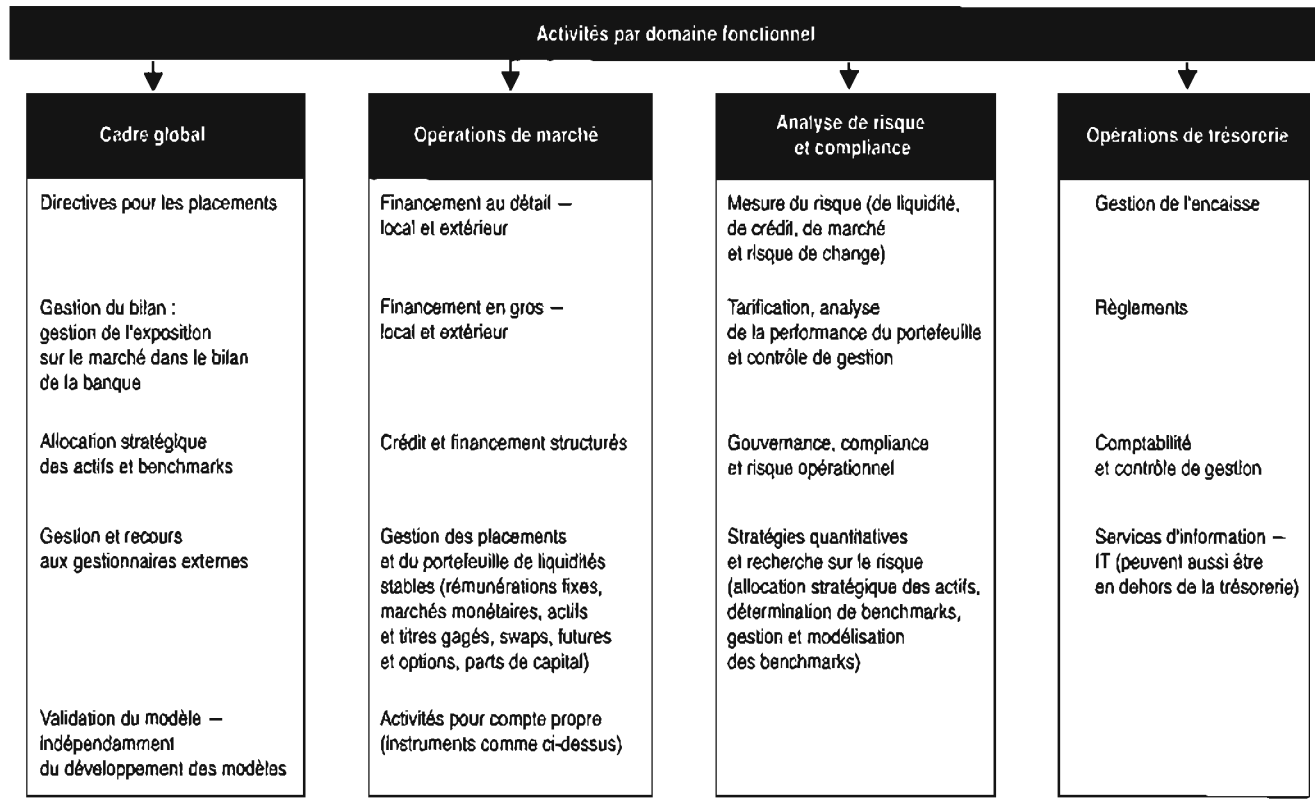
La figure 9.1 donne un aperçu des principales fonctions habituellement assurées par la trésorerie d'une banque. De manière générale, l'organisation interne précise de la trésorerie est déterminée par les gestionnaires de la banque concernée, de même que la question de la subdivision éventuelle de certaines tâches (ainsi, par exemple, le financement est souvent subdivisé entre finance-

ment local et financement extérieur, et il est normalement séparé des activités de placement ; au contraire, la gestion du bilan est parfois une fonction à part).

Une fois que l'analyste de la banque a compris la structure organisationnelle, il est important qu'il comprenne alors les objectifs, les processus et la gestion des risques de chaque domaine fonctionnel (voir section 9.6). Il est présenté ici un aperçu des fonctions et activités suivantes :

- Définition du cadre global :
  - directives de politique générale ;
  - gestion du bilan (asset-liabilities management ou ALM) ;
  - allocation stratégique des actifs ;
  - constitution d'un portefeuille de référence (benchmarking) ;
  - recours à des gestionnaires externes ;
  - validation des modèles.
- Activités d'opérations de marché (placement et financement des déficits et excédents prévisionnels) - *souvent appelées front office* :
  - financement de la trésorerie de la banque ;
  - gestion des placements et des cash-flows.
- Analyse de risque et compliance - *ce que l'on appelle aussi le middle office* :
  - mesure du risque (de liquidité, de contrepartie/crédit, de marché et de change) ;
  - mesure de la performance, analyse et tableaux de bord ;
  - compliance ;
  - stratégies quantitatives et recherche sur le risque (développement de modèles, définition de benchmarks, etc.).
- Opérations de trésorerie - *appelées aussi back office* :
  - gestion des encaisses ;
  - comptes banque correspondants (relations bancaires) ;
  - règlements ;
  - comptabilité ;
  - services d'information (IT).

FIGURE 9.1 VUE GLOBALE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA TRÉSORERIE



## 9.2 Définition du cadre global

**Les directives de politique générale.** En préalable au commencement de toute activité de financement, de marché ou de gestion des risques, les dirigeants décident des règles qui régiront les diverses fonctions de la trésorerie.

Habituellement, c'est le conseil d'administration ou une commission déléguée qui spécifie les types de financement et de placement dans lesquels la banque pourra s'engager. En principe, on définit une liste des instruments financiers éligibles et de leurs dérivés, ainsi que les règles concernant les contreparties, les devises et les structures d'échéances possibles. Ces directives spécifieront aussi, éventuellement, les règles qui sous-tendent la gestion du bilan. Lorsque les gestionnaires ont la possibilité de recourir à des entreprises externes pour la gestion du bilan et des placements, les directives de politique générale doivent l'autoriser de manière explicite.

En principe, la responsabilité de la définition et de la maintenance d'un cadre de contrôle (un cadre de gestion des risques) et la liste des dirigeants et cadres autorisés à mener des transactions au nom de la banque sont spécifiées dans les directives internes. Ces directives opérationnelles peuvent être approuvées au niveau d'une commission pour la trésorerie ou les placements, au contraire de la politique d'entreprise qui doit être approuvée par le conseil d'administration.

Les marchés financiers étant sujets à des variations en permanence, il est impératif de réviser les directives à intervalles réguliers.

**La gestion du bilan.** La gestion du bilan comprend les processus de planification stratégique, d'application et de contrôle qui ont un impact sur le volume, la composition, les échéances, la sensibilité aux taux d'intérêt, la qualité et la liquidité des emplois et des ressources de la banque. Il existe entre ces éléments essentiels un degré élevé d'interdépendance.

La gestion du bilan est traitée au chapitre 12, dans le cadre des risques de taux d'intérêt. La gestion de la liquidité et les risques qui lui sont associés ont été traités au chapitre 8, et la gestion des risques monétaires sera traitée au chapitre 13.

L'objectif central de ce processus - stabiliser et maximiser l'écart entre les frais financiers payés par la banque pour lever des fonds et le produit financier dégagé par ses actifs, et en même temps assurer un niveau adéquat de liquidité et maintenir les risques à des niveaux acceptables - est aussi ancien que l'activité bancaire elle-même. Cependant, les méthodes, les normes et les techniques de gestion du bilan ont connu des changements notables au cours de ces der-



**ENCADRÉ 9.1 L'ORDRE DE MISSION DE LA GESTION DU BILAN**

*En assurant la gestion du bilan de la banque, notre objectif est de faire en sorte que les caractéristiques des emplois et des ressources de la banque en termes de monnaie, de taux d'intérêt et d'échéances soient bien cohérentes, de sorte que la banque ne soit pas exposée à des risques de monnaie, de taux d'intérêt ou de décalage des échéances.*

*Nous visons à assurer un financement adéquat pour chaque produit au coût le plus attractif, et à gérer les caractéristiques en termes de composition monétaire, de profil d'échéances et de sensibilité aux taux d'intérêt du portefeuille des ressources couvrant chaque poste de crédit en conformité avec les exigences particulières du produit concerné et sans sortir des limites prescrites des paramètres de risque.*

*Nous atteindrons nos objectifs grâce à la mise en œuvre d'un cadre de gestion du bilan débouchant sur l'évaluation et le contrôle des risques à l'échelle du portefeuille. Ce cadre nous permettra de progresser sur des questions plus larges de gestion des risques du bilan comme les suivantes :*

- *l'amélioration de l'approche de la gestion du capital de la banque, de ses techniques de protection du profit et de la gestion des risques de crédit du portefeuille de prêts ;*
- *la consolidation de l'approche, à l'échelle du portefeuille, de la limitation et de la gestion des risques du bilan, de manière à exploiter les opportunités de profit sur les transactions et à réduire les coûts de transaction ;*
- *l'exécution et l'application des transactions de swaps de devises et de taux d'intérêt dans la mesure du nécessaire pour gérer tous les aspects des risques du bilan de la banque.*

*— Service de gestion du bilan, Département trésorerie de la Banque Mondiale*

nières années, un certain nombre de banques d'affaires prenant des risques au moyen du processus de gestion du bilan pour accroître leurs profits. Par ailleurs, étant donné la complexité et la volatilité des marchés financiers actuels, une bonne gestion du bilan est devenue d'autant plus nécessaire. L'adoption d'une méthode formelle de gestion du bilan est donc une condition préalable à une approche intégrée de la gestion des risques relative aux éléments du bilan et aux éléments hors bilan.

Les aspects opérationnels de la gestion du bilan sont centrés autour de la structuration du bilan de la banque, de sorte que la banque puisse maintenir une liquidité et un profil de risque adéquats tout au long du cycle des taux d'intérêt. Les bilans des banques ne sont pas totalement flexibles, notamment en raison des actifs

à longue échéance qu'il est impossible de convertir en titres ou de vendre. Changer la structure du portefeuille d'actifs, trouver d'autres sources de financement et réaliser les transactions nécessaires sont des opérations qui peuvent prendre du temps, c'est pourquoi le processus de repositionnement commence normalement avant même que ne commence le prochain cycle de taux d'intérêt.

Les décisions en matière de gestion du bilan doivent faire l'objet d'une coordination entre les différentes divisions opérationnelles concernées, et doivent être appliquées de manière efficace. Cela implique l'instauration d'une structure institutionnelle formelle responsable de la gestion du bilan. Dans la plupart des banques, cette structure prend la forme d'une commission de gestion du bilan (ALCO) composée des responsables seniors de tous les processus fonctionnels et opérationnels concernés.

Pour que les décisions de cette commission aient un sens, il faut qu'elle dispose d'un vaste ensemble d'informations essentielles relatives aux portefeuilles d'investissement et de négoce, à la structure historique, actuelle et prévisionnelle de l'actif et du passif de la banque ainsi qu'aux informations pertinentes concernant les échéances, la rentabilité, les taux d'intérêt et les différentiels, et la capacité et la structure pour changer la tarification. Cette commission devra aussi être informée de la position concurrentielle des actifs de la banque, des taux d'intérêt de ses ressources et de la rentabilité sur le marché et chez les principaux concurrents. La structure prévisionnelle du bilan et la stratégie de repositionnement devront normalement être basées sur un modèle quantitatif du bilan, établi à la suite d'une simulation des différents taux d'intérêt, des différents scénarios de révision de la tarification et de leurs effets sur la rentabilité, la liquidité et le capital de la banque.

La stratégie de gestion du bilan et les décisions qui s'y rapportent devront tenir compte de toutes les limitations et perturbations possibles et pouvoir s'y adapter. Les actions des banques et des autres organismes en concurrence peuvent retentir sur le potentiel de (re)tarification. Des événements imprévus, dans le pays ou sur la scène internationale comme la crise financière en Extrême-Orient, de même que des anticipations changeantes, peuvent avoir une influence sur le comportement des donneurs d'ordre ou du marché et entraîner le besoin d'ajustements complexes.

**L'allocation stratégique des actifs.** L'objectif du processus d'allocation stratégique des actifs est de maximiser les profits prévisionnels dans le cadre des contraintes de la gestion du bilan relatives à la liquidité, au profit et à la volatilité du capital. Ce processus revêt une importance critique pour les banques cen-

trales et pour les banques disposant de vastes portefeuilles de gestion d'actifs, mais il peut ne pas être aussi important dans le contexte de la banque de dépôts.

Le but de l'allocation stratégique des actifs est donc de déterminer la combinaison de classes d'actifs qui donnera le portefeuille de référence (**benchmark**), de telle sorte que, soumise aux contraintes mentionnées précédemment, la valeur de ce portefeuille soit maximisée (ou que son coût soit minimisé). Il est fait appel à un cadre quantitatif pour optimiser l'équilibre entre le risque et le rendement des actifs, à travers des prévisions des contingences susceptibles d'affecter la structure future du passif.

Le cadre de l'allocation stratégique des actifs est utilisé par les gestionnaires des actifs bancaires pour déterminer périodiquement la combinaison optimale stratégique des classes d'actifs. Il s'agit d'un processus en deux étapes : la première étape consiste à proposer des contraintes de durée, de liquidité et de classe d'actifs qui soient acceptables et qui permettent d'atteindre les objectifs en termes de valeur nette et de liquidité, la deuxième étape consiste à sélectionner un benchmark reproductible et qui permette de maximiser la rentabilité prévisionnelle compte tenu de ces contraintes.

L'influence de la direction sur cette gestion se fait en principe au niveau du conseil d'administration, à travers une déclaration de politique d'investissement :

#### **Objectifs de la politique d'investissement (profits et tolérance du risque) :**

- exigence d'un profit minimal ;
- risque de crédit (la tolérance du défaut) ;
- risque de marché (la tolérance de la volatilité des profits sur l'horizon de l'investissement) ;
- les risques d'activité (considération d'une éventuelle corrélation entre les classes d'actifs et l'activité essentielle de la banque).

#### **Contraintes de la politique d'investissement :**

- exigences de liquidité ;
- horizon de l'investissement dans des conditions normales et défavorables ;
- considérations légales, réglementaires et fiscales ;
- besoins spécifiques tels que la composition en devises étrangères, d'après la composition en devises des dettes réelles et contingentes.

L'importance du processus d'allocation stratégique des actifs, en termes de profits dégagés par chaque poste de la fonction de gestion du portefeuille, est

telle que la performance à long terme lui est imputable à plus de 90 %. Le négociant tactique est donc un facteur bien moindre dans l'arbitrage entre risque et rendement.

**Le benchmarking.** Du point de vue du portefeuille d'investissement, on peut définir le portefeuille de référence comme un portefeuille notionnel reproductible, approuvé par les dirigeants, qui intègre les objectifs d'investissement de l'institution financière. Le portefeuille de référence représente la meilleure stratégie passive viable, compte tenu de l'objectif de détention de liquidité, de la tolérance de risque de l'institution et d'autres contraintes (comme la préservation du capital). On peut aussi parler de la constitution d'un portefeuille de référence comme d'une « concrétisation opérationnelle » du processus d'allocation stratégique des actifs.

Les benchmarks jouent un rôle fondamental dans l'évaluation de la performance par rapport à la stratégie à long terme. Ils servent aussi de positions de repli lorsque le gestionnaire de portefeuille a du marché une vision neutre ou en cas de stop-loss. Par essence, l'objectif à long terme de la fonction du benchmark - une stratégie neutre - est de fournir un portefeuille reproductible avec un profil de risque constant par rapport au marché. Son utilité est de permettre d'évaluer à la fois la valeur ajoutée sous forme de rendement et l'exposition au risque résultant d'une gestion active.

On peut établir des benchmarks pour les dettes comme pour les actifs. On compare alors le coût du financement d'une banque à celui d'émissions d'obligations comparables d'organismes similaires ayant le même degré de solvabilité et une position équivalente sur le marché. Cependant, la constitution d'un portefeuille de référence pour le financement est compliquée, faute de transactions de financement standard sur le marché dont le prix ne dépendrait que du degré de solvabilité de l'émetteur. L'échéance de l'obligation et d'autres aspects encore ont aussi un impact décisif sur le coût du financement. Seul l'environnement de marché est véritablement commun à tous les émetteurs.

La constitution d'un benchmark concerne des domaines qui ne sont pas autant privilégiés dans le processus d'allocation stratégique des actifs. Typiquement, les benchmarks spécifient une composition cible en matière de devises, l'allocation d'actifs ou d'indices spécifiques et une durée cible. La figure 9.2 illustre les aspects « relais » du processus de benchmarking : on obtient un cadre pour l'évaluation de la performance du portefeuille des gestionnaires, en phase avec les orientations fixées au cours de l'allocation stratégique des actifs.

Le benchmarking est un outil de gestion des risques fondamental, qui permet de disposer d'une référence pour la mesure de la performance et du risque réel dans le cadre d'une gestion active. Pour qu'un benchmark soit réaliste, il faut qu'il représente un portefeuille simple, sans ambiguïté, flexible, viable et reproductible, facilement utilisable sans impact sur les prix du marché. Les règles relatives au benchmark doivent être transparentes. Ses caractéristiques, ses composantes et les règles de rééquilibrage doivent avoir été approuvées à l'avance et être disponibles ou facilement accessibles dans le cadre de la gestion des risques du portefeuille.

Un bon benchmark doit avoir un caractère *exhaustif*, et doit comprendre toutes les opportunités existantes dans des conditions normales de marché. Il doit permettre de disposer d'une stratégie de base saine et réaliste. Les variations doivent être rares et compréhensibles, et il ne faut pas que le benchmark décourage les partenaires qui renonceraient à investir dans les segments ou dans les pays spécifiques concernés. Les coûts de transaction et les taxes doivent être prédictibles et transparents. Lorsque les critères qui précèdent sont satisfaits, la performance peut être mesurée par rapport à des indices objectifs, comme l'illustre la figure 9.2

**Le recours à des gestionnaires d'actifs extérieurs.** Parfois, le conseil d'administration d'une banque autorise la direction à externaliser la gestion d'un pourcentage spécifique des actifs liquides ou des placements, afin de tenter d'obte-

FIGURE 9.2 LE BENCHMARKING - LA CONCRÉTISATION OPÉRATIONNELLE DE L'ALLOCATION STRATÉGIQUE DES ACTIFS.

Benchmarking : lien entre l'allocation des actifs et la gestion du portefeuille		
<b>Allocation stratégique des actifs</b>	Benchmark d'investissement	<b>Gestion de portefeuille</b>
<b>Responsabilités</b>		<b>Responsabilités</b>
Direction ou conseil d'administration		Gestionnaires de portefeuille
<b>Horizon d'investissement</b>		<b>Horizon d'investissement</b>
Moyen à long terme (> 1 an)		Du négocié quotidien à un horizon de 3 mois
<b>Paramètres de décision</b>		<b>Paramètres de décision</b>
Dilemme risque / rendement pour diverses classes d'actifs et divers secteurs		Performance - rendement excédentaire prévisionnel par rapport au benchmark
Stress tests pour les scénarios les plus défavorables		Risque ou déviation possible de rendements par rapport au benchmark
<b>Positions / Détention</b>		<b>Positions / Détention</b>
Vision à long terme et vision réelle de l'allocation stratégique des actifs		Déviation par rapport au benchmark (titre/secteur/durée/choix de la devise)
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>Valeur ajoutée</b>
Cadre global	Gestion active - rendement excédentaire	

nir un rendement plus élevé du portefeuille ou pour sécuriser un transfert de technologie. Le recours à des gestionnaires extérieurs est un moyen efficace pour une banque de s'assurer une gestion professionnelle d'un portefeuille d'obligations pendant qu'elle renforce sa capacité interne. Il est cependant important de rappeler qu'au moins 90 % du risque et du rendement du portefeuille dépendront du choix du portefeuille de référence (à travers le processus d'allocation stratégique des actifs) : pas plus de 10 % ne devraient être imputables à une gestion active par des gestionnaires extérieurs.

Afin d'éviter des surprises désagréables, il est donc fondamental que les gestionnaires comprennent les différences en termes de risque et de rendement attendus entre les différents portefeuilles de référence. Il importe que les benchmarks choisis par les gestionnaires extérieurs aient des caractéristiques acceptables en termes de rapport risque / rendement. Par ailleurs, il est essentiel de déterminer quel degré de risque sera permis aux gestionnaires extérieurs par rapport au benchmark. On peut exprimer cela en termes de niveau acceptable de sous-performance mesurable en points de rendement.

Avant de s'embarquer dans un programme de gestion extérieure, d'importantes mesures doivent être prises :

- la détermination des critères de sélection et du processus de sélection ;
- la détermination des benchmarks et des limites de risques à intégrer dans les accords de gestion de l'investissement ;
- la détermination d'une base de rémunération (c'est-à-dire d'un partage entre une partie fixe et un intéressement à la performance) ;
- l'examen des performances et des critères (par exemple la recherche d'erreurs, les ratios de sharpe) pour remercier les gestionnaires ;
- le contrôle du respect par les gestionnaires des limites de risque ;
- le versement de la rémunération des gestionnaires ;
- les exigences de service pour la formation.

Les dirigeants de la banque peuvent choisir d'externaliser la gestion de certaines sommes ciblées à titre d'essai, pour pouvoir évaluer la manière dont les gestionnaires extérieurs remplissent leur mandat. Le fait de savoir que leur mandat peut être enrichi par la suite peut aussi constituer pour les gestionnaires extérieurs une incitation importante à faire leurs preuves.

**La validation des modèles.** La validation des modèles utilisés dans le domaine de la trésorerie devient une question stratégique, l'analyste devant avoir conscience de l'importance qu'il y a à séparer la responsabilité du développement et de l'uti-

lisation des modèles de leur contrôle et de leur validation. Sur la figure 9.1, le développement des modèles est intégré à la fonction d'analyse du risque, et la validation des modèles apparaît comme un élément de la politique (cadre global), ceci pour souligner l'importance d'une indépendance des contrôles.

### 9.3 Les opérations de marché

**Le financement de la trésorerie de la banque.** Par nature, les banques transforment les échéances de leurs postes du passif en échéances différentes du côté de l'actif du bilan. En même temps, elles doivent pouvoir satisfaire à leurs engagements (pour les dépôts par exemple) au moment des échéances ou au moment où les sommes sont réclamées. Les flux réels entrants et sortants de fonds ne correspondront pas nécessairement aux termes contractuels, et ils pourront varier en fonction de la situation du marché. C'est pourquoi une banque, de manière inhérente, se trouve exposée à des décalages en termes de liquidité, ce qui fait nécessairement de la politique de liquidité et de la gestion des risques de liquidité des éléments essentiels de sa stratégie d'affaires (l'importance de la gestion des risques de liquidité est traitée plus en détail au chapitre 8).

La possibilité d'obtenir un financement rentable peut dépendre des taux et des différentiels de taux, de l'activité des concurrents, de la demande de crédit, du degré de solvabilité de la banque ainsi que du contexte local (par exemple de la disponibilité des marchés d'arbitrage). La structure du financement d'une banque est un aspect fondamental de la gestion de la liquidité.

Une banque disposant d'une base de dépôts stable, large et diversifiée aura généralement moins de problèmes de liquidité. L'évaluation de la structure et du type de base de dépôts et l'évaluation de la situation (stabilité et qualité) des dépôts constituent donc le point de départ de l'évaluation du risque de liquidité. Le type d'information nécessaire pour réaliser une évaluation du contexte de financement comprend les éléments suivants :

- gamme de produits ;
- concentration des dépôts ;
- gestion des dépôts ;
- structure de financement ;
- approche des sources potentielles de financement.

En ce qui concerne les emprunts, les gestionnaires doivent veiller à ce que les risques de financement soient bien gérés. Des transactions ou des changements non autorisés (c'est-à-dire sans l'approbation qui s'impose ou par un per-

sonnel non autorisé) peuvent représenter des risques financiers et/ou des risques pour la réputation de la banque. Si l'information sur les transactions - surtout lorsque l'on utilise des structures de financement complexes comme les obligations liées aux indices et les swaps - n'est pas transmise correctement et de manière pertinente, cela peut entraîner des retards ou des échecs dans les engagements, et par suite des coûts d'opportunité. Un comportement inapproprié de la part des employés (par exemple s'ils favorisent certains donneurs d'ordre) ou une exécution imparfaite peuvent aussi provoquer des pertes monétaires potentielles et nuire à la réputation de la banque.

Du point de vue du risque opérationnel, certaines structures de financement impliquent une intervention manuelle au cours de la durée de vie de l'instrument financier, le logiciel de trésorerie n'étant pas toujours capable de capturer les taux désirés ou les triggers d'intervention. Les transactions réalisées au-delà de la limite de la ligne de crédit d'une contrepartie, lorsque les produits dérivés font partie de la structure de financement, augmentent l'exposition au risque. Une détermination incorrecte des paramètres des produits dérivés (montants notionnels, cash-flows des coupons périodiques, dates, conventions sur le comptage des jours) peut aussi être source de pertes potentielles.

**Placement et gestion des cash-flows.** Dans un contexte de banque de dépôts, le processus d'investissement et de négoce contribue à lisser les déficits et les excédents de liquidité à court terme, pour maximiser la rentabilité avec des soldes de trésorerie les plus réduits possibles et assurer les flux de liquidités nécessaires vers les donneurs d'ordre internes et externes. La fonction d'investissement permet aussi de gérer les actifs à long terme en tant que source contingente de liquidité, tout en assurant une rentabilité raisonnable du portefeuille d'investissement (la gestion de l'investissement et du portefeuille de liquidités stables est traitée au chapitre 10, et les activités pour compte propre (gestion des risques de marché) au chapitre 11).

L'encadré 9.2 spécifie les classes d'actifs pouvant faire partie du portefeuille d'investissement. Le profil de risque de ces moyens de financement pouvant différer fortement, différents gestionnaires de portefeuille exercent normalement la responsabilité de différents sous-portefeuilles dans différentes classes d'actifs et avec des profils d'échéances différents. Dans le processus de gestion de l'investissement, un facteur de complication intervient lorsqu'une banque demande un nantissement aux contreparties (par exemple pour les swaps). Le calcul et la gestion sécurisée de ce nantissement impliquent généralement un dépositaire, et donc un mécanisme permettant un calcul précis par ordinateur et une capacité de stockage.



**ENCADRÉ 9.2 LES CLASSES D'ACTIFS****Obligations du secteur public (État et administrations)****Obligations des entreprises****Produits structurés**

- Titres garantis par des actifs
- Titres garantis par des hypothèques
- Swaps d'actifs

**Instruments du marché monétaire (produits du LIBOR)**

- Certificats de dépôt
- Dépôts à terme
- Accords de rachat
- Accords de revente

**Produits dérivés (swaps, futures et options)**

## 9.4 Analyse de risque et compliance

**La mesure des risques.** Qui dit mesure et gestion des risques dit approche méthodique du contrôle des risques dans le cadre de la gestion de portefeuille. L'objectif de cette fonction est de disposer d'une évaluation indépendante des risques de marché qui sont pris lors des diverses activités de trésorerie. Cette évaluation se fait au profit des décideurs qui gèrent le budget du risque (les traders) comme des gestionnaires. Les facteurs de risque normalement couverts par la mesure du risque de marché sont les taux d'intérêt, les taux de change, les cours des titres et les cours des marchandises.

La mesure des risques implique le calcul périodique, par ordinateur, des positions de risque (quotidiennement, mensuellement ou trimestriellement). Elle donne lieu, normalement, à une remontée de tableaux de bord à destination des gestionnaires de portefeuille, en tant qu'aide à la décision pour l'exercice de leurs responsabilités et en tant que facteur de rééquilibrage périodique du portefeuille de référence. Elle est donc utile aux décisionnaires confrontés au risque, car elle leur apporte un feedback par rapport à leurs positions et les aide à déterminer les positions futures. Quant à la direction exécutive de la banque, elle se sert des résultats de la fonction d'analyse de risque et de compliance pour contrôler les risques qui sont pris sur les différentes lignes d'activité et pour faire en sorte que les directives instituées soient respectées.

Une condition préalable à la fonction de mesure des risques est la valorisation correcte de tous les titres (c'est-à-dire d'un marché à l'autre). Pour cela, les investissements doivent être consignés à la source de tarification appropriée.

Une tarification correcte permettra une mesure précise du rendement global et de la performance.

Les modèles utilisés pour évaluer les risques liés aux activités de trésorerie tournent sur divers systèmes, et parfois par les soins de prestataires externes, aussi la fonction de mesure du risque doit-elle assumer la responsabilité de gérer l'éventail complexe des systèmes et des prestataires. Pour maintenir à jour leur connaissance des meilleures techniques et des technologies avancées, ceux qui exercent dans ce domaine doivent cultiver des relations suivies avec les prestataires de systèmes de gestion et de mesure des risques ainsi qu'avec leurs contreparties sur le marché : caisses de retraite, gestionnaires de placements, courtiers et autres spécialistes de la branche.

**La mesure et l'analyse de la performance.** L'objectif de la mesure de performance est de déterminer le rendement global du benchmark et celui du portefeuille et de rendre compte des résultats à la direction.

L'analyse (et l'attribution) de la performance est le processus consistant à décomposer le rendement global ou le coût du portefeuille en une série de principaux facteurs de risque, à déterminer quantitativement dans quelle mesure les principales décisions en matière de risque (allocation sur les secteurs, choix du titre et risque du benchmark ou des gestionnaires) ont contribué à la performance du portefeuille. Cette détermination peut être faite dans l'absolu ou de manière relative (c'est-à-dire par rapport à un indice).

L'objectif de la fonction d'analyse de la performance est de développer des outils et des méthodologies pour pouvoir mesurer les contributions des différents niveaux de décision à la performance. Il s'agit d'obtenir des modèles pour l'évaluation et l'attribution de la performance dans l'absolu ainsi que par rapport aux portefeuilles de référence, pour disposer d'une base à partir de laquelle on puisse affiner et améliorer le processus de décision. L'attribution de la performance contribue au développement de la budgétisation du risque et du cadre de gestion des risques.

**Le contrôle de gestion.** Un contrôle de gestion précis et pertinent constitue un outil essentiel d'aide à la décision et d'aide au suivi de la performance et des objectifs de la trésorerie. Un contrôle de gestion orienté vers le risque est donc un élément fondamental de la gestion de l'investissement et de la gestion des risques des portefeuilles.

L'équipe du contrôle de gestion des risques doit disposer d'une bibliothèque de rapports standard pour évaluer les performances essentielles et les statistiques de risques nécessaires à l'évaluation des décisions de placement et

FIGURE 9.3 RAPPORTS D'ANALYSE SUR LE RISQUE POTENTIEL

Domaine de risque	Titre	Référence	Rapports - Détails	Fréquence			
				Quotidienne	Hebdomadaire	Mensuelle	Périodique
Risque de contrepartie			Toutes les lignes de crédit à la clientèle approuvées et facilités inutilisées /rapport des exceptions - transactions nécessitant une approbation /Situation courante de toutes les transactions avec les donneurs d'ordre /Exposition globale à des donneurs d'ordre particuliers/avec leurs ratings/ concentration de l'exposition à des entreprises	Q		M	P
Risque de marché			VAR : Quotidienne /variation de la VAR pour la journée /variation de la valeur en portefeuille/ durée du portefeuille et durées modifiées (pour tous les produits dérivés, titres à revenu fixe et positions sur le marché des changes) /simulation de différentes stratégies d'investissement/ stress tests (Pv01) /les risques de portefeuille existants, tels qu'ils sont mesurés par l'erreur de trajectoire ou la valeur à risque /pertes et profits divisés par la VAR quotidienne /valeurs de la VAR au cours d'une période spécifiée indiquant des valeurs faibles, médianes et élevées au cours de la période et valeurs de fin de période /contribution au risque par rapport au benchmark /rapports de limite de position /rapports de stop-loss /rapports des stress tests.	Q		M	
Risque de liquidité			Analyse des écarts entre les échéances : de 0 à 15 jours jusqu'à plus de 360 jours /mouvements quotidiens des principaux éléments du bilan au cours des 7 derniers jours /prêts consentis, comptes interbancaires de la banque et historique des dépôts au cours des 3 dernières années /accords de rachat, taux des bons du Trésor, taux d'actualisation de la banque centrale, taux des CD /dépôts arrivant à échéance le lendemain, nouveaux CD émis, mouvements dans les dépôts /état des cash-flows /mouvements importants affectant les dépôts, par type de dépôt, CD au-delà d'un certain montant /flux entrants de dépôts stables /tableaux et graphiques pour illustrer les tendances dans ces domaines.	Q	H		
Risque de change			Analyse de l'écart de liquidité : de 0 à 15 jours jusqu'à plus de 360 jours /positions ouvertes sur les principales devises à la fin de l'exercice /plus haute position ouverte au cours du mois précédent /profit (perte) quotidien(ne), volatilité des marchés à terme ferme /durée des détentions en nombre de jours /positions ouvertes en devises étrangères et contrats à terme ferme ; historique des taux d'intérêt et des taux de change sur les marchés ; performance par rapport aux budgets /positions avec les contreparties /exposition aux pays /exceptions par rapport aux directives de la banque.	Q		M	
Mesure et analyse de la performance			Composition du portefeuille par rapport au benchmark /performance du portefeuille et du benchmark à ce jour /attribution de la performance /comparaison des estimations de risque avec les profits réels /analyse descriptive des stratégies de marché, des mouvements sur le marché et des résultats.	Q		M	Q

de financement ; elle doit aussi disposer des outils nécessaires pour une analyse en profondeur. La figure 9.3 donne des exemples de contrôles pouvant être appliqués à diverses catégories de risque, classés par périodicité.

Les rapports sur les portefeuilles doivent fournir une information à la fois adéquate et assez pertinente pour permettre aux gestionnaires de portefeuille d'évaluer les risques et de régler leurs positions de manière à se maintenir à un niveau de risque acceptable. Cette information doit comprendre des mesures de performance et de risque comme la durée, la sensibilité, la valeur à risque (VAR) et le risque de rendement.

La responsabilité des tableaux de bords doit être dévolue à chaque domaine concerné. Ainsi, par exemple, les tableaux de bord de la compliance et du risque doivent être produits respectivement par l'équipe de compliance et par l'équipe de gestion des risques ; les rapports quotidiens de performance d'un portefeuille de titres à revenu fixe (ainsi que les rapports mensuels de performance et d'attribution) peuvent être produits par l'unité opérationnelle de trésorerie en collaboration avec la fonction d'attribution de la performance. La responsabilité des rapports et tableaux réguliers et ponctuels sur les marchés peut être assignée à une fonction de stratégies quantitatives. Lorsque l'information provenant de plusieurs domaines fonctionnels au sein de la trésorerie est présentée dans un rapport synthétique, l'unité d'analyse de risque et de compliance doit avoir pour rôle de coordonner la préparation de ce rapport et d'en assurer la cohérence et la production en temps et en heure.

**La compliance.** L'objet de la fonction de compliance est de faire en sorte que toutes les transactions de la trésorerie et les activités commerciales soient conformes aux lois, à la réglementation, aux orientations, aux directives et aux normes éthiques. Une bonne fonction de compliance est la pierre angulaire de la confiance des clients et de la contrepartie dans le fait que la fonction de trésorerie agira de façon adéquate et au mieux de leurs intérêts.

Pour un groupe bancaire et les éventuels prestataires de sa gestion des actifs, il importe que le contrôle de la conformité avec les directives concernant les placements, les emprunts, les swaps et autres soit centralisé. La figure 9.4 fournit un exemple de la manière dont la fonction de compliance peut faire en sorte que les unités opérationnelles se conforment à l'ensemble des lois et orientations applicables.

FIGURE 9.4 EXEMPLE DE LISTE DE CONTRÔLE QUOTIDIENNE OU MENSUELLE POUR LES QUESTIONS DE COMPLIANCE DU PORTEFEUILLE

Date et contrôleur :							
Règle	Référence	Brève description	Accord de gestion des placements	Calcul	Niveau d'aide à la décision	Interprétation de la mesure	Portefeuille contrôlé
<b>1. LOIS</b>							
<b>2. RÈGLEMENTS</b>							
<b>3. ORIENTATIONS INSTITUTIONNELLES</b>							
3.1 Limites de risque	1	Stop-loss = xxx points	La limite du stop-loss de xxx points sur la base d'un exercice comptable par rapport au benchmark n'a pas été atteinte.	Rendement supplémentaire par rapport au benchmark sur l'exercice comptable			
<b>4. DIRECTIVES INSTITUTIONNELLES</b>							
4.1 Restrictions concernant les placements	2.1	Pas d'endettement	Le gestionnaire de placements ne soumettra pas le portefeuille à un endettement de marge		Rapport de compliance (#28)		
	2.2	Pas d'exposition en devise étrangère (hors \$ US)	Le gestionnaire de placements ne soumettra pas le portefeuille au risque de change		---		
4.2 Changement de durée autorisé	3	Durée de - 9 mois à 15 mois	La durée moyenne pour le portefeuille sera de 3 mois plus ou moins un an	Durée réelle	Rapport des positions longues et total des positions risqué de taux		
4.3 Limite à l'amplitude de la durée	4	Max (durée longue à durée moyenne) = 24 mois	La différence entre la durée totale de toutes les positions longues du portefeuille et la durée moyenne du portefeuille ne devra pas dépasser 24 mois.	Durée totale des positions longues - durée moyenne	Long & Total	Risque de taux d'intérêt	
4.4 Instruments éligibles	5	Liste des instruments					
4.5 Degré de solvabilité de l'émetteur	6	AA "Administrations" limite = xx %	Aucun des titres cités à la Section 4.4 ayant un rating de AA ne sera acheté si, après effet de la transaction, la position globale de crédit liée à ces titres excéderait xx % de la valeur de marché du portefeuille.	Valeur de marché divisée par la VAN du portefeuille	Rapport de compliance (#4)		
4.6 Devise éligible	7	Il n'a pas été autorisé de décalages de monnaies lors des transactions de titres REPO /REPO inversé.	Les liquidités et les titres impliqués dans une transaction donnée doivent être dans la même devise (aucun décalage de devises autorisé).				
<b>5. DIRECTIVES OPÉRATIONNELLES</b>							
5.1 Concentration sur un émetteur	8		Émetteur unique		Rapport de compliance (#11)		

Les autres domaines de responsabilité comprennent :

- la participation aux réunions avec les prestataires de services externes et les gestionnaires d'actifs pour s'assurer qu'ils ont la capacité d'évaluer la conformité par rapport à certaines directives données ;
- l'aide à l'élaboration des directives mesurables et cohérentes ;
- la conception des orientations de la gestion de portefeuille pour la trésorerie ; par exemple les limites du trading, la sélection des vendeurs, les procédures, les exigences de tableaux de bord et l'utilisation de nouveaux instruments financiers ;
- la liaison avec les auditeurs internes et externes ;
- l'aide au développement d'un code d'éthique pour la trésorerie.

Si le personnel chargé de la conformité doit contrôler la conformité par rapport aux directives et rendre compte des exceptions, il doit aussi collaborer en interne avec les autres services et en externe avec les contreparties, pour remédier aux infractions et éviter qu'elles ne se reproduisent régulièrement. Une fonction de conformité mature doit pouvoir collaborer au développement de l'infrastructure des systèmes de trésorerie et participer aux cercles de qualité avec le personnel chargé des opérations de trésorerie et les autres services.

**Les stratégies quantitatives.** Le principal objectif de la fonction stratégies quantitatives est d'aider au renforcement des processus d'investissement, en favorisant l'utilisation des outils et techniques d'analyse et en procédant à des travaux de modélisation quantitative et de recherche. Les stratégies quantitatives s'appliquent aux disciplines d'allocation stratégique des actifs et d'analyse des marchés. Dans la banque, cette fonction assure aussi la modélisation financière au profit des activités de gestion des placements, de la liquidité, du financement et du bilan. Dans les grandes banques, cette fonction assiste les donneurs d'ordre extérieurs ou même les autres gestionnaires d'actifs.

Les modèles et les outils d'analyse servent à aider les gestionnaires de risques dans leurs décisions quotidiennes ainsi que les gestionnaires de portefeuille dans leur stratégie d'arbitrage entre risque et rendement. Il est essentiel que les données utilisées dans la modélisation soient cohérentes et fiables, aussi convient-il que la responsabilité réside pour partie dans la fonction de modélisation, afin que l'infrastructure de centralisation des données soit adéquate.

Les responsabilités de la fonction stratégies quantitatives comprennent le développement et la production de graphiques mensuels d'analyse du marché,

la recherche et la diffusion des indicateurs des visions et du sentiment des stratégies et des opérateurs des marchés, et la synthèse systématique et la diffusion des idées concernant les placements.

Ces analyses doivent être réalisées en interne par les économistes et les analystes financiers et en externe par les spécialistes du marché et de la branche. Pour que cette fonction soit crédible, il faut qu'elle développe et entretienne des relations suivies avec les stratégies et les opérateurs des marchés, avec les gestionnaires des caisses de retraite et avec les gestionnaires de placements.

## 9.5 Les opérations de trésorerie

La gestion de la fonction opérations de trésorerie est devenue de plus en plus complexe, du fait de l'évolution des marchés financiers et des exigences réglementaires et du fait des progrès technologiques.

Dans ce domaine, le risque est considéré comme étant le plus élevé lorsque des interventions manuelles ont lieu. L'attitude des dirigeants des banques a été de privilégier l'automatisation des activités de comptabilisation et de règlement des opérations de marché (le traitement direct des opérations ou « straight through » processing). L'automatisation de la fonction opérations de trésorerie implique la concentration d'une part de risque significative sur les opérations de marché informatisées, ce qui rend nécessaire un contrôle accru de la fonction d'approbation /déblocage des paiements, et notamment un contrôle renforcé de la confirmation des transactions et du rapprochement des comptes des banques et autres institutions (comptes nostro).

Ces dernières années, une grande partie des fonctions traditionnelles relatives aux opérations de trésorerie ont été externalisées, et la fonction analyse de risque (voir section 9.4) s'est retrouvée associée aux fonctions opérationnelles qui sont restées dévolues à la trésorerie. Ces fonctions opérationnelles traditionnelles sont les suivantes :

- la gestion de l'encaisse ;
- les relations bancaires ;
- le règlement des transactions ;
- la comptabilité et le contrôle de gestion des activités de trésorerie (gestion du bilan, financement et placement) ;
- le support et la sécurité des technologies de l'information et la continuité de l'activité.

**La gestion de l'encaisse et les relations bancaires.** (La fonction relations bancaires pourrait légitimement être considérée comme extérieure au domaine des opérations de trésorerie, mais elle est traitée ici pour des raisons de simplification). Les principaux objectifs des fonctions gestion de l'encaisse et relations bancaires sont d'optimiser la planification des encaisses et de faciliter le traitement direct des fonds. Pour atteindre ces objectifs, le personnel des services concernés doit veiller au traitement des versements et des recettes dans des délais opportuns, mettre en place une infrastructure bancaire adaptée et efficace, maintenir un haut niveau de service à la clientèle pour les investigations des donneurs d'ordre et minimiser le risque opérationnel associé au traitement des encaisses en assurant un suivi des éléments en cours et en attente.

Les risques associés à cette fonction duale sont notamment les suivants :

- Si l'accès aux terminaux n'est pas strictement contrôlé, des instructions de transferts non autorisées risquent de passer.
- Si les données ne sont pas entrées correctement dans le système, les transactions risquent d'être retardées ou refusées.
- Des pertes et des erreurs d'affectation des fonds ou des fraudes risquent de se produire, par suite de modifications incorrectes et non autorisées des messages SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication - réseau de télécommunications financières interbancaires mondiales).
- Des chèques risquent d'être mal affectés, d'être déposés sur un mauvais compte ou de ne pas être déposés du tout.
- Un transfert des fonds sur un mauvais compte peut retarder leur réception par le véritable bénéficiaire, ce qui représente un risque de réputation. Il peut s'ensuivre des réclamations et des pénalités pour retard de livraison.
- La livraison ou le versement par erreur à quelqu'un d'autre que le bénéficiaire risquent de se traduire par une perte financière, dans le cas où ce versement se révélerait ne pas être recouvrable.
- Des discordances entre dates de valeur, des décalages et des erreurs humaines peuvent engendrer des données fausses et, par suite, un rapprochement incorrect des encaisses.
- Des positions incorrectes peuvent être rapportées aux gestionnaires d'encaisses du plancher, avec pour conséquence éventuelle des pertes financières pour la banque.



**Le règlement des transactions.** Le risque de règlement est le risque que dans un système de transfert, le règlement ne s'effectue pas comme prévu, l'une des parties manquant à ses obligations de compensation envers une autre partie. Un défaut de règlement représente à la fois un risque de crédit (contrepartie) et un risque de liquidité. La meilleure manière de limiter le risque de règlement consiste évidemment à disposer d'un système de paiement sûr et efficace.

La fonction de règlement doit permettre le règlement correct des transactions effectuées par les gestionnaires de portefeuille et de financement au sein de la trésorerie. Le rôle de ceux qui s'occupent du règlement, par le strict respect des contrôles mis en place, est de minimiser le risque opérationnel associé au processus de règlement. En résumé, les devoirs de cette fonction sont les suivants :

- faire en sorte que toutes les transactions soient confirmées (verbalement ou par SWIFT) dans des délais opportuns ;
- faire en sorte que tous les versements soient réalisés correctement et dans des délais opportuns ;
- faire en sorte que toutes les recettes soient comptabilisées correctement et dans des délais opportuns ;
- faire en sorte que tous les titres soient livrés et reçus correctement et dans des délais opportuns ;
- faire en sorte de conserver toutes les références standard et données statiques telles qu'instructions de règlement, codes d'authentification entre banques et fichiers d'information sur les clients (numéros de téléphone et de télex ou de télécopie, coordonnées bancaires, adresse).

Toute transaction ratée doit être consignée et suivie jusqu'à sa résolution. Un défaut de notification peut entraîner une exposition prolongée au risque financier et au risque de réputation. Toute transaction ratée doit être signalée à la salle des marchés, car un manque de communication en la matière, entre le personnel chargé des règlements et les opérateurs, empêcherait les équipes de rechercher les moyens d'éliminer des ratages de transactions évitables.

Les risques associés à la fonction de règlement sont les suivants :

- Des transactions peuvent ne pas être saisies correctement sur le logiciel du système de négoce. Une saisie incorrecte ou incomplète peut entraîner des erreurs de règlement, de comptabilité, de contrôle de gestion financier et de valorisation.
- Certains événements (triggers et taux réinitialisés et autres « cassette ») peuvent être manqués, ce qui peut entraîner des accumulations

incorrectes d'intérêts ainsi que des erreurs de règlement, de comptabilité, de contrôle de gestion financier et de valorisation.

- Des informations dérivées (légal) devant circuler entre la banque et ses contreparties peuvent ne pas aboutir, d'où d'éventuelles différences de compréhension à propos de certains détails dans les échanges.

### **La comptabilité et le contrôle de gestion des activités de trésorerie.**

L'enregistrement des événements revêt une grande importance dans la gestion des risques. Il importe qu'un bon système de comptabilisation permette de garder la trace des transactions et du moment où elles sont réalisées, et de disposer de toute l'information complémentaire. Les écritures dans le grand livre de comptes et dans les journaux doivent être passées et révisées par des personnes qui ne sont pas habilitées à exécuter les transactions. Les livres de comptes doivent faire l'objet de rapprochements fréquents avec les états concernés, et ceux qui exécutent les transactions doivent confirmer les écritures. La comptabilité doit être soumise régulièrement à un audit interne.

Le rôle de la fonction comptable, dans les opérations de trésorerie, est de mesurer les résultats et de les refléter dans les états financiers et dans les rapports qui les accompagnent. Les comptables doivent s'assurer de la justesse de toute donnée provenant du marché et utilisée dans les calculs, et produire toutes les écritures qu'exige la pratique comptable généralement admise, comme celles concernant la correction des valeurs des postes d'actif et de passif en fonction des justes valeurs.

Il s'agit d'exigences difficiles à respecter, car elles supposent que la fonction comptable de la trésorerie dispose d'un personnel formé non seulement à la comptabilité mais aussi aux divers produits du trading et aux produits dérivés. La difficulté est d'autant plus grande que de manière générale, les principales données concernant les placements doivent parvenir d'un certain nombre de différents systèmes, dont rares sont ceux qui produisent des rapports que l'on pourrait considérer comme faciles à utiliser : le résultat est que certains documents d'information aux gestionnaires doivent être préparés à la main, avec le risque d'erreurs d'intégrité des données que cela suppose. Un moyen qu'utilisent les responsables des opérations de trésorerie pour pouvoir fonctionner avec des sources de données multiples consiste à s'en remettre à des bases de données intégrées ou « data warehouses » à partir desquelles il est possible d'adapter les rapports.

Pour veiller à la cohérence des données et des sources comptables, la fonction comptable doit aussi être divisée en deux parties : d'une part la comptabilisation pure et de l'autre le rapprochement des données fondamentales et des rapports produits par les différents systèmes (voir figure 9.5).

FIGURE 9.5 LES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE : COMPTABILISATION (ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT)

Domaine comptable	Tire	Référence	Types de subdivision	Fréquence			
				Quotidienne	Hebdomadaire	Mensuelle	Périodique
<b>A. Reports</b>							
<b>Rapports financiers</b>			Balance d'inventaire/Bilan/Compte de résultat/Détails du négoce/Ecritures de règlement				
<b>Rapports de portefeuille</b>			Stocks /Allocation des actifs /Rapports de performance (rendement des placements)				
<b>B. Rapports de contrôle</b>							
<b>Rapprochements internes</b>			De système à système /comptes collectifs (comptes d'ordre)				
<b>Rapprochements externes</b>			Rapprochements entre les dépositaires /Compte de trésorerie tenu par la fonction de trésorerie interne				
<b>Encaisse</b>			Comptes collectifs avec les banques extérieures/Comptes collectifs avec les donneurs d'ordre internes				
<b>C. Rapports de tarification</b>							
<b>Rapports des sources</b>			Reuters /Bloomberg /Courtiers /Autres services de tarification				
<b>Exception (rapports de diagnostic)</b>			Fluctuations inhabituelles /Nouveaux instruments				
<b>Rapports de valorisation</b>			Comptabilisation à la juste valeur (IAS 39)				
<b>Rapports d'analyse</b>			Tendances				
<b>D. Rapports opérationnels</b>							
<b>Rapports de transactions</b>			Cash-flows/Réinitialisations/Volumes de transaction/Volume des options d'achat/Rapports de règlements				
<b>Risque opérationnel</b>			Analyse des impacts de la tendance				
<b>E. Rapports réglementaires</b>							
<b>Commission de Bourse</b>							
<b>Banque centrale</b>							

Nous présentons ici un aperçu des activités liées à la comptabilité et au rapprochement dans le domaine de la comptabilité des opérations de trésorerie :

### *Les activités liées à la comptabilité*

- veiller à mettre en place une comptabilité qui puisse s'adapter à temps aux exigences des nouvelles activités et des nouveaux produits ;
- exercer un examen et un contrôle quotidiens des données comptables pour tous les portefeuilles ;
- réviser les rapports de performance pour tous les portefeuilles, en tant que validation et contrôle supplémentaires de l'information comptable ;
- réviser les transactions nouvelles et celles qui ont subi des changements ;
- réviser les comptes de pertes et profits ;
- préparer les rapports réglementaires ;
- réviser les écritures comptables (surtout celles passées à la main).

### *Activités de rapprochement*

- rapprocher les données provenant de systèmes différents pour en assurer la justesse, vérifier qu'elles sont complètes et les approuver ;
- rapprocher le système comptable du système des conservateurs de titres pour s'assurer que tous les titres sont comptabilisés (un conservateur de titres est une institution financière qui assure la garde des titres des banques et autres institutions et en conserve les enregistrements) ;
- vérifier que toutes les écritures passées à la main sont correctes.

**Le support des technologies de l'information, la sécurité et la continuité de l'activité (IT).** Cette fonction n'est pas nécessairement rattachée à la trésorerie, toutefois les exigences en matière de sécurité des systèmes conduiront souvent à l'aligner assez étroitement avec les opérations de trésorerie. Quoi qu'il en soit, elle doit apporter aux systèmes en place des mécanismes et une infrastructure qui supportent les activités de trésorerie. Le principal indicateur de réussite de la fonction IT est la capacité de la trésorerie à participer de manière compétitive aux marchés financiers sans subir de pertes financières liées à des problèmes de système.

Au sein de la trésorerie, le spécialiste des technologies de l'information doit fournir à la salle des marchés et à la comptabilité des systèmes capables de capter en temps réel toutes les données du marché, de toutes provenances, néces-

saires à la valorisation de chaque type d'instrument financier défini. Ces données doivent pouvoir être retrouvées rapidement pour la réévaluation, le contrôle de gestion, l'analyse historique, etc. et le système de trésorerie doit s'accompagner d'applications de maintenance de l'activité de négoce : réinitialisation automatique des taux, reconductions sur le marché monétaire et autres tâches répétitives.

Les principaux risques et les principales difficultés que rencontre le spécialiste des technologies de l'information de la trésorerie sont les suivants :

- Une forte dépendance vis-à-vis des prestataires externes. Normalement, l'externalisation se fait en réponse à un manque de compétences nécessaires en interne.
- Les exigences de documentation pour l'utilisateur, en ce qui concerne les projets de développement de systèmes, souffrent parfois des « écarts d'objectif » : c'est-à-dire de la tendance des utilisateurs à rechigner à satisfaire aux exigences de documentation, et à procéder à des changements en plein milieu de la phase de mise en œuvre.
- La production de tableaux de bord cohérents à partir d'une base de données centralisée. La production des tableaux et rapports officiels peut faire appel à de nombreuses procédures successives, ce qui accroît le risque d'altération des données qui sont retranscrites dans différents tableaux à l'aide de divers programmes de calcul.
- La sécurité de l'information concernant les actifs : données, stations de travail et systèmes d'application. Les technologies de l'information progressent trop vite pour que la plupart des équipes chargées de la sécurité au niveau de la trésorerie puissent suivre, et les risques d'attaque de virus informatiques et d'intrusion dans les systèmes prennent de plus en plus d'importance.
- La production d'un système de recouvrement adéquat en cas de catastrophe. En cas d'incident grave sur les grands systèmes, la continuité de l'activité peut se trouver compromise, surtout dans les localisations éloignées.
- L'externalisation de la gestion du matériel et des systèmes. Les normes qui régissent cette gestion en externe peuvent ne pas être aussi strictes que celles qui sont appliquées en interne.
- La maintenance des systèmes d'application qui font appel à un ensemble varié de logiciels de développement. Le progrès rapide des technologies de l'information expose les systèmes dépassés à un danger inévitable, à savoir la difficulté grandissante de trouver des personnes compétentes sur le marché.

FIGURE 9.6 LA GESTION DES RISQUES DANS LE DOMAINE DE LA TRÉSORERIE

1. Cadre d'activité - Principaux objectifs & outputs					2. Environnement extérieur - Problèmes de marché courants					
3. Lois et réglementation					4. Orientations et directives					
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Processus	Risques	Gestion des risques (activités de contrôle)	Impact du processus et du contrôle	Pratique optimale du marché (principaux indicateurs du marché)	Principaux indicateurs de performance (la mesure de performance confirme que le risque est géré)	Tableaux de bord généraux et MIS (quels rapports contiennent les principaux indicateurs ?)	Tests de conformité	Evaluation du processus	Plans d'action	Evaluation de l'audit interne et de l'audit externe
OBJECTIFS DU COSO	1. Efficacité et efficacité des opérations (9, 10, 11, 13 et 14)		2. Fiabilité de la communication de l'information financière (1-15)		3. Conformité aux lois et à la réglementation (3, 4, 12 et 14)					
COMPOSANTES DU COSO	1. Contexte du contrôle (contrôles et attitudes informelles) (6, 12 et 14)		2. Evaluation du risque (8 et 13)		3. Activités de contrôle (3, 4, 7, 11, 12 et 14)		4. Information et communication (1, 2, 11 et 14)		5. Suivi (11, 14 et 15)	

## 9.6 La gouvernance d'entreprise et l'évaluation des risques opérationnels

Le risque opérationnel a déjà été traité au chapitre 6. L'idée exposée dans la présente section est qu'une aide à la gestion bien structurée, révisée régulièrement dans le cadre du processus de gouvernance, contribuera de manière significative à l'identification et à la gestion des risques opérationnels.

Dans le milieu de la trésorerie, on est souvent tenté de penser qu'un risque n'existe que dans la mesure où il est quantifiable. La difficulté est donc de trouver un cadre de référence pour la mesure des risques opérationnels et pour la gouvernance, qui séduise les gens qui aiment les chiffres et dans lequel il soit possible d'intégrer, de façon cohérente, le risque non quantitatif.

La figure 9.6 présente une méthodologie pour percevoir l'objectif global de chaque fonction de la trésorerie et pour déterminer la manière dont chaque fonction est affectée par le marché, par le contexte légal et réglementaire et par la politique interne de la banque.

Une fois déterminé le contexte de la fonction et de ses principaux outputs (voir cellule numéro 1), on peut lister les processus et /ou les tâches nécessaires pour réaliser ces outputs ou ces objectifs fonctionnels (cellule 5). On identifie les risques associés à chaque processus, et les gestionnaires doivent déterminer la manière dont ils géreront (ou contrôleront) chacun de ces risques (cellules 6 et 7).

En liant la fonction de gestion des risques à la mesure globale du contrôle et de la performance (principaux indicateurs du risque : cellules 10 et 11), les gestionnaires disposent d'une aide à la décision basée sur le risque, qui est centrée sur les risques identifiés par chaque processus et sur les activités de gestion des risques qui relèvent de chaque processus et de chaque risque. La mesure des risques englobe des questions opérationnelles relatives au négoce, comme le suivi des réinitialisations de taux et autres triggers sur les transactions structurées, les problèmes de règlement et de confirmation légale concernant les produits dérivés, et le service de la dette.

La figure 9.6 comporte des informations relatives à l'impact et à l'importance de chaque processus, aux tests de conformité auxquels est soumis le processus de gestion des risques et à l'évaluation par les gestionnaires de la manière dont les contrôles fonctionnent réellement tout au long de l'année. Avec la maturation du processus de gestion des risques, les gestionnaires peuvent commencer à y intégrer les meilleures techniques de marché et les évaluations de l'audit interne et de l'audit externe.

En principe, les gestionnaires doivent prouver aux auditeurs (voir aussi chapitre 3, sections 3.7 et 3.8) qu'ils se sont conformés à leurs propres définitions du processus de gestion des risques. Un moyen d'intégrer les tests de conformité aux activités usuelles des gestionnaires consisterait à exiger que toute analyse, toute discussion, toute tendance, ainsi que les fluctuations, et tout problème de rendement ou de communication de l'information mentionné dans les rapports financiers trimestriels, soient mis en relation avec la description que les gestionnaires font eux-mêmes de leurs processus de gestion des risques (comme le montre la figure 9.6). Inclure la matrice de risque dans les problèmes traités par les rapports trimestriels permettrait de faire que tout changement intervenant dans les processus ou dans les contrôles de la gestion des risques, au cours de la période étudiée, fasse l'objet d'une information en temps et en heure. Ce genre d'étude permet aussi de cerner les nouveaux risques et les changements nécessaires.

On peut parler du contrôle interne, dans un organisme, comme d'un processus institué par le conseil d'administration, les dirigeants ou d'autres membres de cet organisme pour permettre d'être raisonnablement sûr d'atteindre les objectifs fixés dans les domaines suivants : efficience et efficacité de l'activité, fiabilité de la communication de l'information financière et conformité par rapport aux lois et à la réglementation applicables. La sauvegarde des actifs en fait partie.

Les contrôles peuvent être formels ou informels. Les contrôles formels comprennent les manuels et directives, les procédures, la hiérarchie et la réglementation. Les contrôles informels comprennent l'éthique, la compétence, la morale, la confiance, le savoir-faire, le leadership, les processus, la culture, l'information, les ressources, les mesures, les orientations, la communication, le travail en équipe et les procédures.

La figure 9.6 comprend aussi des informations sur la manière dont chaque élément est lié au processus COSO, traité ci-après.

**COSO.** Le Committee of Sponsoring Organizations de la Commission Treadway (couramment appelé COSO) a été institué par le Congrès américain en réaction contre les irrégularités financières dont on a beaucoup parlé vers la

---

1. Yanni Liakakis, de l'unité des contrôleurs au sein de la Banque Mondiale, a contribué à affiner notre compréhension du cadre du COSO, et Philip Mitchell, de la même unité, a contribué à cette documentation sur les auto-évaluations du contrôle, ce qui a permis d'établir un lien entre le cadre du COSO et la gestion des risques, la gouvernance et la compliance dont il est fait la promotion dans cet ouvrage. Pour plus de renseignements à propos du travail actuel réalisé sur le COSO, consulter l'adresse [www.coso.org](http://www.coso.org).



fin des années quatre-vingt<sup>1</sup>. Ce Comité a défini un cadre de contrôle interne destiné à aider les organismes à réduire le risque de perte d'actifs, à assurer la fiabilité des comptes et la conformité par rapport aux lois et à la réglementation et à promouvoir l'efficacité.

Le COSO a publié en 1992 un rapport intitulé « Internal Controls - Integrated Framework » (contrôles internes - un cadre intégré), qu'un grand nombre d'organismes du secteur public et d'organismes spécialisés reconnaissent comme une norme pour l'évaluation du contrôle interne et du contexte de risque. Au niveau le plus global, le rapport du COSO apporte un cadre permettant à une organisation d'évaluer l'adéquation de ses contrôles par rapport à la satisfaction de ses objectifs commerciaux.

Dans le modèle de contrôle du COSO, l'accent mis sur le comportement traduit une prise en compte de la réalité, et notamment du fait que les dirigeants fixent des orientations qui spécifient ce qu'ils souhaitent voir se réaliser : c'est la culture d'entreprise qui détermine ce qui va véritablement se produire, ainsi que les lois qui seront respectées, contournées ou ignorées.

Dans le cadre du COSO, l'efficacité d'un système de contrôle interne se mesure par sa capacité à donner aux gestionnaires et au conseil d'administration la relative assurance que leur banque atteindra ses objectifs dans les trois domaines suivants :

- l'efficacité et l'efficacité de l'activité ;
- la fiabilité de la communication de l'information financière ;
- la conformité par rapport aux lois et à la réglementation applicables.

Le modèle de contrôle interne du COSO est constitué de cinq composantes interdépendantes, qui sont inhérentes à la manière dont les gestionnaires dirigent l'organisme concerné. Il existe un certain nombre de liens entre ces composantes, qui servent de critères pour déterminer si le système est efficace ou non. Ces cinq composantes sont les suivantes :

- le contexte du contrôle ;
- l'évaluation du risque ;
- les contrôles ;
- le suivi et l'apprentissage ;
- l'information et la communication.

**Le contexte du contrôle** donne le ton à l'organisation, il exerce un impact sur la perception qu'a le personnel du contrôle. Source de la discipline et de la

structure, il sert de fondement à toutes les autres composantes du contrôle interne. Les facteurs qui constituent ce contexte du contrôle sont l'intégrité, les valeurs éthiques et la compétence du personnel ; la conception des dirigeants et leur manière d'agir (la culture d'entreprise entretenue par le patron) ; la manière dont les dirigeants délèguent l'autorité et la responsabilité, et dont ils organisent et font progresser leur personnel ; et l'attention et la direction qu'assurent les membres du conseil d'administration.

Le risque est défini comme étant tout ce qui s'oppose à l'atteinte d'objectifs et de résultats commerciaux viables de manière éthique. Il peut s'agir de l'échec à exploiter des opportunités et à maintenir une organisation cohérente. Tout organisme se trouve confronté à une diversité de risques dont les sources peuvent être internes ou externes, et qu'il est nécessaire d'évaluer. Une condition préalable à **l'évaluation des risques** est la fixation d'objectifs commerciaux qui soient cohérents en eux-mêmes ainsi que par rapport à la stratégie et à la mission de l'organisme concerné. L'évaluation des risques recouvre l'identification et l'analyse des risques qui sont susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs commerciaux. L'évaluation des risques constitue une base pour la détermination de la manière dont les risques pourront être gérés.

**Les contrôles** recouvrent les orientations et les procédures permettant de faire en sorte que les directives fixées par la direction soient suivies. Elles permettent que les mesures nécessaires soient prises vis-à-vis de tout risque susceptible de menacer la réalisation des objectifs de l'organisme. Les contrôles interviennent partout au sein de l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Ils comprennent des activités comme l'approbation, l'autorisation, la vérification, le rapprochement, l'étude des performances, la sécurité des actifs et la séparation des responsabilités.

Les systèmes de contrôle interne doivent faire l'objet d'un **suivi**, c'est-à-dire d'un processus d'évaluation de leur qualité et de leur performance dans le temps. Il s'agit d'activités continues et d'évaluations distinctes les unes des autres. Le suivi courant se fait dans le cadre de l'activité même et comprend la gestion courante, la supervision et d'autres tâches que peut être amené à entreprendre le personnel dans l'exercice de ses responsabilités. Le champ et la fréquence des différentes évaluations dépendront essentiellement d'une évaluation des risques et de l'efficacité des procédures de suivi courant. Les défaillances du contrôle interne devront faire l'objet de rapports à la hiérarchie, dans le cadre de la remontée habituelle de l'information vers la direction, et cela devra donner lieu à des investigations analytiques concernant les raisons des fluctuations et des erreurs, lesquelles investigations devront permettre de déterminer

si ces événements sont imputables au développement de risques nouveaux ou à une défaillance des processus existants de gestion des risques. Cette approche donne au processus de gestion des risques un aspect opérationnel en en faisant un élément normal du processus de gestion de l'organisation, elle permet de faire que l'évaluation des risques ne soit pas simplement une tâche accomplie une fois par an pour satisfaire quelque exigence extérieure de rapport d'information.

Il importe que l'**information** pertinente soit identifiée, saisie et communiquée sous une forme et dans un délai qui permettent au personnel d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent des rapports qui contiennent l'information opérationnelle, l'information financière et l'information relative à la conformité aux lois et à la réglementation, lesquelles informations rendent possibles la gestion et le contrôle de l'entreprise. Il s'agit non pas seulement des données produites en interne mais aussi de l'information sur la situation, les événements et les activités de l'extérieur qui est nécessaire à une prise de décision éclairée et à la publication externe de rapports. Une **communication efficace** s'impose aussi dans un sens plus large, vers le bas, vers le haut et horizontalement. Dans un contexte de contrôle sain, les communications sont ouvertes, et lorsqu'un objectif commercial est compromis, les « mauvaises nouvelles » circulent rapidement, ce qui permet la prise de mesures correctives en temps et en heure. Il importe que l'ensemble du personnel reçoive un message clair de la part de la direction, concernant le fait que les responsabilités de chacun, en matière de contrôle, doivent être prises au sérieux. Il faut que les membres de l'organisation comprennent quel est leur propre rôle dans le système de contrôle interne et qu'ils comprennent de quelle manière leur propre activité de contrôle est liée au travail des autres. Il leur faut un moyen de communiquer l'information pertinente en amont. Une communication efficace s'impose aussi avec l'extérieur : avec les clients, les fournisseurs, les autorités de contrôle et les actionnaires.



# LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENT EN LIQUIDITÉS STABLES

## IDÉES ESSENTIELLES

Le portefeuille d'investissement en liquidités stables d'une banque lui sert de source prudentielle de liquidités, pour couvrir ses dettes à court terme dans une situation dans laquelle elle n'a pas toujours accès aux sources normales de financement.

Le portefeuille d'investissement en liquidités stables est aussi une source de profit, et il est généralement géré de manière active en référence à un benchmark, pour produire un différentiel positif par rapport au coût des fonds.

Une politique de liquidité consiste habituellement à définir la taille minimale du portefeuille d'investissement en liquidités stables, en général sous forme de couverture des dettes à court terme.

La politique de liquidité consiste aussi à définir des limites de risque pour contrôler le crédit, le risque de taux d'intérêt et le risque de change, pour maintenir le niveau de liquidité nécessaire et pour préserver les gains et le capital. Le portefeuille d'investissement en liquidités stables est habituellement géré par rapport à un portefeuille de référence (ou benchmark) basé sur le financement sous-jacent ou sur les dettes du détenteur.

## 10.1 La nature du portefeuille d'investissement en liquidités stables

Pour les banques de dépôt, le portefeuille d'investissement en liquidités stables était traditionnellement un des principaux outils de gestion de la liquidité : il leur permettait de disposer d'une source de fonds de substitution pour faire face à des niveaux de retraits ou de remboursements nets imprévus.<sup>1</sup> Cependant, le développement des marchés interbancaires, consistants et liquides, fait que les

---

1. Le terme « portefeuille d'investissement en liquidités stables » est utilisé à la place de « portefeuille d'investissement » d'une part pour faire la distinction avec le portefeuille d'activités pour compte propre et d'autre part pour mettre l'accent sur le caractère prudentiel et sur le principe du niveau minimal de liquidité que cette notion implique.

banques peuvent aujourd'hui emprunter pour compenser un quelconque déficit de financement, avec pour conséquence que les opérations de liquidité au jour le jour sont devenues un problème de gestion du passif.

Toujours est-il que le portefeuille d'investissement en liquidités stables est resté pour les banques une source de liquidité de secours pour faire face aux échéances de leurs dettes, dans le cas où elles décident de renoncer à d'autres sources de financement – ou bien dans le cas où elles se retrouvent dans l'impossibilité de le faire. Des restrictions, voire la fermeture des marchés interbancaires peuvent se produire, soit parce que les prêteurs, en période de risque systémique, ne sont pas disposés à dégager des fonds en raison d'une aversion au risque généralisée, soit parce qu'un événement défavorable affecte spécifiquement la banque.

L'objectif de la gestion des placements est de maximiser le rendement d'un portefeuille sous des contraintes tactiques relatives à la liquidité et à la volatilité des cours. Dans la plupart des cas, le portefeuille d'investissement en liquidités stables est structuré de manière à rapporter (c'est-à-dire que le rendement est supérieur au coût des fonds et contribue de façon positive au profit net de la banque). Ce résultat est généralement obtenu en assumant le risque de crédit et le risque de taux d'intérêt. En ce qui concerne le risque de crédit, la banque investit dans des titres dont la position de crédit est moins bonne, et donc le rendement plus élevé, que ceux de ses propres moyens de financement. On appelle cela la transformation du crédit. En ce qui concerne le risque de taux d'intérêt, les gestionnaires profiteront de la pente ascendante de la courbe de rendement et investiront dans des actifs ayant une durée de vie un peu plus longue que celle de leurs moyens de financement. On appelle cela la transformation de la maturité. En principe, dans les deux cas, la banque dégage un profit, mais le profit et le capital sont exposés au risque en cas de dégradation du crédit, d'inversion de la courbe de rendement ou de déplacement des rendements vers le haut. Il importe de contrôler étroitement ces risques afin de protéger le profit et le capital de la banque contre des niveaux de perte inacceptables.

Pour les banques de dépôt, la taille du portefeuille d'investissement en liquidités stables par rapport à l'actif total aura tendance à croître en période de croissance économique ralentie, lorsque la demande de crédit commercial et industriel sera faible. Inversement, une reprise de la croissance entraîne généralement une baisse du portefeuille d'investissement en liquidités stables, les fonds étant alors redistribués dans des prêts dont les rendements attendus sont plus élevés. Pour les portefeuilles pruden­tiels de liquidités, la politique de placement doit spécifier une

taille minimale par rapport aux dettes à court terme, afin que ces portefeuilles remplissent leur rôle de sources de liquidité en période critique.

## 10.2 La politique de placement

La politique de placement définit la logique de la gestion du portefeuille de liquidités ainsi que les niveaux à atteindre, généralement en termes de couverture des dettes à court terme (du point de vue de la réglementation, ces niveaux devraient normalement être exprimés sous forme de ratios d'actifs liquides). La politique de placement définit aussi les paramètres généraux des risques de crédit et de marché.

Du point de vue du bilan, la position la plus neutre en termes de risque de marché consiste à égaliser le profil de risque du portefeuille d'investissement en liquidités stables et le profil de risque des dettes vis-à-vis de la monnaie, des échéances et du crédit. Cette position neutre est souvent appelée position du benchmark. Toute déviation par rapport à cette position expose le profit et le capital à davantage de risques, et doit donc être soumise à restriction. Au niveau des principes généraux, il importe de spécifier la position de base pour le portefeuille d'investissement en liquidités stables (benchmark) et la tolérance du risque compte tenu d'une gestion active. Il est possible d'exprimer judicieusement cette tolérance du risque sous forme de « budget de risque », le conseil d'administration ou ses délégués approuvant un niveau acceptable de profit ou de perte de capital. On peut ensuite mettre en place ce budget de risque au sein d'une structure de gestion des risques, où les risques seront mesurés et limités de manière indépendante pour que le niveau de tolérance du risque défini par le conseil d'administration ne soit pas dépassé.

Les banques centrales détiennent par ailleurs des portefeuilles de réserves en devises étrangères, afin de satisfaire au besoin en devises du pays lorsqu'il n'a pas la possibilité d'emprunter à d'autres sources. Généralement parlant, le profil de risque optimal à long terme, pour ces réserves, sera déterminé en fonction de la logique qui régit leur détention plutôt qu'en fonction de la composition du bilan de la banque centrale. C'est vrai en particulier dans le cas des marchés émergents et des pays qui n'ont pas toujours facilement la possibilité de financer leurs déséquilibres externes par des emprunts sur le marché des capitaux. Par conséquent, dans le cadre de la politique de placement d'une banque centrale, il importe de définir une allocation stratégique des actifs qui soit fondée à la fois sur la logique sous-tendant la détention des réserves et sur le mon-

tant de réserves pouvant être considéré comme adéquat par rapport à toute demande réelle ou éventuelle de remboursement. L'allocation stratégique des actifs doit s'accompagner d'une spécification de la composition du portefeuille neutre de devises, de son terme et des moyens de financement éligibles. Les considérations d'adéquation des réserves et de rendement minimal doivent être les principaux déterminants du profil risque / rendement souhaitable pour les réserves : ce profil sera alors intégré à un portefeuille de référence.

### **10.3 Les moyens de paiement éligibles**

Dans le cadre de la politique de placement, un moyen de paiement est admis pour l'investissement lorsqu'il satisfait à certains critères fondés sur la logique qui sous-tend la détention de ces fonds. En ce qui concerne les portefeuilles de liquidités, le principal critère sera la liquidité des moyens de paiement - c'est-à-dire la capacité inhérente de ces moyens de paiement à réaliser les fonds dans un délai suffisamment rapide sans affecter négativement leur prix. Une condition préalable à la liquidité est l'existence de marchés développés et larges avec de nombreux teneurs prêts à se porter demandeurs. La liquidité s'obtient aussi bien sur les marchés à terme que sur les marchés au comptant, car les intermédiaires sont généralement plus disposés à réaliser des opérations de façon continue sur des instruments pour lesquels ils peuvent neutraliser les risques en prenant des positions à terme.

Dans l'évaluation du niveau de liquidité requis, les décideurs doivent prendre en compte l'horizon d'investissement sur lequel les fonds devront être placés. Les instruments financiers convenant aux besoins en capital circulant et en liquidités quotidiennes sont tout à fait différents de ceux qui seraient liquidés sur un horizon à plus long terme, de plusieurs mois ou davantage. En ce qui concerne les portefeuilles de liquidité prudentiels, il importe aussi de prendre en compte la liquidité des instruments en période de crise systémique. Comme nous l'avons observé, les crises systémiques peuvent affecter, de manière exogène, la capacité d'une banque à lever des fonds. Au cours d'une crise de ce genre, la banque peut être amenée à vendre ses avoirs sur des marchés perturbés caractérisés par des niveaux de liquidité bien moindres.

### **10.4 Le risque de crédit**

Le risque de crédit fait ici référence au risque de défaut, mais il est aussi lié à la liquidité, car les marchés pour les crédits à faible cotation sont généralement



plus étroits, et leur liquidité sera significativement moins bonne en cas de crises systémiques. C'est pour ces deux raisons que la politique de placement doit consister à restreindre le risque de crédit de l'instrument financier, au niveau d'un émetteur spécifique comme au niveau du portefeuille.

En ce qui concerne le risque de crédit spécifique, la plupart des banques se réfèrent à diverses agences indépendantes de notation du crédit pour déterminer les ratings minimaux des actifs éligibles. Lorsque les notations varient selon les agences, il faut qu'il soit spécifié, dans le cadre de la politique de placement, quelle notation prévaudra. En principe, le niveau d'exposition admissible pour une institution donnée fait aussi l'objet d'une restriction, il est généralement limité à un certain pourcentage des fonds propres du créancier.

Au niveau du portefeuille, le risque de crédit est contrôlé à travers des limites globales exprimées en pourcentage du portefeuille total. La diversification constitue, pour la gestion des risques, un outil fondamental : de manière générale, le portefeuille d'investissement en liquidités stables restreindra l'exposition par rapport à une institution donnée à un pourcentage maximal du portefeuille total. Par ailleurs, la politique de placement peut tendre à minimiser la vulnérabilité du portefeuille aux risques systémiques. Un risque systémique est défini comme un risque affectant une classe d'institutions ayant en commun une même activité, un même pays d'origine ou un même type d'actif de bilan. Ainsi, dans le cadre de la politique de placement, il peut aussi être défini une limite en pourcentage à la part du portefeuille pouvant être exposée à un pays, une branche ou un secteur unique.

Le tableau 10.1 présente une décomposition des types de risques de crédit et d'outils de gestion des risques.

## 10.5 Le risque de marché

Le risque de marché est défini comme la volatilité du profit ou de la valeur boursière par suite des fluctuations des facteurs de marché sous-jacents comme la monnaie, les taux d'intérêt et les différentiels de crédit. Pour les banques de dépôt, le risque de marché du portefeuille d'investissement en liquidités stables procède des décalages entre le profil de risque des actifs et leur financement. Le portefeuille de

---

2. Pour les banques centrales des pays qui ne sont pas industrialisés, la détention de réserves en devises étrangères est généralement motivée par le fait que ces réserves apportent un financement pour couvrir une partie des dettes en devises étrangères du pays et aident à sa gestion du taux de change. Dans ce genre de situation, l'allocation stratégique des actifs et le portefeuille de référence qui en procède reflètent ces dettes contingentes sous-jacentes davantage que les valeurs des postes du bilan.

TABLEAU 10.1 LES OUTILS DE LA GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT

<i>Risque de crédit</i>	<i>Outil</i>	<i>Limites du benchmark</i>
Risque spécifique du créancier	Notation du crédit Taille de l'exposition  Diversification	Exigences minimales de notation Exposition maximale en pourcentage de la base de capital de l'institution Exposition maximale à une seule institution en pourcentage de l'actif total
Risque systémique		Exposition maximale à une branche d'activité ou à un secteur unique dans un seul pays en pourcentage de l'actif total
Risque pays	Notation du crédit	Exposition maximale par pays en pourcentage de l'actif total Notations minimales du crédit
Risque sectoriel	Groupements de secteurs	Exposition maximale par secteur en pourcentage de l'actif total

référence, qui doit normalement être basé sur les caractéristiques des dettes sous-jacentes en termes de monnaie, de durée et de crédit, constitue une représentation approchée des dettes. Toute déviation par rapport à cette position expose le profit et le capital à davantage de risques, et doit donc être soumise à restriction.<sup>2</sup>

## 10.6 Le portefeuille de référence ou benchmark

Le portefeuille de référence représente le profil de risque optimal du portefeuille d'investissement en liquidités stables compte tenu de la logique qui sous-tend la détention des fonds et des caractéristiques des dettes sous-jacentes. Comme nous l'avons vu au Chapitre 9, un bon portefeuille de référence est une stratégie de portefeuille reproductible, transparente et conforme aux contraintes de risque. Il constitue une référence pour la mesure aussi bien du risque que du rendement.

TABLEAU 10.2 EXEMPLES D'INDICES DE MARCHÉ EN DOLLARS US

<i>Secteur de marché</i>	<i>Indices</i>
Titres de l'État américain	Certificats de trésorerie entre 1 et 12 mois Bons du Trésor entre 1 et 10 ans
Banques	Fonds fédéraux du jour au lendemain LIBID à 3 mois
Titres couverts par des hypothèques	Indice Master Mortgage
Titres couverts par des actifs notés AAA	Taux flottant : ROF1 ; Taux fixe : ROA1
Grandes parts de capitalisation	Standard & Poor's 500

De manière générale, on construit un portefeuille de référence à l'aide des indices de marché disponibles à l'extérieur. Ces indices peuvent comprendre un ensemble de titres spécifiques répondant à des caractéristiques définies, ou bien on peut utiliser un indice basé sur un indicateur synthétique comme le LIBOR (London Interbank Offered Rate) ou sur un taux de swap. Le tableau 10.2 présente quelques exemples d'indices de marché produits et rendus disponibles par les fournisseurs d'indices.

Ces indices doivent être associés de manière à créer un portefeuille de référence qui respecte les contraintes de monnaie, de durée, de liquidité et de crédit définies par la politique de placement.

## 10.7 La gestion active

La gestion active est le processus d'investissement par lequel le portefeuille d'une institution est repositionné par rapport au portefeuille de référence, compte tenu du niveau de risque admissible autorisé par le conseil d'administration, dans le but d'obtenir des excédents de profit (rendement ou performance). Le processus d'investissement de l'institution doit être bien défini et reproductible, et ses objectifs, ses procédés et ses responsabilités doivent être clairs.

Il n'existe pas un processus d'investissement standard. Les différents organismes concernés peuvent mettre l'accent sur différents styles de prise de risque, en fonction de leur politique de placement, de leur conception du métier et de leurs atouts par rapport au marché. Certains processus d'investissement sont plutôt centralisés et les décisions y sont prises de manière collégiale, d'autres sont complètement décentralisés et des preneurs de risque s'y voient allouer chacun une part du budget de risque qu'ils doivent gérer de façon tout à fait indépendante. D'autres processus d'investissement sont hybrides, les décisions fondamentales qui concernent l'exposition sectorielle étant prises en équipe mais mises en application individuellement par des gestionnaires qui procèdent à des choix de titres et prennent des décisions tactiques de négoce.

Les décisions concernant la gestion de portefeuille peuvent être fondées sur une analyse fondamentale des déterminants macroéconomiques et microéconomiques de la valeur, sur une analyse technique (par graphiques) du marché, ou sur une exploitation des possibilités d'arbitrage entre différents marchés en utilisant des modèles quantitatifs de tarification. Si certaines institutions comme les sociétés d'investissement peuvent privilégier une seule de ces techniques, la plupart

des banques utiliseront à la fois l'analyse fondamentale, l'analyse technique et la modélisation pour développer leurs stratégies d'investissement.

Dans l'évaluation de l'adéquation des systèmes de gestion des risques, il est important de comprendre le processus et l'esprit dans lequel sont faits les investissements, car l'approche qu'a une institution de la prise de risque détermine le niveau de complexité du système de gestion des risques nécessaire. Ainsi, par exemple, une gestion de portefeuille orientée vers l'endettement nécessitera l'utilisation de systèmes sophistiqués de mesure et de contrôle des risques, toute perte se trouvant multipliée par le coefficient d'endettement. Même les opérations à faible risque, celles que l'on appelle « arbitrage », peuvent entraîner des pertes catastrophiques lorsque la part d'endettement qui les finance est forte. C'est ce qui s'est observé lors de l'échec de la **Long Term Capital Management (LTCM)** en 1999. À l'autre extrême, certaines banques ou institutions adoptent des positions bien plus prudentes par rapport au benchmark, en optant pour une exposition au marché réduite au minimum. Ce style de gestion n'implique évidemment pas un système d'aide à la gestion des risques aussi complexe.

## 10.8 La gestion des risques et les budgets de risque

Un budget de risque consiste à fixer le niveau de perte de profit ou de capital toléré par le conseil d'administration ou par ses délégués, face au risque de marché sur un horizon donné qui est généralement d'un an par référence au cycle comptable (les institutions qui ne sont pas concernées par les exigences de production annuelle de comptes de résultat peuvent adopter un horizon plus étendu, qui leur permettra un plus grand degré de liberté dans leur gestion de portefeuille).

Une fois déterminé un budget de risque annuel, il est nécessaire de mettre en place un système de limite de risque pour se prémunir contre les pertes réelles ou latentes qui dépasseraient ce budget. Il existe deux sortes de limites de risque, toutes deux nécessaires pour contenir les pertes au-dessous du niveau fixé (c'est-à-dire du budget de risque). Il s'agit d'une part des **limites stop-loss**, qui contrôlent les pertes cumulées sur les positions existantes par rapport au benchmark, d'autre part des **limites de position**, qui contrôlent les pertes potentielles susceptibles de résulter, dans le futur, des variations défavorables des cours boursiers.

Les limites stop-loss sont fixées en référence au budget de risque global. L'affectation du budget de risque aux différents types de risque est un art autant qu'une science, et la méthodologie utilisée sera fonction de la détermination du

processus d'investissement. Les questions qui se posent à propos de l'affectation du budget de risque sont entre autres les suivantes :

- Quels sont les risques de marché significatifs pour le portefeuille ?
- Quelle corrélation y a-t-il entre ces risques ?
- Combien de preneurs de risque sont-ils présents ?
- Comment le risque est-il censé servir au cours d'une année ?

Entre les positions de risque qui s'observent sur les différents marchés et chez les différents preneurs de risque, la corrélation n'est généralement pas parfaite, et le cumul des limites de stop-loss individuelles peut dépasser le budget de risque. Le respect des limites de stop-loss implique une mesure de la performance fréquente, sinon quotidienne. La performance est la différence entre le profit total du portefeuille et le profit total du benchmark. La mesure de la performance est une statistique essentielle pour le contrôle de l'utilisation qui est faite du budget de risque et pour le contrôle du respect des limites de stop-loss.

Les limites de position sont aussi déterminées en fonction du budget de risque global, et elles font l'objet des mêmes considérations que précédemment. Toutefois, la fonction des limites de position est de restreindre les pertes éventuelles résultant de futures variations défavorables des cours ou des bénéfiques (voir aussi chapitre 11). Le tableau 10.3 présente les principaux risques de marché ou

TABLEAU 10.3 LES OUTILS DE GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

<i>Risque de marché</i>	<i>Sensibilité aux facteurs</i>	<i>Limites de benchmark</i>
Devise étrangère	Position ouverte	% de déviation
Risque de taux d'intérêt	Durée modifiée DV01 <sup>3</sup>	Limites à la déviation de la durée Limites nettes à DV01
Exposition à la courbe de rendement	Durée du taux principal	
Risque de marge de crédit	DV01 des positions de crédit	Limites nettes à DV01
Options : Risque directionnel Convexité Volatilité	Position Delta Gamma Vega	
Risque du portefeuille	Valeur à risque (VAR)	***(% du capital)
*** Chiffres de risque importants mais n'entraînant pas mise en application car limites dures.		

3. Le DV01 est la valeur en dollars d'un point centésimal, elle donne la variation en valeur absolue du cours boursier pour une variation du bénéfice d'un point centésimal. La durée corrigée donne la variation en pourcentage du cours boursier pour une variation du bénéfice d'un point centésimal.

principales sensibilités aux facteurs du marché et les types de limites de position communément utilisés pour limiter ces risques à des niveaux acceptables.

## 10.9 Les rapports de gestion

Dans la délégation de l'autorité pour la prise de risque, un élément fondamental est l'attribution de la responsabilité pour les risques encourus. En général, cela se pratique par le biais des rapports de gestion (voir aussi au chapitre 9.4). Ces rapports doivent être basés sur les statistiques essentielles relatives aux éléments suivants :

- la composition du portefeuille, comparée au benchmark ;
- la performance à ce jour du portefeuille et du benchmark ;
- le risque de portefeuille existant, tel qu'il est mesuré par l'erreur de suivi ou la valeur à risque.

Les rapports de gestion doivent aussi comprendre une analyse descriptive des stratégies de marché, des mouvements sur les marchés et des résultats. L'attribution de la performance est aussi extrêmement utile, car elle permet une critique ex post des résultats d'activités de prise de risque spécifiques. Une institution peut par ce moyen affiner son processus d'investissement pour se concentrer sur les activités qui se sont révélées payantes et abandonner celles dans lesquelles elle n'a pas pu dégager un surplus de profit.

# GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ ET ACTIVITÉS POUR COMPTE PROPRE

## IDÉES ESSENTIELLES

Pour leurs activités pour compte propre, les banques se financent par endettement à plus court terme – souvent avec des accords de rachat.

Le portefeuille d'investissement en liquidités stables et le portefeuille d'activités pour compte propre sont tous les deux exposés aux risques de marché.

Les risques de marché résultent de la volatilité des positions prises sur les quatre marchés économiques fondamentaux : les titres de créance sensibles au taux d'intérêt, les valeurs mobilières, les devises et les marchandises.

La volatilité de chacun de ces marchés fait que les banques sont exposées à des fluctuations des cours ou de la valeur des instruments financiers échangeables.

Dans les environnements de marchés complexes, une banque détenant suffisamment de liquidités peut normalement se couvrir vis-à-vis de cette volatilité. La position ouverte nette effective qui en résulte détermine le montant du portefeuille restant exposé aux risques de marché.

Les banques doivent maintenir des fonds propres en tant que matelas contre les pertes éventuelles liées aux risques de marché : il s'agit de ce que l'on appelle les fonds propres de catégorie 3.

## 11.1 Introduction : les caractéristiques du risque de marché

Le risque de marché est le risque pour une banque de subir une perte par suite de variations défavorables des cours sur un marché. L'exposition à ce type de risque peut résulter de positions délibérément spéculatives prises par la banque (les activités pour compte propre) ou de ses activités de teneur de marché (d'intermédiaire).

**Les sources des risques de marché.** Les risques de marché résultent des variations des cours des instruments financiers, des marchandises, de la monnaie et des devises étrangères. Ses principales composantes sont donc le risque de position sur les valeurs mobilières, le risque sur les marchandises,

le risque de taux d'intérêt et le risque de change. Chaque composante du risque comprend un aspect général lié au marché et un aspect spécifique lié à la structure de portefeuille propre à la banque. Le risque de marché s'applique aux instruments financiers standard mais aussi aux divers instruments dérivés : options, produits dérivés des valeurs mobilières et produits dérivés des devises et des taux d'intérêt.

**La volatilité.** La volatilité des prix de la plupart des actifs détenus dans les portefeuilles d'investissement en liquidités stables et dans les portefeuilles de négoce est souvent importante. La volatilité prévaut même sur les marchés arrivés à maturité. Elle est cependant bien plus forte sur les marchés nouveaux ou non liquides. La présence de grands investisseurs institutionnels comme les caisses de retraite, les compagnies d'assurance et les sociétés d'investissement, a aussi eu un impact sur la structure des marchés et sur les risques de marché. Les investisseurs institutionnels ajustent leurs portefeuilles de négoce et d'investissement en liquidités stables à grande échelle par des opérations de marché à grande échelle, et sur des marchés où les cours sont en hausse, les achats à grande échelle ont tendance à favoriser cette hausse. Inversement, les marchés dont la tendance est à la baisse deviennent plus capricieux lorsque de gros volumes sont proposés à la vente. En fin de compte, la variabilité des cours s'accroît, et par conséquent les risques de marché également.

**Les activités pour compte propre par rapport à la gestion de portefeuille d'investissement en liquidités stables.** L'exposition de plus en plus forte des banques aux risques de marché est due à la tendance à la diversification des activités, de la fonction traditionnelle d'intermédiation vers les activités de maintien du marché et les activités pour compte propre, avec lesquelles les banques laissent de côté le « capital risque » pour la prise de risque délibérée. Il ne faut pas confondre le portefeuille d'activités pour compte propre et le portefeuille d'investissement en liquidités stables (voir chapitre 10). Les activités pour compte propre visent à exploiter les opportunités du marché à l'aide d'un financement par endettement (par exemple à travers les accords de rachat), tandis que le portefeuille d'investissement en liquidités stables est détenu et négocié en tant que portefeuille de liquidités stables. Comme nous l'avons vu précédemment, les portefeuilles d'activités pour compte propre comme les portefeuilles d'investissement en liquidités stables sont sujets aux risques de marché.

**La valeur à risque.** La VAR est une technique de modélisation qui mesure en principe l'exposition globale d'une banque aux risques de marché et qui, pour un niveau de probabilité donné, constitue une estimation du montant que la banque perdrait si elle détenait certains actifs pendant une certaine période.



Les données entrantes d'un modèle de type VAR sont les données relatives aux positions de la banque et aux cours, à la volatilité et aux facteurs de risque. Les risques couverts par le modèle sont les risques liés aux positions, aussi bien dans le bilan que hors bilan, par rapport aux taux d'intérêt, aux devises, aux marchandises et aux options, lesquels risques sont inhérents au portefeuille de la banque. De manière générale, les modèles de type VAR associent, à la variation potentielle de la valeur de chaque position qui résulterait de changements particuliers au niveau des facteurs de risque, la probabilité de ces changements. Les variations de valeur sont totalisées au niveau des subdivisions du livre comptable des opérations de marché et /ou au niveau des différentes activités de négoce et des différents marchés. Diverses méthodes permettent de calculer le montant de la VAR (voir section 11.5).

Les paramètres de mesure sont la période de détention, une période historique d'observation des prix des facteurs de risque et un intervalle de confiance permettant d'estimer avec prudence le niveau de protection. La période d'observation est choisie par la banque de manière à relever les conditions de marché qui sont déterminantes par rapport à sa stratégie de gestion des risques.

L'évaluation des charges de capital dépend de la disponibilité de l'information significative en matière d'exposition de la banque au risque de marché. L'information fournie (aux dirigeants, au conseil d'administration et à d'autres parties comme les superviseurs) doit comprendre les expositions totalisées et non totalisées à certains points de contrôle (dans le temps) ainsi que l'information sur la performance en termes de risque et rendement, notamment une comparaison des estimations relatives au risque et au rendement avec les résultats réels. La décomposition peut être faite soit par catégorie standard de risque soit par classe d'actifs (capitaux propres, actifs à revenu fixe, liquidités, marchandises) ou bien selon un autre critère qui caractériserait mieux le profil de risque de la banque (par exemple par unité d'activité ou par type de risque d'activité). D'après le Comité de Bâle pour la supervision bancaire, les exigences de publication d'information, pour chacun des portefeuilles, sont les suivantes :

- La valeur à risque (VAR), décomposée par type de risque ou par classe d'actifs et sous forme de total estimé pour des périodes de détention d'un jour et de deux semaines, et comptabilisée sous forme de valeurs élevées, intermédiaires et faibles sur la période et en fin de période.
- L'information relative au risque et au rendement sous forme de total, comprenant notamment une comparaison des estimations des risques avec les chiffres réels, sous forme par exemple d'un histogramme des

pertes et profits quotidiens divisés par la VAR journalière, ou sous forme d'une autre représentation de la relation entre les pertes et profits quotidiens et la VAR journalière.

- Des considérations d'ordre qualitatif pour faciliter la comparaison des pertes et profits et de la VAR, et notamment une description des différences entre la base de l'estimation des profits et pertes et la base des estimations de la VAR.
- Une mesure quantitative de l'exposition au risque de marché à **l'échelle de l'organisme**, décomposée par type de risque, ce qui selon le jugement de la banque exprime le mieux l'exposition au risque, comptabilisé en termes de valeurs élevées, intermédiaires et faibles, sur la période et en fin de période.

Le tableau 11.1 illustre les informations dont le Comité de Bâle pour la supervision bancaire recommande, d'une manière générale, la publication.

**Le capital risque.** En janvier 1996, prenant acte de l'exposition croissante des banques aux risques de marché, et afin de tirer parti de la discipline qu'imposent normalement les exigences en matière de détention de fonds propres, le Comité de Bâle a amendé l'Accord sur les fonds propres de 1988 en y ajoutant des charges de capital spécifiques au risque de marché. Cet amendement est constitué en partie de normes strictement qualitatives concernant le processus de gestion des risques applicable aux banques qui fondent leurs exigences de fonds propres sur les résultats de modèles internes.

TABLEAU 11.1 LA PUBLICATION D'INFORMATION SUR LES RISQUES DE MARCHÉ  
Valeur à risque par catégorie et pour l'ensemble de l'institution

Type de risque / classe d'actif	Valeur au cours de la période			
	Elevé	Intermédiaire	Faible	Fin de période
Revenu fixe				
Valeurs mobilières				
Devises				
Marchandises				
Effet de la diversification				
VAR totale ou autre mesure du risque				

## 11.2 La politique de gestion du portefeuille de risque

De par sa nature même, le risque de marché doit faire l'objet d'une attention constante de la part des dirigeants et doit être analysé de façon adéquate. S'ils sont prudents, les dirigeants doivent savoir précisément dans quelle mesure l'exposition de leur banque aux risques de marché est liée à ses fonds propres. Une politique de gestion des risques de marché suppose que soient définis de façon spécifique les objectifs de la banque et les orientations et directives visant à protéger le capital contre l'impact négatif des variations défavorables des cours boursiers. Il s'agit normalement de formuler des directives en accord avec les limitations imposées par le cadre légal et prudentiel applicable. Si la politique de gestion des risques de marché peut ne pas être la même d'une banque à une autre, certaines caractéristiques se retrouvent en principe dans toutes les banques.

**La comptabilisation à prix de marché.** Il s'agit de la (re)tarification des portefeuilles de la banque, visant à refléter les variations des prix des actifs résultant des fluctuations des cours boursiers. Le principe est que les actifs doivent être (ré)appréciés à leur valeur boursière en conformité avec la Norme comptable internationale 39. Du volume et de la nature des activités dans lesquelles s'engage la banque dépend généralement la fréquence prudente de la tarification. Pour une banque, il est considéré comme prudent d'évaluer et de (re)tarifier ses positions relatives à son portefeuille d'investissement en liquidités stables au moins une fois par mois. Les avoirs d'un portefeuille de négoce étant vendus et achetés de manière continue, les positions de cours relatives à ce portefeuille doivent faire l'objet d'une évaluation et d'une comptabilisation à prix de marché au moins une fois par jour. Les rapports auxquels donne lieu ce processus doivent être soumis aux dirigeants de la banque responsables de la gestion de ses placements, de la gestion du bilan et de la gestion des risques.

Dans le cadre de la comptabilisation à prix de marché, il importe de considérer aussi le problème de la responsabilité de la tarification et de la méthode utilisée par la banque pour déterminer le (nouveau) prix d'un actif. Dans le cadre de la politique de gestion des risques, il doit être stipulé que ce sont des responsables indépendants de l'intermédiaire qui traite les opérations, ou leurs hiérarchiques, qui doivent déterminer les prix et procéder à la comptabilisation à prix de marché. Certaines juridictions ont promulgué des réglementations prudentielles qui couvrent spécifiquement le processus de comptabilisation à prix de marché des actifs d'une banque, parfois de façon très détaillée. Dans la pratique, la tarification des positions ne serait pas efficace si l'on ne prenait pas en compte les cotations faites par des tiers indépendants. Il faut que la banque acquière de façon régulière des sources externes l'information la plus récente

qui soit disponible concernant les prix et la performance des actifs détenus dans ses portefeuilles.

**Les limites de position.** Une politique de gestion des risques de marché doit prévoir des limites relatives aux positions (longues, courtes ou nettes), sans perdre de vue le risque de liquidité pouvant découler de l'exécution de transactions non réalisées comme les contrats ouverts ou les engagements d'achat et de vente de titres (contrats d'options ou accords de rachats par exemple). Ces limites de position doivent être fonction du capital disponible pour couvrir les risques de marché. Les banques, et plus particulièrement celles possédant de grands portefeuilles de négoce et /ou d'investissement en liquidités stables, sont censées fixer des limites au niveau des risques que peut prendre chaque opérateur et /ou courtier. Ces limites sont fonction de plusieurs facteurs, entre autres l'organisation spécifique des fonctions d'investissement et de trading et le niveau de compétence technique de chaque opérateur et /ou courtier. La sophistication et la qualité des analyses sur lesquelles peuvent s'appuyer les opérateurs et les courtiers peuvent aussi y jouer un rôle, de même que les caractéristiques propres aux portefeuilles de négoce et d'investissement en liquidités stables de la banque et le niveau et la qualité de ses fonds propres. Dans ce genre de politique, il convient que soient spécifiés le procédé et la fréquence des valorisations des positions et des contrôles de la limite des positions.

**Les provisions stop-loss.** En matière de politique de gestion des risques de marché, il importe aussi de prévoir des règles de consultation des dirigeants et de ventes en stop-loss en fonction d'une limite de perte prédéterminée (un budget de risque). La limite d'exposition en stop-loss doit être fixée en fonction de la structure du capital de la banque et de la tendance des profits ainsi que de son profil de risque global. Lorsque les pertes de la banque, sur une position, atteignent des niveaux inacceptables, il faut que les positions soient fermées automatiquement ou que soient entamées des consultations avec les responsables de la gestion des risques ou avec le comité de gestion du bilan pour redéfinir ou reconfirmer la stratégie en matière de stop-loss.

**Les limites à la présence sur les nouveaux marchés.** Les innovations financières permettent des profits bien plus élevés que les instruments financiers plus classiques. Le profit est en effet un facteur de motivation essentiel à l'innovation. Dans un environnement de marché très concurrentiel, l'innovation pousse aussi les concurrents à se lancer dans de nouvelles activités pour faire du profit ou pour rester présents sur le marché. L'innovation suppose cependant une forme particulière de prise de risque : une banque doit investir dans une activité d'échange ou dans un nouvel instrument financier même si le

rendement et sa variance n'ont pas encore été vérifiés dans un contexte de marché, et même si le marché approprié à cet instrument n'existe pas encore.

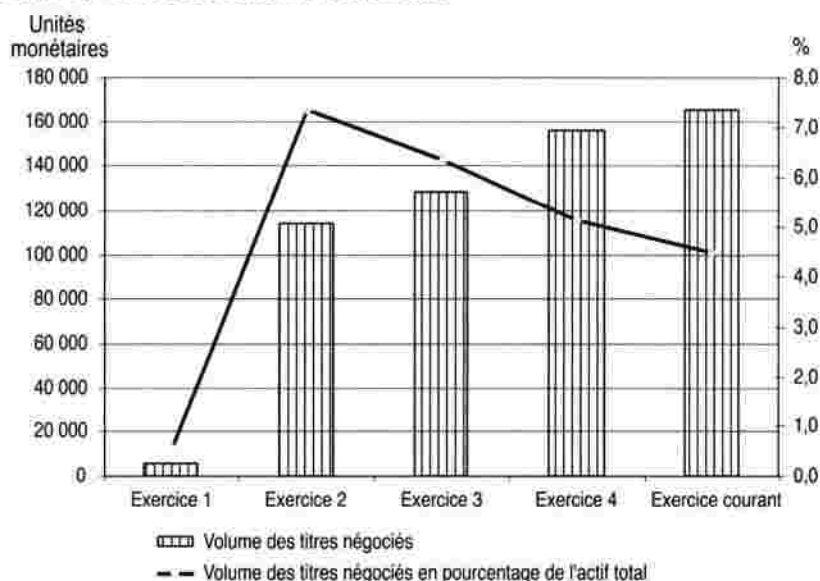
La politique d'une banque prudente, en matière de gestion des risques, consistera à éviter les nouveaux marchés et le négoce des nouveaux instruments financiers. Les limites d'une présence sur un nouveau marché devront être fréquemment révisées et corrigées. Les spreads élevés que l'on peut avoir au début, sur les nouveaux segments de marché, attirent les concurrents, aussi ces marchés peuvent-ils connaître des envolées rapides. L'utilisation accrue d'un nouvel instrument permet aussi d'accroître la largeur et la profondeur des marchés secondaires ainsi que leur liquidité. Une fois qu'un marché s'est établi et est devenu suffisamment liquide, la banque doit réajuster ses limites pour les porter à des niveaux applicables aux marchés arrivés à maturité.

### **11.3 Le Trading book et la gestion des activités de négoce**

La diffusion récente d'une technologie informatique sophistiquée a permis de développer un certain nombre de nouveaux instruments financiers. Grâce à la technologie, la qualité de l'information et l'accès à l'information ont connu un net progrès, et ce progrès à son tour a permis d'accroître l'efficacité et la liquidité des marchés secondaires. Les outils de modélisation et d'analyse qui bénéficient d'une information précise et à jour et qui sont cohérents du point de vue interne constituent le support technique nécessaire à la conduite des transactions et à la prise de décision. Des programmes informatiques élaborés ont aussi permis de traiter les transactions et d'en évaluer les risques de manière simultanée, les dirigeants et le personnel des banques recevant l'information nécessaire à la compréhension en temps réel de la nature exacte du risque et de la valeur des positions ouvertes.

C'est cette capacité technologique qui a permis aux banques de se lancer dans le négoce - c'est-à-dire de prendre des positions avec les instruments financiers, y compris les produits dérivés et les instruments hors bilan. Une banque prend ces positions dans le but de tirer profit, sur le court terme, des différences réelles et prévisionnelles entre les prix d'achat et les prix de vente, ou d'autres variations de prix ou de taux d'intérêt. Le trading book d'une banque peut aussi comprendre des positions résultant du courtage ou du maintien du marché aussi bien que de certains instruments utilisés pour couvrir les expositions au risque inhérentes à certaines activités de négoce. La figure 11.1 illustre les volumes et la conjoncture des activités de négoce des banques dans les économies de transition.

FIGURE 11.1 LE PORTEFEUILLE DE NÉGOCE



Dans la plupart des banques, les activités de négociation se font au sein d'unités organisationnelles tenues séparées des activités bancaires traditionnelles. La plupart des banques admettent aussi qu'une part du capital soit spécifiquement consacrée à la couverture du risque lié au négociation, et qu'elle soit partiellement constituée de fonds propres de catégorie 3 (voir Chapitre 3). Pour les activités de négociation de la banque, le processus de gestion comprend des éléments semblables à ceux de la gestion des placements. Il s'agit notamment des décisions concernant le volume total du trading book, la sélection du portefeuille et le choix des types de titres - c'est-à-dire des types spécifiques d'instruments financiers et des parts du trading book de la banque qu'ils doivent constituer.

La principale différence réside dans la gestion du portefeuille de négociation. Par définition, les positions dans le trading book sont tenues pour la revente à court terme, et les transactions sont normalement déclenchées par les fluctuations des cours boursiers. Les facteurs de déclenchement proposés aux responsables et validés par eux sont exprimés sous forme d'écarts d'offres de soumission. La structure du portefeuille de négociation est donc soumise à des fluctuations constantes tout au long du jour de Bourse.

Les activités de négociation nécessitent l'appui de compétences d'analyse pointues. Les opérateurs doivent recourir à une certaine forme d'analyse technique

pour apprécier les fluctuations et les opportunités du marché. Ils ont aussi besoin d'une analyse fondamentale des classes de titres et du comportement du marché, pour être capables d'anticiper les variations des cours et positionner le portefeuille en conséquence. L'analyse *ex post* est importante aussi, pour comprendre l'impact qu'ont eu les fluctuations des cours sur les profits et les pertes.

Étant donné que le trading book d'une banque évolue très vite et du fait de la complexité de la gestion des risques, les banques qui se lancent dans le négoce doivent disposer de systèmes de mesure et de gestion des risques de marché qui soient cohérents d'un point de vue conceptuel et qui soient mis en œuvre en toute intégrité. Le Comité de Bâle pour la supervision bancaire a spécifié, dans sa norme d'adéquation des fonds propres, une série de critères qualitatifs qu'une banque doit satisfaire pour pouvoir prétendre à l'application du facteur de multiplication minimal pour les charges de capital liées au risque de marché. Ces critères sont les suivants (voir aussi chapitres 6 et 9) :

- Une unité indépendante de contrôle du risque, responsable de la conception et de la mise en œuvre du système de gestion des risques de marché de la banque. Cette unité ne doit pas dépendre des unités qui réalisent les opérations de marché, et elle doit rendre compte directement aux dirigeants de la banque. Elle doit produire des rapports journaliers ainsi que des analyses concernant les résultats du modèle d'évaluation des risques de la banque, ainsi qu'une analyse de la relation entre les mesures de l'exposition au risque et les limites assignées au négoce.
- Un conseil d'administration et des dirigeants activement impliqués dans le processus de contrôle des risques et qui considèrent le contrôle du risque comme une part essentielle de leur activité. Les rapports quotidiens préparés par l'unité indépendante de contrôle des risques doivent être étudiés par des dirigeants disposant d'assez de pouvoir et d'autorité pour appliquer des réductions aux positions prises par les opérateurs et pour réduire l'exposition globale aux risques de la banque.
- Un système de mesure du risque de marché qui soit bien intégré dans le processus de gestion quotidienne des risques de la banque et qui soit utilisé de façon active en conjonction avec des limites imposées aux opérations et aux positions. Ce système de mesure du risque doit faire l'objet de tests réguliers, c'est-à-dire de comparaisons *ex post* de la mesure de risque produite par le modèle interne de la banque par rapport aux variations quotidiennes de la valeur du portefeuille et par rapport aux variations éventuelles basées sur les positions statiques. Le test ultime reste la comparaison entre les pertes et profits réels et les profits budgétés.

- Un programme périodique et rigoureux de stress tests pour compléter l'analyse de risque produite par le modèle de mesure de risque. Les résultats des stress tests doivent faire l'objet d'un examen de la part des dirigeants et doivent être reflétés dans les orientations et dans les limites fixées à l'exposition aux risques de marché, surtout lorsque les stress tests montrent une vulnérabilité particulière à un ensemble donné de circonstances.
- Un processus pour assurer la conformité à un ensemble d'orientations, de contrôles et de procédures bancaires concernant les activités de négoce et le fonctionnement du système de mesure du risque.

## 11.4 La mesure du risque de marché

Étant donné l'implication croissante des banques dans les activités d'investissement et de négoce et la volatilité importante de l'environnement du marché, la mesure précise et pertinente dans le temps du risque de marché est une nécessité et doit inclure la mesure des positions des portefeuilles de négoce et d'investissement en liquidités stables de la banque et des positions dans le bilan et hors bilan. Dans une approche simpliste de l'évaluation du risque de marché, chaque marché auquel la banque se trouve exposée est traité comme une entité séparée, sans que soit prise en compte la relation pouvant exister entre les différents marchés (voir tableau 11.1). Chaque risque est donc mesuré séparément. Dans une approche plus complète, l'évaluation du risque se fait de manière plus globale, en tenant compte des liens entre les marchés et du fait qu'un mouvement sur un marché peut avoir un impact sur d'autres marchés. Ainsi, par exemple, une fluctuation du taux de change peut aussi affecter les cours des obligations émises dans une devise particulière.

Les facteurs de risque de marché comprennent les taux d'intérêt, les taux de change, les cours des actions et les prix des marchandises. **Le risque de taux d'intérêt** est lié aux positions prises sur les titres à taux fixe et leurs dérivés (comme les futures, les accords de change à terme, les swaps et les options). Les facteurs de risque liés au risque de taux d'intérêt sont estimés dans chaque devise dans laquelle la banque détient des positions sensibles au taux d'intérêt, dans le bilan et hors bilan. Les facteurs de risque font référence à la sensibilité globale du portefeuille sur le marché, les positions courtes et longues dans les différents instruments financiers pouvant être contrebalancées.

**Le risque sur les marchés d'actions** fait référence aux positions de trading book sur les actions et sur les instruments financiers qui se comportent



comme les actions (par exemple les obligations convertibles) et leurs dérivés (par exemple les futures et les swaps d'actions ou d'indices boursiers). De même, le risque lié au marché des actions est calculé pour le risque spécifique de détention d'un titre (bêta) et pour la position sur le marché dans son ensemble. En ce qui concerne les produits dérivés, le risque se mesure en convertissant le produit dérivé en position notionnelle sur les actions pour l'instrument financier sous-jacent correspondant.

**Le risque sur le marché des marchandises** fait référence aux positions sur le marché des marchandises, des futures et des autres produits dérivés. Les prix des marchandises peuvent être volatils, les marchés étant souvent moins liquides que les marchés financiers, et les variations de l'offre et de la demande pouvant avoir sur les prix un impact considérable. La gestion d'un livre de comptes pour les marchandises peut être une tâche complexe, car elle entraîne des risques liés à la variation des cours spot, des risques fondamentaux liés aux variations de la relation de prix entre deux marchandises similaires et non identiques, et un risque d'écart, reflétant la variation des cours à terme liée aux décalages des échéances. Un autre aspect opérationnel du risque sur le marché des marchandises concerne le risque lié à la livraison et à la nécessité de fermer les positions avant la livraison.

**Le risque de devise** fait référence aux positions en devises et en or des activités pour compte propre. On ne considère pas ici ce que l'on appelle les « positions structurelles », c'est-à-dire les positions de nature autre que négociable, comme les investissements dans des filiales étrangères (voir Chapitre 13). La position nette ouverte sur une devise comprend normalement la position au comptant, la position à terme, l'équivalent de l'ensemble du registre des options en devises étrangères et d'autres éléments du trading book représentant le profit ou la perte en devises.

La capacité d'évaluer et de mesurer le risque de manière systématique et de gérer de façon efficace la position nette ouverte est fondamentale. Les méthodes vont du calcul de la position nette ouverte (ou de la sensibilité au facteur de marché) à la valeur à risque et autres estimations plus sophistiquées du risque. Le tableau 11.1 présente l'exemple d'une méthode simplifiée mais pratique pour la totalisation des actifs, selon ce que reflète le bilan, pour parvenir à une position nette ouverte. Une fois prises en compte les opérations à terme et les opérations non réglées, on détermine une position prévisionnelle à la valeur comptable, on la convertit en valeur de marché et on la présente sous forme de dénominateur commun représentant la position équivalente sur les marchés au comptant. Cette méthodologie relève du type statique d'outils de

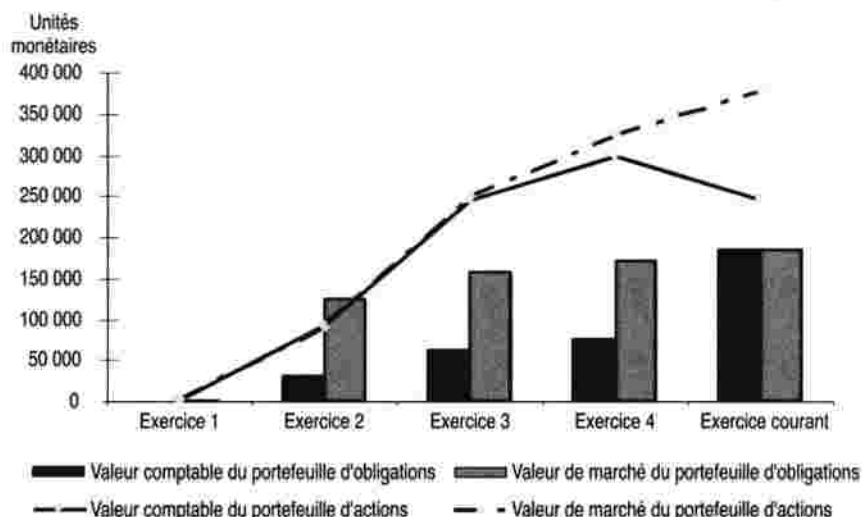
TABLEAU 11.2 CALCUL SIMPLIFIÉ DES POSITIONS NETTES OUVERTES  
(en supposant des instruments uniformes sur tous les marchés)

<i>Position</i>	<i>Marchandises</i>	<i>Titres à revenu fixe</i>	<i>Actions</i>	<i>Devises</i>
Valeur nette comptable des actifs par bilan				
Opérations à terme				
Position à valeur comptable				
Position à valeur de marché avant opérations sur les produits dérivés				
Position sur les produits dérivés (position équivalente delta sur les options)				
Position nette ouverte réelle après opérations sur les produits dérivés				
Variations éventuelles des cours (volatilité des cours)				
Impact sur les gains et sur le capital				

mesure du risque de marché, ce que l'on appelle les outils standard ou outils fondés sur les tableaux. À partir de la position nette ouverte, on peut estimer les gains éventuels ou le capital confrontés au risque en multipliant la position nette ouverte (sensibilité au facteur de risque du marché) par la volatilité des prix. On obtient ainsi une valeur à risque simple, avec un facteur unique : celle-ci ne tient pas compte, cependant, de la corrélation entre les positions.

Le risque est basé sur des événements probabilisables, et l'on voit qu'aucun outil unique de mesure ne permet de refléter les multiples facettes du risque de marché. Même les aspects les plus simples de la gestion des risques de marché peuvent poser problème en situation réelle : surtout lorsqu'une banque ne dispose pas de systèmes de portefeuille adéquats. Au minimum absolu, la comptabilisation à prix de marché est une mesure fondamentale à prendre pour protéger le capital de la banque. Le portefeuille d'investissement en liquidités stables aussi bien que le trading book doivent être comptabilisés à prix de marché de façon quotidienne pour que la valeur réelle des positions soit conservée. La figure 11.2 illustre les différences entre la valeur nominale et la valeur de marché des portefeuilles de valeurs boursières d'une banque. Pour les dirigeants de la banque, les analystes et les superviseurs, cette figure indique la valeur réelle du portefeuille d'investissement en liquidités stables et du portefeuille de négoce, ainsi que les mesures nécessaires à prendre pour protéger le capital.

FIGURE 11.2 LA COMPTABILISATION À PRIX DE MARCHÉ



Le processus de comptabilisation à prix de marché prend en compte de manière explicite les pertes et profits en valeur de marché, qui sont comptabilisés directement au compte de résultat ou bien doivent être comptabilisés sur un compte de capital /provisions (pour les activités pour compte propre, IAS 39 exige des positions comptabilisées à prix de marché, la différence en valeur de marché apparaissant au compte de résultat - voir Chapitre 14). Si le processus est simple d'un point de vue conceptuel, la comptabilisation à prix de marché peut être difficile sur les marchés étroits ou qui manquent de liquidité. Si la plupart des banques quantifient les risques de marché en assurant un suivi historique des pertes survenues avec les divers instruments financiers et sur les divers marchés, les banques qui connaissent des environnements de marché volatils ou peu liquides, et qui souvent ne sont pas en mesure de profiter d'une technologie sophistiquée, sont confrontées au problème consistant à trouver comment transformer cette analyse complexe en une solution viable et pouvant effectivement être appliquée à leur activité quotidienne.

Un problème que rencontrent les analystes et les superviseurs est le fait que des banques évitent de reconnaître leurs pertes, ou retardent délibérément cette reconnaissance. Une des méthodes qu'elles utilisent consiste à transférer les placements de mauvaise qualité d'une institution à une autre (ou à les transférer vers la catégorie des immobilisations « portées à maturité »). Le transfert entre institutions peut se faire à travers des achats et des ventes simultanés ou à tra-

vers des swaps d'avoirs avec d'autres banques ou avec des institutions financières non bancaires. Ainsi, par exemple, les swaps d'obligations consistent à vendre et acheter simultanément un titre à un prix au-dessus du cours prévalent (diminué). La norme IAS 39 a comblé ce vide, le titre devant encore être comptabilisé à sa juste valeur (s'il n'est pas détenu jusqu'à son échéance).

Une infrastructure sous-développée sur un marché secondaire peut aussi rendre le risque plus important et la mesure du risque plus compliquée. Ainsi, par exemple, sur certains marchés, le règlement s'effectue plusieurs jours ou plusieurs semaines après la conclusion des transactions. Cette période de règlement allongée suppose une évaluation précise du risque de contrepartie - c'est-à-dire du risque que la position soit convertie en monnaie au cours de la période de règlement et que la contrepartie manque à son obligation. Dans certains pays, les marchés des instruments financiers ne sont pas liquides, ce qui entraîne une volatilité des cours potentiellement bien plus forte, et donc une exposition accrue au risque. Le développement généralisé des instruments dérivés a permis aux banques de trouver des moyens toujours plus sophistiqués de couvrir leurs positions ouvertes. Cependant, la liquidité du marché étant une condition préalable fondamentale à l'utilisation de tels instruments financiers, on se préoccupe de plus en plus de la valorisation et de l'efficacité des moyens de couverture prévus sur les marchés moins développés.

## 11.5 La valeur à risque

La plupart des grandes banques qui sont les principaux acteurs en termes de positions à risque de marché élevé ont développé des indices de risque et des outils sophistiqués pour l'évaluation et la mesure des risques, qu'elles peuvent appliquer sur différents marchés. S'il peut y avoir des différences en ce qui concerne les arrangements spécifiques, ces modèles internes de mesure du risque ont généralement un cadre conceptuel commun. De manière générale, les modèles mesurent l'exposition de la banque au risque de marché global, et ils estiment, compte tenu d'un niveau de probabilité, le montant que perdrait la banque si elle détenait certains actifs pendant une certaine période. Ces modèles basés sur la VAR couvrent un certain nombre de risques de marché, aussi la banque est-elle en mesure d'ajuster la structure de son portefeuille en jouant sur un ensemble d'options pour le diversifier afin de réduire le risque auquel il se trouve exposé et /ou les exigences de fonds propres associées.

Les inputs d'un modèle fondé sur la VAR sont les données concernant les positions de la banque et les cours respectifs, la volatilité et les facteurs de risque

comme la durée de vie des actifs. Il faut que ces données soient suffisamment complètes pour refléter tous les risques inhérents aux positions dans le bilan et hors bilan de la banque. Le modèle doit couvrir tous les risques liés aux taux d'intérêt, aux taux de change, aux positions du portefeuille de la banque sur les actions, les marchandises et les options. Les paramètres de mesure comprennent la période de détention des titres, l'horizon sur lequel on observe les prix et facteurs de risques et un intervalle de confiance permettant un jugement prudent du niveau optimal de protection (c'est-à-dire identifiant les pertes maximales acceptables). La période d'observation sera choisie par la banque de manière à refléter les conditions de marché correspondant à sa stratégie de gestion des risques.

De manière générale, les modèles internes combinent la variation potentielle de la valeur de chaque position qui résulterait de certains mouvements des facteurs de risque sous-jacents avec la probabilité de ces mouvements. Les variations de valeur sont totalisées au niveau des subdivisions du trading book et /ou au niveau de l'ensemble des opérations de marché. Le montant de la VAR peut être calculé de diverses manières :

- **La méthode de la simulation historique** consiste à calculer la variation éventuelle de valeur du portefeuille courant en fonction de l'évolution passée des facteurs de risque (à un seuil de confiance de 99 %, on peut prendre la plus faible de 100 observations quotidiennes et appliquer ce résultat au portefeuille courant pour déterminer la perte maximale sur le jour suivant).
- **La méthode delta-normale ou de la variance/covariance** est la plus communément utilisée par les gestionnaires de portefeuille. On suppose que la distribution du rendement des actifs suit une loi normale et que les profits successifs sont indépendants entre eux (un profit ne dépend pas du profit de la veille). Pour calculer la variation possible de valeur du portefeuille courant, on calcule la moyenne et l'écart type des profits, de manière à obtenir une combinaison des sensibilités aux facteurs de risque des différentes positions sous forme de matrice de covariance, qui représente la volatilité des facteurs de risque et les corrélations entre les différents actifs.
- **La simulation Monte-Carlo** consiste à construire la distribution du portefeuille courant en utilisant un vaste échantillon de combinaisons aléatoires des scénarios de cours, dont les probabilités sont généralement basées sur l'expérience du passé. Cette méthode est plus flexible que les deux autres, et elle ne repose pas sur des hypothèses concernant la normalité des rendements, mais le nombre de scénarios croît

rapidement avec la complexité du portefeuille et de ses facteurs de risque.

Le Comité de Bâle a fixé certaines normes quantitatives pour l'utilisation des modèles internes dans le contexte de l'adéquation des fonds propres. Ces normes quantitatives comprennent un intervalle de confiance unilatéral à 99 %, une « période de détention » de 10 jours de Bourse, et une période d'observation historique d'un an au minimum (cependant, si la volatilité des cours a récemment été forte, une période d'observation plus courte impliquerait une valeur plus élevée que l'horizon, qui couvre une période plus longue mais globalement moins volatile). Les chiffres de la VAR doivent être additionnés simplement à travers les catégories de facteurs de risque, en tenant compte des corrélations croisées à l'intérieur de chaque catégorie.

Selon la norme du Comité de Bâle concernant les fonds propres et le risque de marché (voir aussi section 6.3), la VAR doit être calculée quotidiennement et les exigences de fonds propres par rapport au risque de marché doivent être satisfaites de façon quotidienne. Les exigences de fonds propres sont exprimées sous forme de la VAR la plus élevée de la veille et des mesures de la moyenne de la VAR journalière pour chacun des 60 derniers jours ouvrables. Ce chiffre est ensuite multiplié par un facteur supplémentaire  $k$  (dont la valeur minimale est 3,0), déterminé par les autorités de contrôle nationales et qui dépend de la qualité du système de gestion des risques de la banque.

Les superviseurs augmenteront  $k$  d'un facteur compris entre 0,0 et 1,0 en fonction du nombre de fois que les tests du modèle interne auront montré un dépassement de la VAR prévisionnelle. Ce facteur « plus » étant lié à la performance ex post du modèle interne, cette mesure est censée engendrer une incitation positive à garder un modèle de bonne qualité. Les recommandations du Comité de Bâle comprennent aussi l'exigence de définition et d'utilisation régulière, de la part des banques, d'un « programme régulier et rigoureux » de stress tests pour identifier les événements ou les facteurs pouvant avoir un impact négatif sur la position de la banque en termes de capital.

## 11.6 Les stress tests

L'objet des stress tests est d'identifier les événements et les facteurs susceptibles d'entraîner une perte - autrement dit les événements et les facteurs qui peuvent avoir un impact négatif sur la position de la banque en termes de capital. Les stress tests doivent être de nature à la fois qualitative et quantitative. Les critères quantitatifs doivent permettre d'identifier les scénarios de stress

plausibles dans un contexte de marché spécifique. Les critères qualitatifs doivent s'articuler autour de deux aspects fondamentaux des stress tests : l'évaluation de la capacité de la banque à absorber des pertes pouvant être importantes et l'identification des mesures que peut prendre la banque pour réduire les risques et préserver son capital.

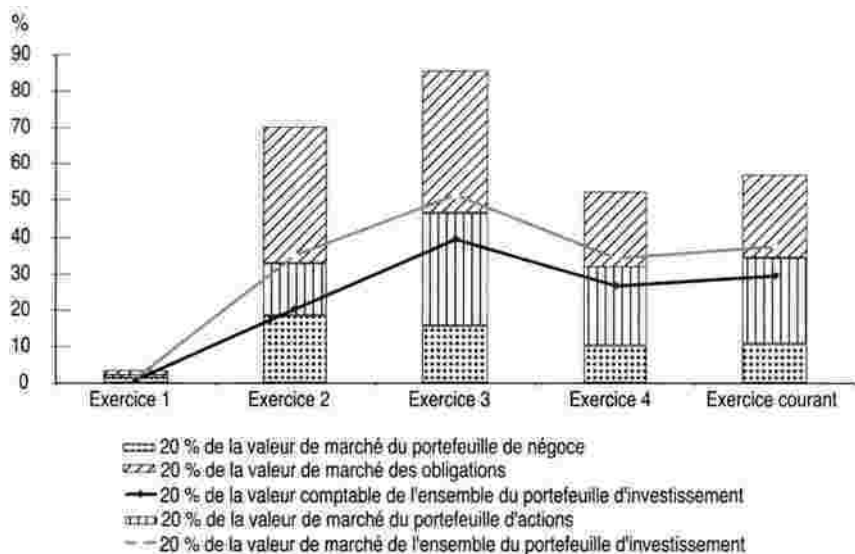
Il est pratiquement impossible de développer un scénario standard de stress tests dont l'impact sur toutes les banques serait cohérent. C'est pourquoi, en général, la méthodologie des stress tests comprend plusieurs étapes, notamment :

- L'étude de l'information sur les plus importantes pertes réelles subies au cours d'une période déterminée, en comparant au niveau des pertes estimé par le système interne de mesure des risques de la banque. On obtient ainsi des informations sur le degré des pertes maximales couvertes par une estimation donnée de la VAR.
- La simulation de scénarios de stress extrême, avec notamment le test d'un portefeuille courant par rapport aux périodes passées de perturbations significatives. Il s'agit d'inclure dans ces tests à la fois les variations importantes des cours et les réductions visibles de la liquidité qui accompagnent normalement ce genre d'événement.
- L'évaluation du degré de sensibilité de l'exposition d'une banque au risque de marché aux changements d'hypothèses sur la volatilité et les corrélations. En d'autres termes, Il convient de comparer la position courante de la banque aux valeurs extrêmes du champ historique des variations de la volatilité et des corrélations.
- La réalisation des scénarios de test spécifiques à la banque qui reflètent les caractéristiques spécifiques du portefeuille de négoce de la banque dans les conditions les plus défavorables.

Les résultats des stress tests devront être étudiés périodiquement par les dirigeants et par les membres du conseil d'administration, et devront se traduire, le cas échéant, par des changements dans les orientations spécifiques de la gestion des risques et dans les limitations de l'exposition aux risques. Si les stress tests révèlent une vulnérabilité particulière, il faudra que la banque remédie rapidement à la situation et résolve le problème des risques auxquels elle est vulnérable. Les scénarios de stress tests et les résultats des tests doivent normalement susciter l'attention des autorités de contrôle.

La complexité des stress tests reflète normalement celle de l'exposition de la banque aux risques de marché et des environnements des marchés concernés. La figure 11.3 illustre une analyse relativement simple pour une banque, dans

FIGURE 11.3 LE MONTANT POTENTIEL DE CAPITAL ÉLIGIBLE EXPOSÉ  
(en supposant une volatilité de 20 %)



laquelle un certain niveau de volatilité entraînant un pourcentage supposé de perte de valeur est assigné à chaque position nette ouverte sur différentes catégories d'actifs (dans cet exemple, le niveau supposé est de 20 %). On peut alors calculer l'impact potentiel de la volatilité des cours sur les profits futurs de la banque. On peut aussi appliquer le même type d'analyse à l'évaluation de l'impact sur les fonds propres d'une banque, dans l'optique d'une volatilité des cours semblable à celle prévue. Les gestionnaires de la banque pourraient alors déterminer les risques et prendre des décisions concernant les positions ouvertes sur les marchés financiers des instruments rémunérateurs, des actions et /ou des devises (un autre aspect intéressant de cette analyse est la possibilité, pour les autorités monétaires, de l'utiliser pour déterminer les effets d'un ajustement des taux d'intérêt sur les comptes de résultat et sur les bilans des banques).

Les estimations calculées de cette manière peuvent aussi servir à l'évaluation du portefeuille, et elles peuvent servir d'outil de gestion. Ainsi, par exemple, il est possible de comparer ces estimations au profit réel réalisé ou à la perte réelle sur la période étudiée. La comparaison de l'impact potentiel sur les profits et des profits et pertes comptabilisés permet par ailleurs à la banque d'évaluer la qualité de sa gestion des risques de marché.



# LA GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

### IDÉES ESSENTIELLES

Le risque de taux d'intérêt est la sensibilité du capital et du profit aux variations des taux d'intérêt.

Le risque de taux d'intérêt provient des décalages dans le réajustement des prix (repricing) des actifs et des passifs et de l'évolution de la pente et de la forme de la courbe des taux d'intérêt.

De manière générale, les banques s'efforcent de faire en sorte que la structure de repricing de leur bilan permette des profits maximaux en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Cette structure de repricing peut aussi subir l'influence des problèmes de liquidité, surtout si la banque n'a pas accès à des dérivés des taux d'intérêt pour pouvoir considérer séparément la liquidité et le taux d'intérêt.

L'objectif de la gestion des risques de taux d'intérêt est de maintenir l'exposition aux risques de taux d'intérêt dans les limites autorisées.

La gestion des risques de taux d'intérêt est l'un des aspects essentiels de la gestion du bilan. La commission de gestion actif /passif (ALCO) s'occupe de la protection à la fois du revenu et du capital vis-à-vis du risque de taux d'intérêt.

## 12.1 Introduction : Les sources de risque de taux d'intérêt

Toutes les institutions financières sont confrontées au risque de taux d'intérêt. Lorsque les taux d'intérêt fluctuent, les profits et les dépenses de la banque varient, de même que varie la valeur économique de ses actifs, de ses passifs et de ses positions hors bilan.<sup>1</sup> L'effet net de ces variations se reflète dans le revenu global et le capital global de la banque.

---

1. La valeur économique d'un actif ou d'un passif est sa juste valeur, déterminée par une analyse économique et commerciale ou technique appropriée (par exemple une analyse du cash-flow actualisé). La valeur déterminée par référence à la comptabilisation à prix de marché est la valeur de recouvrement d'un élément qui serait mis sur le marché au moment de la comptabilisation à prix de marché. La valeur économique et la valeur à prix de marché ne sont pas nécessairement identiques, les cours dépendant principalement de l'offre et de la demande. À moyen et long termes, la valeur économique et le prix de marché doivent converger.

La conjonction d'un contexte de taux d'intérêt volatils, d'une déréglementation et d'un ensemble de plus en plus large de produits de bilan et hors bilan a fait de la gestion des risques de taux d'intérêt une tâche de plus en plus difficile. En même temps, une utilisation éclairée des produits dérivés du taux d'intérêt, comme les futures et les swaps de taux d'intérêt, peut permettre aux banques de gérer et de réduire leur exposition au risque de taux d'intérêt, qui est inhérente à leur activité. C'est la raison pour laquelle les régulateurs et les superviseurs bancaires attachent une grande importance à l'évaluation de la gestion des risques de taux d'intérêt des banques - surtout depuis la généralisation des charges de capital basées sur le risque de marché, telle que la recommandation du Comité de Bâle.

De manière générale, la gestion des risques de taux d'intérêt comprend les diverses règles, mesures et techniques auxquelles une banque peut recourir pour réduire le risque de diminution de ses fonds propres nets par suite d'évolution défavorable des taux d'intérêt. Le présent chapitre traite des divers aspects du risque de taux d'intérêt et des techniques permettant de l'analyser et de le gérer. Il s'agit notamment du repricing et des analyses de sensibilité.

**Le risque lié au repricing.** Le revenu de la banque et la valeur sous-jacente de ses instruments financiers se trouvent exposés aux fluctuations des taux d'intérêt. Le type de risque de taux d'intérêt le plus courant est lié aux différences de calendrier entre les échéances des placements à taux fixes et le réajustement des taux variables des actifs et des passifs bancaires et des positions hors bilan.

**Le risque lié à la courbe des taux d'intérêt.** Les décalages de réajustement exposent aussi la banque à un risque lié aux variations de la pente et de la forme de la courbe des taux d'intérêt. Le risque lié à la courbe des taux d'intérêt se matérialise lorsque l'évolution de cette courbe affecte de manière défavorable le revenu de la banque ou sa valeur économique sous-jacente. Ainsi, par exemple, la position d'une banque peut être couverte vis-à-vis de mouvements parallèles de la courbe des taux d'intérêt : une position longue sur des obligations avec des échéances de 10 ans, par exemple, peut être couverte par une position courte sur des effets à cinq ans du même émetteur. La valeur de l'instrument à plus longue maturité peut encore décliner nettement en cas de croissance de la courbe des taux d'intérêt, ce qui se traduira par une perte pour la banque.

**Le risque de base**, aussi appelé **risque de spread**, se réalise lorsque les actifs et les passifs sont évalués selon des courbes de rendement différentes et lorsque l'écart entre ces deux courbes évolue. Le profit et les valeurs de

marché peuvent alors en souffrir. C'est ce qui peut se produire lorsqu'un actif réajusté mensuellement en fonction d'un indice de taux (comme les bons du Trésor américains) est financé par un poste de passif qui est lui aussi réajusté mensuellement mais en fonction d'un autre indice de taux (comme le LIBOR ou les swaps). Le risque de base provient alors des variations inattendues de l'écart entre les deux indices de taux.

**Les options.** Une source de risque de taux d'intérêt de plus en plus importante provient des options intégrées à un certain nombre des éléments d'actif et de passif des banques. Les options peuvent être des instruments dérivés séparés, comme les options échangeables, ou bien elles peuvent faire partie d'instruments qui par ailleurs sont standard, comme divers types d'obligations et d'effets avec options d'achat ou de vente, comme des instruments de dépôt donnant aux déposants la possibilité de retirer leurs fonds à tout moment, ou comme des prêts que les emprunteurs peuvent rembourser en avance sans pénalité.

**L'évaluation de l'exposition au risque de taux d'intérêt.** Le risque de taux d'intérêt pouvant avoir un impact négatif aussi bien sur les profits de la banque que sur sa valeur économique, il existe deux méthodes distinctes mais complémentaires pour évaluer l'exposition au risque. Du point de vue des profits - l'approche traditionnelle de l'évaluation du risque de taux d'intérêt - l'analyse est centrée sur l'impact des variations de taux d'intérêt sur le produit financier net de la banque. Le produit non financier ayant pris de l'importance, les variations de la valeur économique (la valeur actuelle des cash-flows nets prévisionnels de la banque) qui résultent des variations de taux d'intérêt en ont pris également.

Dans ce sens, le point de vue de la valeur économique reflète aussi la sensibilité de la situation nette de la banque aux fluctuations des taux d'intérêt, ce qui nous fournit donc une vision plus complète des éventuels effets à long terme des variations de taux d'intérêt que celle qu'offre le point de vue des profits. Cependant, les évaluations de la valeur économique sont nécessairement fonction d'un très grand nombre d'hypothèses. La précision de ces évaluations dépend donc de la précision et de la validité de ces hypothèses.

## 12.2 Les responsabilités de la gestion des risques

En principe, une saine gestion du risque de taux d'intérêt suppose une supervision systématique et adéquate de la part des dirigeants. Des principes et des procédures pour la gestion des risques sont aussi nécessaires, qui doivent être

définis de façon claire et qui soient en rapport avec la nature et avec la complexité des activités de la banque et avec son niveau d'exposition au risque de taux d'intérêt. D'autres éléments encore sont nécessaires : des fonctions appropriées de mesure, de suivi et de contrôle du risque, et des contrôles internes adéquats. Le risque de taux d'intérêt doit faire l'objet d'un suivi au niveau global, en tenant compte de l'exposition des filiales. Cela n'implique pas le recours à la comptabilité consolidée conventionnelle, laquelle peut permettre des compensations entre les positions dont une banque, en pratique, n'a pas toujours la possibilité de bénéficier, en raison de contraintes légales ou techniques, mais cela implique plutôt le recours à des mécanismes appropriés pour que l'information qui sert de référence à la prise de décision en matière de gestion des risques soit complète et intègre.

C'est au conseil d'administration de la banque que revient la responsabilité ultime de la gestion des risques de taux d'intérêt. Le conseil approuve les orientations de l'activité qui déterminent le degré d'exposition au risque et participe à la définition du niveau de risque de taux d'intérêt acceptable pour la banque, ainsi qu'à la définition des limites à l'exposition au risque et des procédures, des délégations d'autorité et de responsabilité par rapport à la gestion des risques. Le conseil d'administration doit aussi étudier le risque de façon systématique, de manière à comprendre entièrement le niveau d'exposition au risque et à évaluer la performance de la gestion en suivant et en contrôlant les risques conformément aux orientations fixées.

Les dirigeants doivent faire en sorte que la structure de l'activité de la banque et le niveau de risque de taux d'intérêt qu'elle assume soient efficacement gérés, que des règles et des procédures appropriées soient instituées pour contrôler et limiter le risque et que des ressources soient disponibles pour ce contrôle et pour l'évaluation du risque. Les rapports transmis aux dirigeants doivent présenter une information globale et un niveau de détail suffisant pour permettre une évaluation sensée du niveau de risque, de la sensibilité de la banque à l'évolution de la situation du marché, et des autres facteurs pertinents.

Dans la plupart des cas, l'évaluation et la gestion des risques au jour le jour sont confiées à un comité spécialisé, par exemple un comité de gestion des actifs/passifs (ALCO). Il convient de bien séparer les obligations relatives aux éléments clés du processus de gestion des risques, pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts : en d'autres termes, les fonctions de suivi et de contrôle du risque, dans une banque, doivent être suffisamment indépendantes des fonctions de prise de risque. Les banques les plus grandes et les plus complexes disposent souvent d'une unité indépendante ad hoc, responsable de la conception

de la gestion du bilan et de son application, y compris la gestion des risques de taux d'intérêt. Étant donné l'innovation généralisée actuelle dans le secteur bancaire et la dynamique des marchés, les banques doivent identifier tous les risques inhérents à un nouveau produit ou service avant de lancer celui-ci, et faire en sorte que ces risques soient tout de suite pris en compte dans le processus d'évaluation et de gestion.

Il faut que les banques disposent aussi d'un système adéquat de contrôles internes, afin de superviser le processus de gestion des risques de taux d'intérêt. Une composante fondamentale de ce système est l'étude et l'évaluation régulières et indépendantes pour assurer son efficacité et, le cas échéant, recommander une révision ou des améliorations. Les autorités de contrôle concernées ont souvent besoin de disposer de tels résultats.

Le but de la gestion des risques de taux d'intérêt est d'éviter que l'exposition au risque dépasse les niveaux autorisés. Ces niveaux peuvent s'exprimer sous forme de risque par rapport au profit, de cours des actions, ou des deux. Les limites définies doivent être appliquées, et les banques doivent instituer les procédures adéquates permettant que l'exposition aux risques reste dans ces limites, et changer ces limites lorsqu'elles se révèlent inadéquates. Au niveau de la direction, les limites sont normalement fixées par rapport au revenu total de la banque ou au total de ses fonds propres, avant d'être décomposées par portefeuille, par activité ou par unité d'activité. Le système des limites doit être conçu de manière à faire en sorte que toute position dépassant les limites assignées soit tout de suite corrigée par la direction.

### **12.3 Des modèles pour la gestion du risque de taux d'intérêt**

Les banques doivent définir clairement les orientations, les règles et les procédures qui leur serviront à limiter et à contrôler le risque de taux d'intérêt. Le système de mesure du risque de taux d'intérêt qu'utilise une banque doit comprendre toutes les sources matérielles de risque de taux d'intérêt et doit suffire à permettre l'évaluation de l'impact des variations des taux d'intérêt aussi bien sur les profits que sur la valeur économique. Le système doit aussi fournir une mesure sensée de l'exposition de la banque au risque de taux d'intérêt et permettre d'identifier toute exposition excessive pouvant être observée. Il importe que ce système puisse s'appuyer sur des hypothèses et des paramètres réalistes et bien documentés. Le système doit couvrir toutes les positions relatives aux actifs, aux passifs et aux éléments hors bilan, il doit utiliser des concepts financiers et des techniques de mesure des risques généralement admis, et il doit

fournir aux gestionnaires de la banque une vision intégrée et cohérente du risque vis-à-vis de tous les produits et de toutes les lignes d'activité.

**Le modèle statique « gap ».** Dans les années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, les institutions financières analysaient souvent leur exposition au risque de taux d'intérêt à l'aide de l'approche « gap ». Cette approche est appelée ainsi parce qu'elle vise à imputer les actifs et les passifs à des segments d'échéances définis en fonction de leurs caractéristiques de réajustement et à mesurer l'écart (gap) à chaque échéance.

Dans un tel modèle, on distingue dans les composantes du bilan celles qui sont sensibles aux taux d'intérêt et celles qui ne le sont pas. On procède ensuite à un classement en fonction de la période de réajustement (ou durée modifiée) et on impute les éléments à des périodes de maturité. Ces périodes doivent être définies selon les principaux taux (considérés comme des points spécifiques sur la courbe de taux spot) et en tenant compte de la corrélation entre les rendements.

Il est important de remarquer que l'analyse est centrée sur le repricing (c'est-à-dire sur le moment où les taux d'intérêt peuvent être changés), et non sur le concept de liquidité ou de cash-flow. En ce qui concerne cette approche de la gestion des risques, l'écart est comblé lorsque le réajustement (repricing) des actifs et des passifs sensibles au taux d'intérêt est correct. Le tableau 12.1 illustre un cadre simplifié de conduite d'analyse d'écart de repricing.

**TABLEAU 12.1 UN MODÈLE D'ÉCART DE REPRICING  
POUR LA GESTION DES RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT**

	<i>Périodes d'écart de repricing</i>		
	<i>Courtes</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Longues</i>
Ecart de réajustement à taux fixe			
Ecart de réajustement à taux variable			
Éléments de fonds propres et hors taux			
<b>Sous-total</b>			
Croissance /décroissance de l'écart par suite des produits dérivés			
Variations des taux d'intérêt - prévisions			
Impact sur le compte de résultat des variations de la courbe des taux d'intérêt induites par une croissance /décroissance du taux bancaire			
Pourcentage des fonds propres exposés par suite des variations éventuelles du taux bancaire			

Un écart positif indique le repricing d'un niveau d'actifs plus élevé que celui du niveau de passifs dans l'intervalle de temps considéré : une position du bilan que l'on qualifie de sensible aux actifs. Si le rendement spécifique augmente, les profits augmenteront aussi. La position de bilan contraire est appelée sensible aux passifs ou écart négatif, il s'agit d'une situation dans laquelle une croissance des rendements sur un intervalle de temps spécifié produirait une baisse du produit financier net.

Théoriquement, une fois connue une position de repricing du bilan, un cadre est mis en place pour juger l'exposition globale de la banque aux fluctuations de taux d'intérêt. Les dirigeants ont alors la possibilité de structurer le bilan de manière à produire un écart nul, dont on présume qu'il constituera une immunisation de la banque contre les fluctuations de taux d'intérêt. Toutefois, une telle protection peut aussi entraîner un niveau de marge financière nette plus faible. En général, les banques s'efforcent de faire en sorte que la structure de repricing de leur bilan permette des profits maximaux par suite des fluctuations anticipées du taux d'intérêt. Ainsi, par exemple, si une banque s'attend à une croissance des rendements à court terme, elle voudra un repricing des actifs davantage que des passifs à court terme. En pratique, cela n'est pas toujours possible, en raison de difficultés structurelles sur les marchés non liquides, ou bien parce que le contrôle des changes limite l'accès aux marchés étrangers et aux instruments financiers conçus pour aider à la gestion de l'exposition au risque.

Un des avantages du modèle d'écart de repricing est le fait d'obtenir un résultat numérique unique, qui permet de disposer d'un objectif simple pour la couverture. Malheureusement, un écart de repricing constitue une mesure statique, et non une représentation complète. Alors que les dirigeants de la banque ne jugent la sensibilité au taux qu'à partir du profit de l'année courante, l'approche par le repricing a tendance à négliger les effets des décalages sur les positions à moyen et long terme. Par ailleurs, l'analyse d'écart ne tient pas compte de l'évolution des caractéristiques des différentes positions sur une période donnée : en d'autres termes, toutes les positions à l'intérieur d'un intervalle de temps sont censées arriver à échéance ou être réajustées de façon simultanée. En réalité, cela ne se produira que dans la mesure où les rendements, dans la classe d'échéance considérée, seront fortement, voire parfaitement corrélés, et où le repricing ne se fera pas sur la même courbe des taux d'intérêt. Un écart cumulé peut s'observer par suite de plusieurs phénomènes différents d'écarts, et cela peut brouiller la vision des positions sur la courbe des taux d'intérêt, c'est-à-dire la vision de la sensibilité aux fluctuations sous forme de courbe des taux d'intérêt. Par ailleurs, l'analyse d'écart ne tient pas compte de l'évolution prévisible

de la structure du bilan et ignore à la fois le risque de base et la sensibilité du profit aux positions relatives aux options.

Il existe aussi d'autres limitations à l'efficacité de l'analyse d'écart. Le niveau de la marge financière nette (la cible ultime de la gestion des risques de taux d'intérêt) est normalement déterminé par les rendements et volumes relatifs des éléments du bilan, dont un modèle statique ne saurait représenter la dynamique. Par ailleurs, un modèle statique d'écart suppose un réinvestissement linéaire - un schéma de réinvestissement constant en vue d'un produit financier net - et il suppose aussi que les décisions de financement, dans l'avenir, seront semblables aux décisions qui ont abouti au schéma initial de réajustement des prix de la banque. Ainsi, un modèle statique d'écart ne peut généralement pas prédire l'impact d'un changement dans la stratégie de financement sur les marges financières nettes.

Les modèles d'écart de repricing restent néanmoins un point de départ utile pour l'évaluation de l'exposition au taux d'intérêt. Avec le temps, les banques ont aussi progressé, elles sont passées de la simple analyse d'écart à des techniques plus sophistiquées. Dans l'idéal, le système de mesure du taux d'intérêt d'une banque prendra en compte les caractéristiques spécifiques à chaque position sensible aux intérêts et reflétera en détail tout l'ensemble des mouvements éventuels. Comme cela est, en pratique, extrêmement difficile à réaliser, dans la plupart des cas, on utilisera dans le cadre d'une ALCO une variété de méthodes d'analyse du risque de taux d'intérêt.

**L'analyse de sensibilité.** Ce processus consiste à appliquer différents scénarios de taux d'intérêt à un modèle statique d'écart du bilan de la banque.

**La simulation.** Ce processus consiste à construire un modèle important et souvent complexe du bilan de la banque. Ce modèle sera dynamique dans le temps et intégrera de nombreuses variables. L'objectif d'un exercice de simulation est de mesurer la sensibilité du produit net financier, des profits et des fonds propres aux variations affectant les principales variables. Les variables de risque utilisées comprennent divers schémas d'évolution des taux d'intérêt et divers volumes du bilan. La simulation dépend fortement des hypothèses faites, et elle nécessite un délai significatif avant que les variables d'entrée produisent des résultats ayant un sens. C'est pourquoi elle peut être plus utile en tant qu'outil de planification de l'activité que pour la mesure du risque de taux d'intérêt. Si elle est utilisée comme instrument de mesure du risque de taux d'intérêt, les paramètres doivent faire l'objet d'un contrôle sévère, afin de produire une mesure du risque aussi objective que possible.



**L'analyse de durée.** La durée modifiée est une mesure de la sensibilité des cours à la variation des taux d'intérêt. De manière spécifique, la durée modifiée donne le pourcentage de variation du cours d'un titre à revenu fixe pour une variation d'un point centésimal des taux d'intérêt. Cette mesure est devenue la mesure la plus usuelle du risque de taux d'intérêt pour les portefeuilles de titres à revenu fixe et les positions pour compte propre, et initialement, elle n'était utilisée que pour ces portefeuilles, car ils étaient évalués à prix de marché et la variation des cours se reflétait dans le profit. Cependant, les spécialistes de la finance d'entreprise, de plus en plus, ont considéré que l'on ne pouvait pas s'intéresser uniquement aux profits courants, et ont attiré l'attention sur la valeur économique de l'entreprise. Cette évolution a conduit à recourir à la durée modifiée comme mesure de la sensibilité de la valeur économique du capital aux fluctuations des taux d'intérêt.

La durée modifiée est basée sur le temps nécessaire à la réalisation des flux monétaires futurs. Lorsque les taux d'intérêt augmentent, la valeur actuelle nette d'une série déterminée de cash-flows futurs diminue. Dans le cas des titres négociables, cela se traduira par une baisse correspondante des prix. Inversement, en cas de baisse des taux d'intérêt, la valeur actuelle nette d'une série de cash-flows futurs augmente. La durée modifiée indique de combien le prix changera en pourcentage, pour une variation des taux d'un point centésimal.

Le modèle suppose que les dirigeants de la banque s'intéressent à la durée modifiée du portefeuille d'investissement dans son ensemble, entre autres à la contribution à cette durée de toutes les positions sur les produits dérivés. Le risque se mesure sur une base nette : durée du portefeuille moins durée du portefeuille de référence ou du financement sous-jacent.

D'un point de vue économique, le risque se mesure en calculant la valeur actuelle de toutes les positions sur les actifs, les passifs et les éléments hors bilan, et en mesurant la sensibilité de la valeur nette à une variation des taux d'intérêt. On appelle parfois ce modèle le modèle « d'écart de durée » (duration gap). Il ne fait pas encore l'objet d'une utilisation répandue pour la gestion du risque de taux d'intérêt dans les banques. Il a l'avantage de permettre d'envisager une perspective à plus long terme que les autres modèles, les modèles de simulation et d'écart de taux d'intérêt, qui sont centrés sur les gains actuels, on l'utilise donc généralement comme mesure complémentaire pour définir les limites acceptables entre lesquelles peut varier l'exposition du capital à la durée.

**La pratique courante sur le marché.** Les institutions bancaires les plus sophistiquées recourent à une combinaison des différentes stratégies de gestion des risques. Les banques ont de plus en plus tendance à utiliser des produits déri-

vés comme les swaps, les options et les accords de change à terme pour se couvrir face à l'exposition au risque de taux d'intérêt, et les techniques les plus récentes, notamment la simulation et l'analyse d'écart de durée, tiennent mieux compte de l'impact de ces instruments financiers sur la position de la banque par rapport aux taux d'intérêt.

Les banques doivent mesurer leur vulnérabilité à la perte dans des conditions de marché difficiles, en tenant compte de la possibilité d'écroulement des principales hypothèses sur lesquelles sont construits leurs modèles de taux d'intérêt. Elles doivent aussi prendre en compte les résultats de toute évaluation de ce type lorsqu'elles définissent ou révisent leurs orientations ou leurs limites de risque de taux d'intérêt. Il convient d'adapter les stress tests aux caractéristiques de la banque en termes de risque, et de les concevoir avec le souci de produire de l'information sur les circonstances dans lesquelles la banque serait la plus vulnérable, et dans lesquelles les hypothèses et les paramètres sur lesquels sont basés les mesures du risque de taux d'intérêt et les modèles de simulation connaîtraient un changement soudain ou déterminant. Dans les scénarios de tests, il convient de prendre en compte de tels changements brutaux qui affecteraient le niveau général des taux d'intérêt et les relations entre les principaux taux du marché (surtout ceux que l'on utilise couramment comme taux de référence), et il convient aussi de prendre en compte l'évolution éventuelle des conditions de volatilité et /ou de liquidité sur tous les marchés sur lesquels la banque est présente.

## **12.4 L'impact des variations des courbes prévisionnelles de taux d'intérêt**

**Les courbes de taux d'intérêt actuelles et prévisionnelles.** Aux limites de la méthode traditionnelle de repricing d'écart qui sont celles de tout modèle statique dans un contexte dynamique, s'ajoute le fait que l'interprétation d'un schéma de repricing peut aussi être assez complexe et nécessiter une connaissance approfondie des caractéristiques du fonctionnement d'une banque. Il est possible d'obtenir des prévisions de courbes de taux d'intérêt d'une banque et de développer une compréhension de la vision de cette banque en matière de taux d'intérêt. Il s'agit d'un moyen grossier mais efficace, lorsqu'il s'agit de l'évaluation d'une banque, de comprendre l'impact possible d'une certaine variation des taux d'intérêt sur le compte de résultat et sur les fonds propres.

Les courbes prévisionnelles de taux d'intérêt du marché permettent d'avoir une vision plus objective des chemins que peuvent suivre les taux d'intérêt, et

FIGURE 12.1 LES COURBES DE TAUX D'INTÉRÊT, AUJOURD'HUI ET DANS LE FUTUR

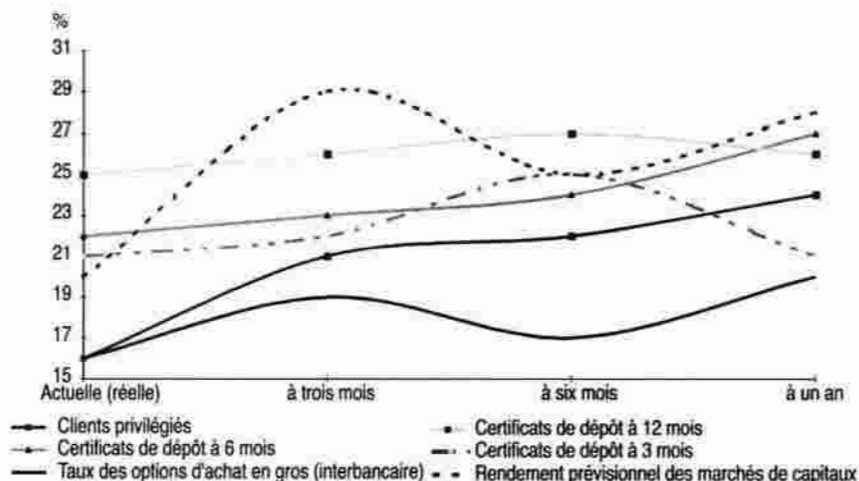
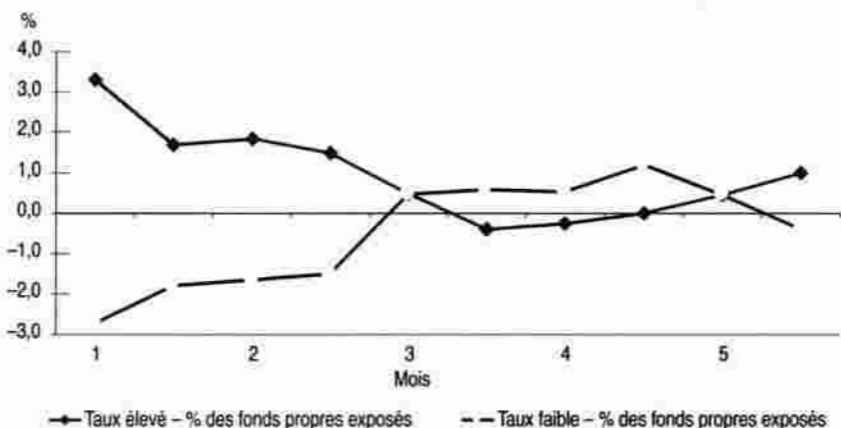


FIGURE 12.2 IMPACT POSSIBLE SUR LES FONDS PROPRES D'UNE VARIATION DE LA COURBE PRÉVISIONNELLE DES TAUX D'INTÉRÊT



qui indiquent les attentes du marché et constituent une estimation « optimale ». Le marché peut aussi fournir des mesures objectives de la volatilité prévisionnelle des rendements, lesquelles peuvent servir, compte tenu d'un certain niveau de confiance, à mesurer les risques.

Il convient d'admettre que, sur certains marchés, il n'est pas facile de modifier la structure de repricing d'un bilan. La figure 12.1 montre les courbes prévisionnelles de taux d'intérêt pour une série d'instruments financiers et pour une série d'échéances, en partant de la période courante (avec la courbe de taux d'intérêt réelle) pour arriver à un terme d'un an (avec une courbe prévisionnelle).

**Les écarts de repricing et l'analyse de sensibilité.** La figure 12.2 illustre l'effet sur le profit et sur les fonds propres d'une évolution du principal taux du marché (par exemple le taux d'escompte de la banque centrale). L'objectif d'une telle analyse de sensibilité est de mettre en évidence l'effet d'un taux spécifique sur le compte de résultat et sur les fonds propres. Le risque de taux d'intérêt n'entraîne pas nécessairement une perte, mais il convient de le soumettre à un suivi pour identifier les banques qui se retrouvent confrontées à des niveaux de risque particulièrement élevés.

Normalement, une banque doit fixer des limites à l'impact qu'elle se prépare à subir sur ses profits et à la valeur économique de ses capitaux propres en cas de fluctuations des taux d'intérêt sur le marché. La forme de ces limites doit être fonction de la dimension et de la complexité des positions de la banque. Pour les banques qui se consacrent aux activités bancaires traditionnelles et qui ne sont pas détentrices d'instruments dérivés ni d'instruments intégrant des options, des limites simples suffisent. Pour les banques dont les activités sont complexes et diversifiées, un système de limites élaboré peut être nécessaire, afin que soient prises en compte toutes les sources possibles de risque de taux d'intérêt. Un tel système doit aussi prendre en compte des scénarios spécifiques de mouvements des taux d'intérêt du marché et l'historique de la volatilité des taux.

# LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE

### IDÉES ESSENTIELLES

Le risque de change est une conséquence des fluctuations des taux de change, et provient des décalages entre les valeurs des actifs et des passifs libellés dans des devises différentes.

D'autres types de risque accompagnent souvent le risque de change : le risque de contrepartie, le risque de règlement, le risque de liquidité et le risque de taux d'intérêt lié à la devise.

Lorsque l'on évalue le risque de change, il faut faire la distinction entre le risque lié aux décisions politiques, le risque qui résulte des opérations bancaires traditionnelles et le risque provenant des opérations de marché.

La gestion du risque de change se fait en fixant des limites aux positions.

La principale limite, dans la gestion des risques de change, concerne la position nette ouverte effective. La position nette ouverte effective dans toutes les devises, sous forme d'une addition globale de valeurs absolues exprimée en pourcentage des fonds propres éligibles, ne doit pas dépasser une valeur prédéterminée.

La gestion des risques de change fait partie du processus de gestion du bilan.

## 13.1 Introduction :

### Les sources et les composantes du risque de change

Le risque de change provient des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises. C'est le décalage qui produit le risque, par lequel la banque est susceptible de subir des pertes, lorsque des fluctuations défavorables affectent les taux de change d'une devise donnée sur une période au cours de laquelle la banque détient une position ouverte, sur les éléments du bilan ou hors bilan, au comptant ou à terme. Ces dernières années, le contexte de marché caractérisé par des taux de change librement flottants est pra-

tiquement devenu une norme mondiale. Ce phénomène a permis des opportunités d'opérations de marché spéculatives et a engendré un risque de change accru. L'abandon du contrôle des changes et la libéralisation des mouvements internationaux de capitaux ont provoqué une croissance spectaculaire des marchés financiers internationaux. Le volume et la croissance des opérations d'échanges internationaux, à l'échelle du monde, a dépassé de loin la croissance du commerce international et des flux de capitaux, et a contribué à accroître la volatilité des taux de change et donc le risque de change.

Le risque de change provient d'un décalage entre la valeur des actifs et celle des capitaux et des dettes libellés en devise étrangère (ou vice versa), ou d'un décalage entre les créances à l'étranger et les charges à payer à l'étranger libellées en devise nationale. Ces décalages peuvent se produire aussi bien au niveau du principal que des intérêts échus. Le risque de change est de nature « spéculative » et peut donc engendrer un profit ou une perte, selon le sens des fluctuations des taux de change et selon que la position nette de la banque en devises étrangères est courte ou longue. Ainsi, par exemple, si cette position nette est longue, une dépréciation de la devise nationale entraînera un profit net pour la banque, et une hausse de la valeur de la devise entraînera au contraire une perte. En cas de position nette courte, les fluctuations du taux de change auront l'effet inverse.

En principe, les fluctuations de la valeur de la devise nationale qui sont la cause du risque de change proviennent des variations des taux d'intérêt à l'étranger et dans le pays concerné, lesquelles sont elles-mêmes le résultat de différences en termes d'inflation. Ce genre de fluctuations procèdent normalement de facteurs macroéconomiques et s'observent sur des périodes relativement longues, même si la perception du marché des devises permet souvent de cerner plus vite la tendance. Les autres aspects macroéconomiques affectant la valeur de la devise nationale sont le volume et le sens des flux de marchandises et de capitaux dans un pays. Des facteurs à court terme comme les événements politiques prévisibles et imprévisibles, l'évolution des anticipations des agents du marché et les opérations spéculatives sur les devises peuvent aussi engendrer des fluctuations des cours de celles-ci. Tous ces facteurs sont susceptibles d'affecter l'offre et la demande d'une devise, et par conséquent les mouvements journaliers des taux de change sur les marchés des devises. D'un point de vue pratique, les risques de change regroupent les éléments suivants :

- **Le risque de transaction**, soit l'impact en termes de prix des fluctuations des taux de change sur les créances à l'étranger et sur les charges

à payer à l'étranger : c'est-à-dire la différence entre le prix perçu ou payé et le prix comptabilisé en devise locale dans les comptes d'une banque ou d'une entreprise.

- **Le risque économique ou risque d'activité** lié à l'impact des fluctuations des taux de change sur la situation à long terme du pays ou sur la position concurrentielle d'une entreprise. Ainsi, par exemple, une dépréciation de la devise locale peut entraîner une baisse des importations et un accroissement des exportations.
- **Le risque de réévaluation ou de conversion**, qui se matérialise lorsque les positions d'une banque en devises étrangères sont réévaluées en devise nationale ou lorsqu'une société mère centralise l'information financière ou établit périodiquement des comptes consolidés.

Il existe aussi d'autres risques, liés aux aspects internationaux des activités en devises étrangères des banques : ainsi, par exemple, une forme de risque de crédit relative au défaut de la contrepartie par rapport à un contrat de change. Dans ce type d'exemple, même une banque dont les comptes sont équilibrés peut se retrouver fortuitement avec une position de change non couverte. Une autre forme de risque de crédit particulière aux opérations en devises est le risque de règlement lié aux fuseaux horaires. Il s'agit de la situation dans laquelle un contrat en devises implique deux règlements devant intervenir à deux moments différents en raison d'une différence de fuseau horaire, la contrepartie faisant défaut entre ces deux moments. Le décalage des échéances des positions en devises étrangères peut aussi engendrer un risque de taux d'intérêt entre les devises concernées, et la banque peut réaliser des pertes par suite d'une variation des différentiels de taux d'intérêt et par suite de variations des primes de change futur ou de l'actualisation, en cas de décalages sur des contrats à terme ou sur des produits dérivés de nature similaire.

### 13.2 Des règles pour la gestion des risques de change

**Les responsabilités de la fixation de règles.** Un certain nombre d'activités bancaires impliquent une prise de risques, mais rares sont celles dans lesquelles une banque peut réaliser des pertes importantes aussi rapidement que lors des opérations sur les devises sans couverture. C'est pourquoi la gestion des risques de change mérite la plus grande attention de la part du conseil d'administration et des dirigeants de la banque. C'est le conseil d'administration qui doit établir les objectifs et les principes de cette gestion. Il s'agit notamment de fixer des

limites appropriées aux risques pris par la banque dans ses activités de change, et de prendre les mesures nécessaires pour que ce domaine d'activité de la banque fasse l'objet de procédures de contrôle interne convenables. Dans ce cadre, il importe qu'un comité de gestion des risques (ALCO par exemple) détermine des règles et des limites spécifiques. Les orientations et directives doivent être périodiquement révisées et mises à jour pour que le profil de risque de la banque reste en adéquation avec la qualité de ses systèmes de gestion des risques et les compétences de son personnel.

Les orientations et les directives doivent aussi refléter la situation changeante des marchés des devises nationale et étrangères, et rester adaptées dans le cas d'une évolution du système de change : si par exemple des contrôles sur les capitaux sont institués par décision politique ou résultent du contexte macroéconomique sous-jacent dans certains pays, qui affectent les taux de change. Par ailleurs, il faut que soit spécifiée dans ces orientations et directives la fréquence de la réévaluation des positions en devises étrangères, pour les besoins de la comptabilité et de la gestion des risques. En principe, la fréquence de la réévaluation et des remontées d'information doit être adaptée à la dimension et à la nature spécifique de l'exposition de la banque au risque de change.

Pour la gestion et le contrôle, la plupart des banques sont amenées à distinguer clairement entre l'exposition au risque de change résultant des opérations de négoce et l'exposition au risque liée à une activité bancaire plus traditionnelle, dans le cas des positions d'actifs, de passifs et hors bilan libellées dans une devise étrangère. Il peut s'agir de prêts, de placements, de dépôts, d'emprunts ou de fonds propres ainsi que de garanties ou de lettres de crédit. En raison de la différence de nature entre les opérations et de l'exposition aux risques qui les accompagne, les banques utilisent aussi, en général, deux types de processus de gestion des risques de change. La gestion des risques de change autour des opérations de négoce doit être un processus intensif en information au quotidien, sous le contrôle attentif des dirigeants et du comité de gestion des risques, tandis que la gestion des activités bancaires traditionnelles se fait la plupart du temps mois par mois.

**Les limites à l'exposition au risque.** Une banque détient une position nette en devise étrangère et se trouve exposée au risque de change lorsque ses actifs (opérations d'achat au comptant et contrats d'achat à termes compris) et ses passifs (opérations de vente au comptant et contrats de vente à terme compris) ne sont pas égaux dans cette devise. Une banque doit disposer de règles écrites régissant ses activités en devises étrangères et limitant son exposition au risque de change, et donc aux pertes éventuelles. En principe, les limites sont



fixées en fonction de la nature du risque de change et du type d'activité à l'origine de ce risque. Ces limites, qu'elles soient exprimées sous forme de valeurs absolues ou relatives, doivent être en rapport avec le profil de risque de la banque et avec la structure de son capital, et elles doivent aussi être fonction de l'historique réel du marché de la devise.

Les limites peuvent s'appliquer dans divers contextes temporels, selon la dynamique particulière à l'activité concernée. Les limites sur les opérations de marché sont généralement fixées pour des positions ponctuelles, mais pour certaines activités extrêmement dynamiques, comme les opérations de marché au comptant, des limites journalières peuvent être nécessaires. Moins un marché monétaire est liquide et /ou plus volatile est la devise, plus bas la limite de l'exposition au risque doit-elle normalement être fixée.

**La limite de la position nette ouverte** est une limite globale de l'exposition au risque pour une banque. Normalement exprimée sous forme d'un pourcentage des fonds propres de la banque, elle peut aussi apparaître sous forme d'un rapport à l'actif total ou à une autre référence. Logiquement, la limite de la position nette ouverte représente un indicateur de la perte maximale que la banque risque de subir en raison du risque de change. Si les taux de change des devises dans lesquelles la banque détient des positions ouvertes sont parfaitement corrélés, la limite d'une position nette ouverte doit suffire pour la gestion des risques de change. En ce qui concerne l'exposition globale d'une banque aux risques liés à plusieurs devises, une corrélation parfaite signifierait que les positions longues et courtes dans les diverses devises peuvent être compensées de façon simple.

La corrélation n'étant pas parfaite entre les devises, le choix de la banque concernant la manière de totaliser les positions nettes ouvertes dans plusieurs devises, afin d'obtenir une position nette globale pour les besoins de sa gestion des risques de change constitue une indication de l'attitude de cette banque en matière de gestion des risques. Une banque prudente procédera par l'addition des valeurs absolues de toutes les positions ouvertes dans des devises spécifiques, ce qui signifie que les taux de change de toutes les devises sont censés évoluer de telle manière que toutes les positions entraîneront des pertes de façon simultanée. Une banque moins prudente dans sa politique choisira souvent un moyen terme, consistant par exemple à totaliser l'ensemble des positions courtes et l'ensemble des positions longues dans les diverses devises et à prendre le plus grand des deux résultats comme indicateur de la position nette ouverte globale. Cette dernière méthode est aussi appelée « short hand method », et elle a été admise aussi bien par le Comité de Bâle que par l'Union européenne.

Dans un certain nombre de pays, une réglementation prudentielle limite spécifiquement la position nette ouverte : c'est-à-dire l'exposition globale d'une banque au risque de change. Dans certains pays, les limites sont communes à toutes les banques titulaires d'une licence pour opérer sur les devises étrangères, tandis que dans d'autres, les limites sont fixées séparément pour chaque banque en fonction des évaluations faites par les autorités de contrôle de la qualité de la gestion des risques et de la capacité technique du personnel. Des efforts ont aussi été réalisés au niveau international pour parvenir à un accord sur les exigences de fonds propres en fonction du risque de change, avec pour objectif d'en faire une norme internationale.

En principe, la limite prudentielle fixée dans un pays donné doit être en rapport avec la volatilité des taux de change. Dans la pratique, la limite prudentielle de la position nette ouverte est souvent fixée à 10 ou 15 % des fonds propres éligibles de la banque. Lors des périodes pendant lesquelles on s'attend à une dévaluation significative de la monnaie nationale, la banque centrale peut restreindre davantage les positions courtes en devises étrangères. Dans les pays dans lesquels les taux de change sont relativement stables et pour lesquels la convertibilité externe est assurée, les limites de la position nette ouverte ont tendance à être plus larges ou à ne pas exister.

**Les limites de la position en devise.** Une banque bien gérée doit aussi garder un ensemble de limites spécifiques pour son exposition au risque dans certaines devises : en d'autres termes, elle doit fixer des limites sur les positions nettes ouvertes dans chaque devise. Les limites des positions en devises peuvent s'appliquer aux points de réévaluation des bilans, aux positions ponctuelles ou aux positions journalières. Ces limites peuvent être ajustées au cas par cas en fonction des prévisions de la banque concernant l'évolution des taux de change entre la monnaie nationale et les devises étrangères.

**Les autres limites de position.** Lorsqu'une banque effectue des opérations de marché en devises, elle doit normalement garder des limites sur ses positions au comptant dans chaque devise. Dans ces limites, elle doit aussi fixer des limites pour chacun de ses opérateurs en devises. Lorsqu'une banque effectue des opérations sur des produits dérivés, elle doit fixer des limites à la dimension des décalages dans le livre des comptes en devises. De manière générale, ces limites sont exprimées sous forme de valeur globale maximale de l'ensemble des contrats éventuellement en cours pour un terme particulier. Les procédures peuvent varier selon les banques, mais les limites spécifiques sont généralement fixées de façon quotidienne pour les contrats arrivant à échéance dans les deux semaines, deux fois par semaine pour les contrats arrivant à

échéance dans les six prochains mois et mensuellement pour tous les autres contrats.

**Les provisions stop-loss.** La plupart des banques qui sont activement présentes sur le marché des changes disposent aussi de provisions en excédent de pertes (stop-loss) ou limites prédéterminées à l'exposition aux pertes sur diverses positions et /ou devises. Ces limites doivent être déterminées en fonction du profil de risque global de la banque, de la structure de ses fonds propres et de ses profits latents. Lorsque les pertes atteignent leurs limites respectives d'excédent, les positions ouvertes doivent être automatiquement couvertes. Cependant, sur les marchés qui sont volatils ou peu liquides, la limite stop-loss peut ne pas être pleinement efficace, et il se peut que le marché dépasse un seuil de déclenchement du stop-loss avant que l'on ait pu fermer une position ouverte.

**La limite de concentration.** La valeur de marché d'un contrat libellé en devise étrangère est normalement sensible à la fois à l'échéance du contrat et aux taux de change entre les devises concernées. Une forte concentration est toujours un facteur de risque. C'est pourquoi une banque doit fixer des limites à la valeur nominale maximale d'un contrat dans une devise particulière et /ou à la valeur nominale totalisée de l'ensemble des contrats.

**Le risque de règlement.** Dans un contexte d'opérations en devises étrangères, le règlement peut devenir complexe, car il peut impliquer des parties situées dans des fuseaux horaires différents et effectuant les opérations à des heures différentes. Une position ouverte peut durer plusieurs heures, et si les pertes réelles se matérialisent rarement, le montant d'une perte éventuelle peut cependant atteindre une valeur élevée. S'il lui est possible de limiter le risque de règlement en exigeant une garantie, il faut cependant que la banque fixe aussi des limites spécifiques à l'exposition au risque de règlement. Ces limites doivent être fonction du montant total qui est en jeu et qui est sujet au risque de règlement, quelle que soit la date. La banque peut aussi fixer des limites au risque de règlement dans le cadre de la limite globale d'exposition assignée à une contrepartie. Dans ces cas-là, on peut considérer la limite comme une composante du risque de crédit.

**Le risque de contrepartie.** Toutes les opérations sur des contrats étrangers ou sur des créances en devise étrangère impliquent aussi un risque de contrepartie : l'exposition à une perte en cas de défaut de paiement de la part de la contrepartie. Ce type de risque peut lui-même être imputable à des circonstances internes au pays dans lequel la contrepartie réalise ses activités. Le risque est particulièrement prononcé dans les pays qui ne bénéficient pas de la

convertibilité externe et dans lesquels l'État impose des restrictions à l'accès au marché des changes et /ou aux opérations transfrontalières en devises. Pour minimiser le risque, la banque doit fixer des limites au risque de contrepartie, surtout pour ce qui concerne les contreparties situées dans les pays ne bénéficiant pas de la convertibilité ou susceptibles de connaître une pénurie de devises. Les positions ponctuelles et futures vis-à-vis des contreparties sont typiquement ce que l'on observe dans une telle situation. Les banques prudentes peuvent aussi fixer des limites relatives à l'exposition globale à l'ensemble des contreparties basées dans un pays donné.

**La réévaluation** fait référence aux moments dans le temps où une banque réévalue ses positions dans le bilan et hors bilan, afin d'estimer les pertes éventuelles que les positions existantes pourraient engendrer. La réévaluation est pour l'essentiel la même chose que la comptabilisation à prix de marché, sauf qu'elle relève des variations de la valeur en monnaie nationale (par suite des fluctuations des taux de change) des actifs, des passifs et des instruments financiers hors bilan libellés en devises étrangères. La réévaluation constitue un outil de gestion des risques important, que les profits ou les pertes aient besoin ou non d'être admis, pour des raisons de contrôle ou de fiscalité, dans des régimes comptables applicables.

La fréquence de la réévaluation à des fins de gestion interne des risques doit être adaptée aux conditions spécifiques du marché et au degré de risque de change implicite dans les opérations de la banque. En estimant les profits et pertes possibles, la banque doit s'en tenir à des estimations prudentes des fluctuations potentielles des taux de change dans le futur. Lorsqu'il s'agit de réévaluation, la détermination de taux de change « réalistes » peut être complexe. Il est plus facile de faire des estimations pour les pays dont la devise est librement convertible, et ces estimations sont généralement calculées à partir de l'historique des fluctuations des taux de change. Pour les pays qui ne bénéficient pas de la convertibilité et /ou dans lesquels les taux sont soumis à des manipulations ou à l'action de l'État, il est difficile de réaliser des estimations, les taux pouvant changer de manière significative et imprévue. Les banques qui mènent une politique prudente procèdent aussi à des réévaluations en tenant compte des scénarios les plus défavorables. Il est évident que l'on ne peut pas toujours fermer toutes les positions, surtout dans les pays qui connaissent des restrictions au niveau de la convertibilité ou de l'accès aux marchés : l'objectif est de déterminer suffisamment tôt les mesures qu'il est nécessaire de prendre pour protéger la banque.

**Les problèmes de risque de liquidité.** Les gestionnaires du risque de change doivent prendre en compte un autre aspect, le risque de liquidité. Les opéra-

tions en devises étrangères, qu'elles concernent des éléments du bilan ou hors bilan, peuvent provoquer des déséquilibres de trésorerie et rendre nécessaire une gestion de la liquidité au niveau des devises. Pour ce faire, on peut recourir à une échelle de liquidité ou d'échéances, qui indique les décalages et les engagements dans le temps, pour chaque devise. La banque peut aussi fixer des limites aux décalages dans telle ou telle devise, pour différents intervalles de temps.

Dans les pays dont la monnaie nationale n'est pas convertible, les décalages d'échéances entraînent des risques de liquidité plus élevés, une banque pouvant avoir des difficultés à se procurer le montant nécessaire en devise étrangère de manière suffisamment rapide. Dans ces pays, la banque centrale participe souvent activement aux marchés des changes et elle peut fournir les liquidités en devises étrangères nécessaires aux opérations de compte courant. Lorsqu'il évalue l'adéquation de la gestion de la liquidité en devises étrangères d'une banque dans un pays qui ne bénéficie pas de la convertibilité externe, l'analyste doit être familiarisé avec les dispositions applicables en matière de marché des changes.

Le traitement comptable des pertes liées au change des devises est d'une importance capitale pour la gestion de la banque, ainsi que pour les analystes et les autorités de contrôle. Les méthodes de comptabilisation peuvent varier d'un pays à un autre, selon l'objet de la réévaluation. L'analyste devra être bien familiarisé avec les règles localement applicables, concernant le traitement comptable des profits et pertes résultant du risque de change. Il devra aussi bien connaître le processus de réévaluation ainsi que les règles comptables utilisées par la banque en question, du point de vue du contrôle de gestion.

La fixation de règles pour la prise en compte des profits et pertes, avec les implications immédiates que cela suppose, notamment sur le plan fiscal, ne saurait s'envisager sans une attention particulière de la part des régulateurs et des autorités de contrôle. Cet aspect revêt une importance accrue dans le contexte d'une économie instable et volatile, caractérisée par l'absence de convertibilité externe et par des ajustements de taux de change fréquents et draconiens. Dans les pays en transition, il n'est pas rare d'observer une dépréciation de la monnaie nationale de 200 % par an par rapport aux devises des principaux partenaires commerciaux, et une dépréciation de 30 ou 50 % est chose fréquente. Les analystes et les superviseurs doivent se montrer extrêmement prudents lorsqu'ils interprètent les comptes d'une banque dans ce genre de contexte.

Pour des raisons fiscales et pour la supervision bancaire, on considère généralement les réévaluations des positions du bilan comme des profits et pertes réalisés, et les réévaluations des positions hors bilan comme des profits et pertes non réalisés. L'approche la plus prudente consiste à faire en sorte que

tous les profits et toutes les pertes se reflètent rapidement dans les revenus. Certains régulateurs exigent que n'y soient reflétés que les profits et pertes réalisés et les pertes non réalisées. Certains États permettent aussi de différer la reconnaissance des profits non réalisés comme des pertes non réalisées, ce qui fausse la comptabilisation des fonds propres et des profits.

Dans les pays en développement, l'application apparente d'un traitement comptable des profits et pertes peut être contre-productive, si le système fiscal est tel que toutes les plus-values sont taxées même lorsque les actifs font l'objet de restrictions à la vente. Dans un pays dont la monnaie se déprécie rapidement, même une petite position ouverte peut engendrer des ajustements comptables, dont les montants peuvent être comparables, voire supérieurs au volume d'affaires d'une banque en devise locale. Un exemple d'illustration est celui d'une situation qui s'est observée dans un pays en transition, où des ajustements comptables des bilans, par suite de fluctuations des taux de change, ont été considérés comme des pertes et profits réalisés. Dans le processus de réhabilitation du système bancaire, des actifs dépréciés ont été remplacés par des obligations d'État libellées en devises librement convertibles, par exemple en dollars US : ce qui a engendré d'importantes positions nettes longues dans le secteur bancaire. Les banques n'avaient pas le droit de vendre ni d'échanger les obligations si le taux d'actualisation dépassait 10 %, ce qui ne leur permettait pas de fermer ni de réduire leurs positions longues. Il s'est ensuivi une dévaluation significative de la monnaie nationale, et par suite, d'importants profits « réalisés » sur le marché des changes qui ont été dûment taxés. Ce qui a alors entraîné un drainage des liquidités du secteur bancaire, au détriment du secteur bancaire et de l'économie toute entière.

### **13.3 L'exposition au risque de change et la stratégie d'affaires**

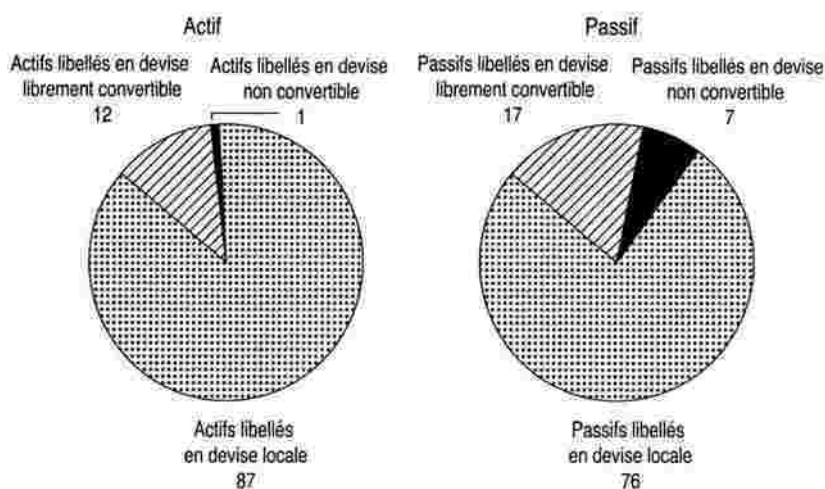
La plupart des banques, et plus particulièrement celles qui exercent leur activité dans des pays dont les devises ne sont pas stables, sont tout à fait conscientes des risques associés aux opérations en devises étrangères. Le degré d'exposition au risque de change est donc une question d'orientation de l'activité, et dépend souvent de la dimension de la banque. Les banques qui sont nouvelles ou de petite taille limitent souvent leur activité à la fourniture des devises étrangères nécessaires à leur clientèle. Elles achètent et vendent des devises étrangères pour le compte de leurs clients, un processus au cours duquel les positions ouvertes en devises que créent normalement ces opérations sont fermées dans les minutes qui suivent. Ces banques ne sont donc exposées au risque de change que pendant des

laps de temps très courts et dans une mesure très limitée, c'est pourquoi elles n'ont pas besoin d'une gestion des risques de change élaborée.

Les banques qui entretiennent des relations suivies avec des banques étrangères ou qui supportent des transactions pour leur clientèle qui sont libellées en devises étrangères sont exposées à des niveaux de risque de change bien plus élevés. Le risque est encore plus élevé pour les banques qui prêtent et /ou empruntent en devises étrangères, car cela peut entraîner des positions ouvertes en devises ou des décalages d'échéances. C'est là le profil d'affaires typique des banques de dimension moyenne ainsi que des grandes banques des pays en développement. La figure 13.1 illustre le volume potentiel d'affaires en devises étrangères, comme part de la structure du bilan pour un pays en développement.

Les banques qui se sont lancées dans ces activités doivent appliquer les mesures de gestion des risques de change appropriées. Le volume des opérations et l'importance du risque pris doivent être en rapport avec la qualité du processus de gestion des risques de la banque, et avec la situation de ses fonds propres. Ils doivent aussi, pour chaque pays concerné, être adaptés au contexte réglementaire, macroéconomique et financier des marchés. D'un point de vue pratique, la gestion des risques de change peut se révéler être une tâche particulièrement difficile dans les pays qui ne bénéficient pas de la convertibilité externe. La stabilité des taux de change est susceptible d'être forcée, les autorités locales exerçant souvent leur influence sur la situation des marchés des devises dans ces pays - notamment sur le droit d'accès et sur les types d'opé-

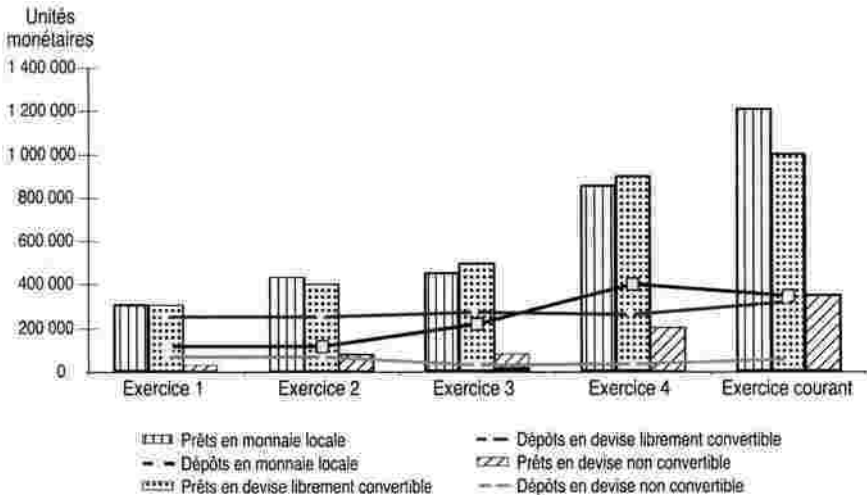
FIGURE 13.1 STRUCTURE DE L'ACTIF ET DU PASSIF EN TERMES DE DEVISES



rations permises sur le marché. Les marchés superficiels peuvent être fortement influencés par les anticipations, et les ajustements des taux de change se produisent souvent au moment où l'on ne s'y attend pas et ont tendance à être draconiens. Les banques qui exercent leur activité dans ce genre de contexte se trouvent exposées à un degré de risque de change bien plus élevé, et il est alors bien plus difficile de déterminer des limites raisonnables à cette exposition au risque.

La figure 13.2 illustre la structure des prêts et des dépôts d'une banque en termes de devises. Il est clair que la banque en question est engagée dans une croissance rapide. Son portefeuille de prêts excède significativement la capacité de financement constituée par sa base de dépôts, et ses caractéristiques indiquent que la croissance a été alimentée non par des dépôts mais par des emprunts, et probablement par des emprunts étrangers. La banque se trouve donc exposée à un risque de financement et à un risque de change. Pour une banque située dans un pays en développement dont l'accès aux marchés internationaux est susceptible d'être limité, soumis à des restrictions ou même fermé en raison de circonstances sur lesquelles la banque n'a pas de contrôle, une position semblable à celle-ci, sur le marché des changes, implique un risque élevé.

FIGURE 13.2 LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DE PRÊTS ET DES DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE, EN TERMES DE DEVISES





Constatant que les opérations en devises étrangères impliquaient un risque accru et un besoin de compétences techniques, les régulateurs de la plupart des pays qui n'entretiennent pas une convertibilité externe ont institué deux types de licences bancaires. Pour être titulaire d'une licence lui permettant de n'effectuer que des opérations dans la monnaie nationale, une banque ne doit satisfaire qu'aux exigences de fonds propres minimaux et à des exigences techniques. En revanche, une banque qui désire effectuer également des opérations en devises étrangères doit satisfaire à des exigences bien plus élevées, en fonds propres et autres, pour obtenir la licence nécessaire. En général, le volume de fonds propres exigé pour ce type de licence est deux à trois fois supérieur au volume requis pour obtenir une licence relative à la monnaie nationale.

Les grandes banques bien pourvues en capital, notamment les banques dites actives au niveau international, considèrent les opérations en devises étrangères comme une source de profits. Elles se lancent activement dans des opérations de marché sur les devises et /ou assument le rôle de faiseurs de marché : en d'autres termes, elles peuvent devenir des intermédiaires en devises étrangères. Les banques qui opèrent sur les marchés des changes et sur les marchés spot peuvent détenir des positions nettes ouvertes consistantes, mais sur des périodes relativement brèves. Dans certaines circonstances, cependant, les fluctuations des taux spot peuvent devenir tellement rapides qu'une position ouverte peut entraîner une perte en l'espace de quelques heures, voire de quelques minutes. Les opérations au comptant n'impliquent pas seulement des règles de gestion des risques de change adéquates, elles nécessitent aussi une organisation efficace, un savoir-faire technique, une technologie sophistiquée, des systèmes d'information efficaces et un accès à l'information en temps réel. Les banques qui ne disposent pas des ressources adéquates en matière d'information sont bien plus vulnérables aux fluctuations soudaines des taux spot que favorisent les déséquilibres temporaires entre l'offre et la demande, l'information interne et les rumeurs.

Les banques peuvent aussi se lancer dans des opérations en devises étrangères à terme, l'échéance du contrat à terme pouvant être à quelques jours, à plusieurs mois ou à plusieurs années. Les taux à terme sont affectés non seulement par les taux spot, lesquels varient normalement en fonction de la situation du marché, mais aussi par les différentiels de taux d'intérêt. Une variation de ces différentiels peut donc entraîner un profit ou une perte sur une position à terme, ce qui signifie que celle-ci doit être activement gérée. Il faut pour ce faire une capacité importante de traitement de l'information. La banque devra, dans ce genre de cas, tenir un livre des opérations à terme, qui sera, en général, géré en

suivant les décalages. La tenue de ce livre suppose que l'on veille à suivre attentivement, de façon hebdomadaire ou bi-hebdomadaire, les positions à terme concernant les contrats qui approchent de leur échéance, et de façon mensuelle les positions concernant les autres contrats. La banque peut tout d'abord anticiper les fluctuations des différentiels de taux d'intérêt puis gérer ses positions à terme d'une manière compatible avec ces anticipations.

Une banque peut maintenir délibérément des positions ouvertes pour profiter des fluctuations anticipées des taux de change. Il s'agit généralement d'un arbitrage sur les devises, ou parfois d'une spéculation, avec l'achat et la vente de devises étrangères, de titres ou de produits dérivés. La banque agit ainsi en raison des différences entre les taux de change spot qui prévalent au même moment sur les différents marchés, ou en raison des différences entre les marges à terme liées aux diverses échéances ou aux divers taux d'intérêt simultanés sur différents marchés ou pour différentes devises.

Le fait d'acheter une devise sur un marché pour la vendre simultanément sur un autre marché est appelé l'arbitrage dans l'espace ; la création d'une position ouverte sur une devise en prévision d'une fluctuation favorable du taux de change s'appelle l'arbitrage dans le temps. Passer d'une devise à une autre pour placer les fonds à un meilleur taux s'appelle l'arbitrage de taux d'intérêt sur les devises. Du point de vue des autorités de contrôle, cependant, toute prise de risque délibérée sur une position ouverte relève plutôt de la spéculation que de l'arbitrage.

Les banques qui éprouvent une aversion au risque peuvent éviter de négocier plusieurs contrats à terme au même moment, et préférer se lancer dans des swaps de devises. Dans le cadre d'un accord de swap de devises, les deux parties se proposent d'échanger une série de versements en différentes devises à un taux de change convenu au préalable. Un swap sur une période unique est appelé accord de change à terme. Un swap de devises permet d'éviter d'avoir une position nette ouverte, mais il doit tout de même être comptabilisé à prix de marché. Dans tous les cas, dans un contexte de marché normalement dynamique, il est pratiquement impossible, pour une banque active sur les marchés de devises, de conserver tout le temps des positions couvertes dans toutes les devises. Des positions courtes et longues dans diverses devises alternent un certain nombre de fois au cours d'une journée. C'est pourquoi, à certains moments, selon ses procédures de gestion des risques de change, une banque déterminera généralement ses positions ouvertes et prendra les mesures nécessaires pour couvrir les expositions excessives au risque, en recourant aux swaps.

Pour une banque qui effectue tous les jours, de manière habituelle, un plus grand nombre d'opérations au comptant et à terme, une gestion prudente des

risques suppose la mise en place d'une procédure formelle de calcul des profits et pertes non réalisés de façon au moins quotidienne - et des calculs plus fréquents sont toujours préférables. Ces calculs comprendront normalement l'ensemble du livre des opérations sur devises. C'est là une condition préalable à une gestion de portefeuille efficace, et c'est le moyen pour les dirigeants de la banque d'avoir une idée cohérente de la performance de ses opérations en devises et du risque associé.

### **13.4 Gestion des risques de change et adéquation des fonds propres**

Le volume des opérations en devises étrangères d'une banque, qu'il s'agisse de ses opérations normales sur bilan et hors bilan en devises étrangères ou de ses opérations de négoce, doit en principe être déterminé par les conditions d'accès aux marchés concernés et par la liquidité. Lorsqu'il évalue l'exposition d'une banque au risque de change et la pertinence de ses techniques de gestion des risques, l'analyste doit tenir compte du contexte réglementaire et des conditions de marché dans les pays concernés, ainsi que de l'accès de la banque à ces marchés. Dans les pays en développement, les marchés des devises sont souvent peu accessibles et le degré de liquidité peut ne pas être suffisant, et souvent, l'on ne dispose pas des moyens de couverture adéquats. Ces facteurs devraient se refléter dans les orientations et dans les activités de la banque.

Un aspect essentiel de l'étude de la gestion des risques de change consiste à savoir si la banque concernée a la capacité d'assumer son niveau d'activité sur le marché des changes. Il s'agit de prendre en compte à la fois les règles qui régissent l'exposition de la banque au risque de change, l'importance de cette exposition, les procédures de gestion des risques et la manière précise dont sont gérées les positions. L'étude doit aussi tenir compte du contexte réglementaire et de marché de la banque, de la dimension de son actif, de sa base de capital, du volume d'affaires en devises étrangères, de l'expérience du personnel et d'autres facteurs encore. La nature et la disponibilité des moyens utilisables pour couvrir ou compenser le risque de change sont aussi d'une grande importance.

Le principal déterminant de la gestion des risques de change, ce sont les règles de limitation à l'exposition au risque de change, lesquelles doivent être révisées régulièrement pour refléter les variations éventuelles de la volatilité des taux de change ainsi que les orientations et le profil général de la banque en matière de risque. Les limites doivent être fixées dans le contexte du profil de risque global de la banque, pour refléter des aspects comme l'adéquation des fonds propres, la

liquidité, la qualité du crédit, le risque de marché et le risque de taux d'intérêt. L'importance relative de chaque orientation dépend du contexte particulier à chaque banque et de son activité. Il importe que toutes les orientations, règles et procédures, y compris les directives opérationnelles, soient clairement définies, et rajustées le cas échéant. Les dirigeants qui en sont responsables doivent comprendre pleinement les risques qu'impliquent les opérations en devises étrangères. La base à laquelle se réfèrent les règles spécifiques et les limites à l'exposition au risque doivent être clairement explicitées, de façon cohérente et logique.

La recommandation de Bâle, concernant la supervision et la gestion, est de faire en sorte qu'une banque mette en place des limites appropriées et qu'elle applique les contrôles internes qui conviennent pour ses activités sur le marché des changes. Les procédures de gestion des risques doivent permettre d'assurer la couverture de l'exposition aux devises étrangères que la banque se prépare à assumer, et elles doivent au moins comprendre des limites ponctuelles, journalières et à terme pour les devises dans lesquelles la banque ou l'institution concernée est autorisée à s'exposer : aussi bien pour les devises prises une à une que pour toutes les devises ensemble. Il s'agit de déterminer aussi les limites de stop-loss et les limites de règlement.

La gestion des risques de change peut être fondée sur l'analyse d'écart ou sur l'analyse des décalages en utilisant les mêmes principes que pour la gestion des risques de liquidité et des risques de taux d'intérêt. Le processus doit permettre de déterminer le décalage ou le déséquilibre entre les actifs étrangers et les dettes étrangères arrivant à échéance. Ce décalage peut s'évaluer à la lumière d'une information de base - taux de change courants et anticipés, taux d'intérêts (localement et à l'étranger) - et en fonction du profil de risque acceptable pour les dirigeants de la banque (le risque de marché relatif aux opérations sur les devises est traité en détail au chapitre 11).

Le tableau 13.1 illustre une méthode très simple pour calculer la position nette ouverte effective. Le calcul de la position nette ouverte effective pour une devise doit tenir compte des expositions qui se reflètent aussi bien dans le bilan que hors bilan et doit prendre en compte la position nette au comptant (c'est-à-dire le total des éléments de l'actif moins le total des éléments du passif, y compris l'intérêt comptabilisé d'avance libellé dans la devise en question), la position nette à terme (c'est-à-dire la somme des montants à recevoir moins la somme des montants à payer dans le cadre des opérations à terme sur devises étrangères, plus le principal sur les swaps de devises non inclus dans la position au comptant), les engagements à terme décalés, les positions nettes sur les produits dérivés, et les positions résultant d'opérations sur les filiales étrangères.

TABLEAU 13.1 LES POSITIONS OUVERTES EN DEVISES ÉTRANGÈRES

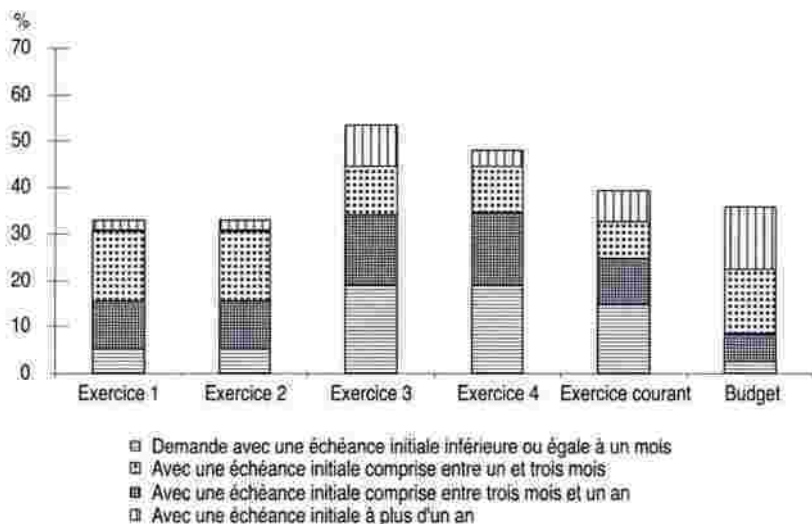
<i>Fin de mois</i>	<i>Dollar US</i>	<i>Sterling</i>	<i>Franc Suisse</i>	<i>Euro</i>	<i>Yen</i>	<i>Total</i>
Total des actifs immo.						
Total des dettes à long terme						
Position nette au comptant						
Engagement à terme décalé						
Filiales étrangères /opérations						
Position nette sur produits dérivés						
Position nette ouverte effective après couverture						
Position nette ouverte maximale au cours du mois						

La position nette dans toutes les devises doit être totalisée, en faisant attention à la méthode exacte qu'utilise la banque pour calculer le total des positions ouvertes. Une banque prudente doit, pour ce faire, additionner les valeurs absolues des positions ouvertes, en projetant ainsi le scénario le plus défavorable possible concernant l'évolution des taux de change.

Dans un certain nombre de pays en développement, les banques utilisent souvent des devises librement convertibles comme monnaie unique pour la gestion des risques. La raison de cette méthode est que l'exposition au risque qui résulte des fluctuations des taux de change des devises fortes est bien moindre que celle qui résulte des fluctuations de la monnaie nationale. Par ailleurs, le fait de regrouper les devises librement convertibles simplifie la gestion des risques de change. Si ce système est généralement adéquat dans les pays dans lesquels les banques n'effectuent pas d'opérations sur les contrats à termes et les produits dérivés, il peut poser de gros problèmes dans certaines situations. Ainsi, par exemple, le risque de change entre devises peut se trouver rapidement et significativement accru en cas de catastrophe naturelle, en cas d'événements politiques majeurs ou lorsque l'on annonce de mauvais chiffres macroéconomiques que personne n'attendait.

Lorsque des décalages s'observent dans la structure des échéances, le risque d'intérêt et le risque de liquidité prennent de l'ampleur. Il faut que la banque utilise des procédures bien définies pour pouvoir gérer cette situation en maximisant le profit et en limitant les pertes possibles. La figure 13.3 illustre l'analyse d'une structure d'échéances de dépôts en devises étrangères. La structure d'échéances des prêts financés par ces dépôts doit pleinement correspondre à la structure d'échéances des dépôts. Lorsque la politique de gestion des

FIGURE 13.3 ECHÉANCES DES DÉPÔTS EN DEVISES LIBREMENT CONVERTIBLES, EN POURCENTAGE DU TOTAL DES DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE



risques d'une banque lui permet d'accepter des décalages, il faut que l'analyste vérifie que la banque réalise des études efficaces de ce qui se produirait « au cas où ». Ainsi la banque pourra-t-elle se doter d'une structure efficace.

Gérer les décalages d'échéances est une tâche ardue. En ce qui concerne les écarts d'échéances dans le livre des opérations à terme, la question fondamentale n'est pas le comportement prévisible des taux d'intérêt vis-à-vis des diverses échéances dans une devise unique mais le différentiel attendu entre les taux d'intérêt de deux devises pour diverses échéances et les implications respectives en termes de risque. Il s'agit là, bien évidemment, d'une situation plus complexe que dans le cas de la gestion des risques de taux d'intérêt pour une devise unique. L'élimination des écarts d'échéances pour chaque contrat est pratiquement impossible pour une banque activement impliquée sur les marchés de change, et dont le livre d'opérations en devises étrangères comprend plusieurs centaines de contrats en cours.

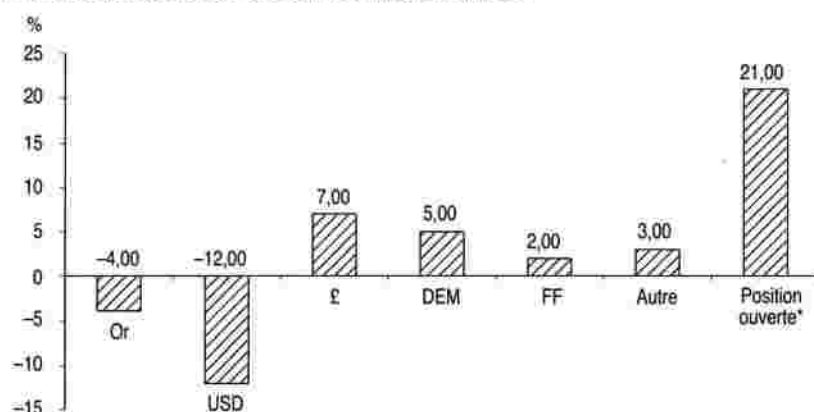
La gestion des écarts d'échéances se fait généralement par le recours aux swaps. Il s'agit d'une méthode de gestion relativement cohérente, tant que les variations éventuelles des taux de change sont progressives et tant que la dimension et l'amplitude des écarts d'échéances sont gérées de manière systématique et raisonnablement correcte. Toutefois, cette procédure peut entraîner des coûts élevés, lorsqu'il s'agit de combler les écarts d'échéances dans des situations dans lesquelles se produisent des variations soudaines et imprévues

des taux d'intérêt, qui peuvent momentanément influencer sur les cotations du marché pour les opérations de swaps.

L'exposition au risque de change implique certaines charges de capital qui s'ajoutent à la charge calculée pour le risque de marché (voir chapitre 6). Il est clair qu'une banque doit être capable de rester prudente face à un risque de change. D'après les directives qui ont cours dans divers pays, la position nette ouverte en devises étrangères d'une banque ne doit pas dépasser 10 à 15 % de la somme de ses fonds propres éligibles et de ses réserves. À l'aide d'une méthode simplifiée, le calcul de l'adéquation des fonds propres donne 8 % (ou le pourcentage réglementaire pour le pays concerné, s'il est différent de 8 %) de la position nette ouverte globale. La position nette ouverte globale est la plus grande valeur entre la somme des positions nettes courtes et la somme des positions nettes longues, plus la position nette (courte ou longue) en or, sans considération de signe. La figure 13.4 illustre les positions ouvertes d'une banque dans les diverses devises sur lesquelles elle effectue ses opérations, exprimées en pourcentage de ses fonds propres et comprenant l'exposition globale - c'est-à-dire la position nette (absolue) ouverte en devises étrangères.

Une banque doit aussi entretenir un système d'alerte pour les situations dans lesquelles les limites sont franchies. L'analyse doit s'attendre à ce que la banque suive des procédures bien définies, avec une attribution des responsabilités qui soit claire, pour gérer les alertes. Il faut que des procédures adéquates et des contrôles internes soient en place pour toutes les autres fonctions

FIGURE 13.4 L'EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE EN POURCENTAGE DES FONDS PROPRES ÉLIGIBLES



\* Plus grande valeur entre : somme des positions longues et somme des positions courtes, plus valeur absolue de la position sur l'or

fondamentales qui concernent les opérations sur les devises étrangères. L'analyste doit aussi évaluer les procédures et les méthodes utilisées pour la réévaluation et pour la mesure des profits et des pertes sur ces opérations. Une banque prudente devra réviser soigneusement les noms des organismes et des individus avec lesquels elle exerce ses activités de change à terme, et exiger une couverture de marge partout où elle le jugera approprié.

L'organisation efficace et la qualité du personnel constituent une partie fondamentale de la gestion des risques de change. Pour résumer, les compétences et l'expérience du personnel doivent correspondre au champ des opérations qu'effectue la banque. Il convient de bien séparer les responsabilités des fonctions de négoce, d'opérations classiques sur les devises étrangères, de traitement des opérations et des versements, de support des opérations de front office et de back office et du rapprochement des comptes, de gestion des risques et de réévaluation. La séparation entre les fonctions de courtage en devises étrangères, de comptabilité et de contrôle interne est particulièrement importante. Il faut que les règles soient formulées par le conseil d'administration et déterminées par l'ALCO. Les responsables de la ligne d'activité doivent superviser les opérations en devises étrangères et veiller au respect des limites de risque.

L'analyste doit évaluer les systèmes d'information, les exigences de remontée de l'information, ainsi que les systèmes de comptabilité, d'audit et de contrôle interne qui supportent les opérations en devises étrangères et la fonction de gestion des risques de change et qui permettent une surveillance appropriée. Il importe particulièrement de disposer d'un support d'information pertinent et précis : une banque dont le volume d'opérations en devises étrangères est élevé doit disposer d'un support d'information adapté pour pouvoir développer des stratégies de négoce et effectuer des opérations spécifiques. Le support d'information est aussi indispensable pour gérer les positions ouvertes en devises, pour comptabiliser les opérations et pour tenir le livre des opérations en devises, ainsi que pour réévaluer la position financière, pour estimer les pertes et les profits potentiels et pour veiller à la conformation aux règles de la gestion des risques. L'analyste doit pouvoir identifier les sous-systèmes ou les modules qui supportent ces fonctions.

Par ailleurs, les systèmes d'information doivent pouvoir produire des rapports de gestion à jour et complets sur les positions au comptant et à terme, sur les positions soumises au risque de taux d'intérêt lié aux devises, et sur les positions soumises au risque de contrepartie et au risque pays. Ils doivent pouvoir faire ressortir toute anomalie ou exception par rapport aux règles établies ou aux limites d'exposition et permettre de porter ces exceptions à l'attention des dirigeants. Le support de l'information doit comprendre un système de rapports réguliers à la direction.



# **LA TRANSPARENCE DES ÉTATS FINANCIERS DES BANQUES**

## **IDÉES ESSENTIELLES**

L'information comptable doit être une information utile.

Une information utile est une information pertinente, fiable, comparable et compréhensible.

Les états financiers doivent être tenus avec pour objectif la transparence de l'information, à travers la présentation honnête de données utiles.

Les normes comptables internationales comportent déjà des exigences suffisantes en matière de présentation de l'information.

En matière de normes comptables, les carences que l'on peut observer sont souvent imputables à une mauvaise application ou au non-respect des normes existantes.

## **14.1 Introduction : L'importance d'une information utile**

Le fait de disposer d'une information transparente et utile sur les acteurs du marché et sur leurs opérations est une condition essentielle au fonctionnement ordonné et efficace du marché, et une condition préalable fondamentale à l'imposition d'une discipline de marché. Pour qu'une approche de la gestion et de la supervision bancaires fondée sur le risque soit efficace, il faut que chaque acteur puisse disposer d'une information utile. Ces acteurs (voir chapitre 3) sont les superviseurs, les actionnaires et porteurs d'obligations actuels et potentiels, les déposants et autres créanciers, les correspondants et autres banques, les contreparties et le grand public. Les marchés ne peuvent pas produire d'eux-mêmes une information suffisamment complète et transparente. Si les forces du marché ont tendance, en principe, à équilibrer les profits marginaux et les coûts marginaux de la publication de l'information supplémentaire, le résultat final n'est pas toujours ce dont les acteurs ont besoin.

Dans la législation bancaire, obliger à une certaine divulgation de l'information est une chose habituelle. Historiquement, cela s'est traduit par l'exigence d'une information prudentielle de la part des autorités de contrôle et la compilation de statistiques pour la politique monétaire plutôt que par la fourniture d'une information permettant d'évaluer de manière exhaustive les risques financiers. Cela dit, même cette information imparfaite a permis d'améliorer le fonctionnement des marchés.

La tendance à la libéralisation des marchés financiers et des marchés de capitaux des années quatre-vingt a engendré une volatilité accrue sur ces marchés, avec pour conséquence un besoin plus grand d'information nécessaire au maintien de la stabilité financière. Avec le progrès de la libéralisation des marchés financiers et de capitaux, il est devenu plus pressant d'améliorer l'utilité de l'information disponible concernant le secteur financier, à travers la formulation d'exigences minimales de publication. Ces exigences concernent la qualité et la quantité de l'information à mettre à la disposition des acteurs du marché et du public en général. La diffusion de l'information étant une condition essentielle à la promotion de la stabilité du système bancaire, les autorités de régulation ont fait de l'amélioration de la qualité de l'information une des plus grandes priorités. Par ailleurs, les banques sont incitées à améliorer leurs systèmes d'information internes pour avoir la réputation de fournir une information de qualité.

Dans les années quatre-vingt-dix, l'évolution de la structure de l'intermédiation financière a rendu plus pressante encore l'exigence d'une bonne divulgation de l'information. La substitution des créances négociables dans le domaine du crédit et le recours de plus en plus important aux instruments financiers pour le transfert du risque ont réduit l'importance des relations entre le banquier et son client, tout en élargissant le rôle des marchés et des prix de marché dans l'affectation des capitaux et des risques au sein du système financier. Cette évolution a aussi eu une influence sur les exigences de publication de l'information : pour pouvoir faire des choix éclairés, les investisseurs ont besoin de disposer d'une information cohérente sur le profil et la nature des risques en jeu.

La publication de l'information dépend de l'existence de normes comptables de qualité et d'une méthodologie adéquate pour la divulgation de cette information. Il s'agit d'un processus qui, normalement, suppose la publication de l'information qualitative et quantitative utile sous forme de rapports financiers annuels, souvent complétée par des états financiers semestriels ou trimestriels et par d'autres moyens d'information importants. L'information ayant un coût parfois élevé, il importe d'apprécier son utilité pour le public en regard de son coût lorsqu'il s'agit de déterminer les exigences en la matière.

Il importe aussi de bien programmer l'information dans le temps. Lorsqu'une information défavorable est divulguée auprès d'un public qui n'est pas assez averti pour l'interpréter comme il se doit, cela peut nuire à la banque concernée, et même à tout le système bancaire. Lorsqu'une information de mauvaise qualité est mise en avant et /ou lorsque l'on estime que ses utilisateurs n'ont pas la capacité de l'interpréter correctement, il est bon que les exigences en la matière soient instituées de manière prudente, pour être ensuite renforcées de façon progressive. A long terme, un régime de transparence totale est bénéfique, même si cela passe par des problèmes à court terme. En effet, le manque de transparence finit par entraîner pour le système financier un coût plus élevé que le coût que représente la publication de l'information.

## **14.2 Transparence et responsabilité**

La notion de transparence fait référence au principe de création d'un contexte dans lequel l'information concernant la situation, les décisions et les actions du moment est rendue accessible, visible et compréhensible pour l'ensemble des acteurs du marché. La divulgation de l'information fait plus spécifiquement référence au processus et à la méthodologie consistant à produire l'information, à faire connaître les décisions politiques qui sont prises, en diffusant l'information en temps et en heure et de manière ouverte. La notion de responsabilité fait référence à la nécessité que les acteurs du marché, y compris les autorités concernées, rendent compte de leurs actions et des principes qu'ils suivent et assument la responsabilité aussi bien de leurs décisions que des résultats.

La transparence est une condition préalable à la responsabilité, surtout pour les emprunteurs et les prêteurs, les émetteurs et les investisseurs, les autorités nationales et les institutions financières internationales. La section qui suit traite des avantages de la transparence, précise ce que la transparence n'est pas et met en évidence les contraintes de la transparence en tant qu'attitude.

Au cours de la dernière décennie, les questions relatives à la transparence et à la responsabilité ont fait l'objet de discussions de plus en plus intenses, dans le domaine de la politique économique. Dans certains pays, les décideurs politiques ont longtemps été habitués à œuvrer en secret. On considérait qu'il s'agissait là d'une composante nécessaire à l'exercice du pouvoir dans les situations sensibles : l'avantage était aussi de pouvoir dissimuler son incompétence ! Cependant, le secret empêche aussi l'émergence des effets souhaitables de la politique conduite. L'évolution de l'économie mondiale et des flux financiers, qui s'est faite dans le sens d'une internationalisation et d'une interdépendance

accrues, a eu pour conséquence de placer la question de l'ouverture au premier plan de la politique économique. Les États et les banques centrales reconnaissent, de plus en plus, que la transparence permet une meilleure prédictibilité et donc une plus grande efficacité des décisions politiques. La transparence oblige les institutions et autres organismes à affronter la réalité d'une situation et rend leurs dirigeants plus responsables, surtout lorsqu'ils savent qu'ils auront à rendre compte de leurs idées, de leurs décisions et de leurs actes. C'est ainsi que l'on favorise l'ajustement en temps et en heure de la politique entreprise.

La recherche d'une plus grande transparence et de davantage de responsabilité est en partie motivée par le besoin qu'ont les acteurs du secteur privé de comprendre et d'admettre les décisions politiques qui affectent leurs actions. Une plus grande transparence permet que les décisions prises par les autres acteurs de l'économie soient plus pertinentes. La transparence est aussi un moyen de favoriser la responsabilisation, la discipline interne et une meilleure gouvernance. La transparence et la responsabilisation permettent d'améliorer la qualité du processus de décision dans les organismes dont l'activité est plus ou moins liée à la politique. Il faut qu'il soit exigé de ces organismes, ainsi que de ceux qui en dépendent pour leurs décisions, qu'ils maintiennent la transparence. C'est lorsque les actions et les décisions sont visibles et compréhensibles, que l'on peut réduire les coûts de suivi et de contrôle. Par ailleurs, le public en général peut alors mieux contrôler les institutions du secteur public, les actionnaires et les salariés ont une meilleure vision de la gestion de l'entreprise, les créanciers suivent et contrôlent mieux leurs emprunteurs, et les déposants deviennent capables de surveiller les banques. Les mauvaises décisions, de ce fait, ne passent pas inaperçues et peuvent être remises en cause.

La transparence et la responsabilisation se renforcent mutuellement. La transparence renforce la responsabilisation en facilitant le suivi et le contrôle, tandis que la responsabilisation renforce la transparence en incitant les agents économiques à faire en sorte qu'il soit rendu compte correctement de leurs faits et gestes et que ceux-ci soient compris. Une plus grande transparence réduit la tendance des marchés à donner une importance injustifiée aux nouvelles positives ou négatives, et ainsi, elle réduit la volatilité des marchés financiers. Considérées ensemble, la transparence et la responsabilisation peuvent aussi permettre d'imposer la discipline d'où procède une prise de décision plus pertinente dans le secteur public. On peut ainsi, grâce à une meilleure compréhension par le secteur privé de la manière dont les décideurs politiques réagiront aux événements dans l'avenir, obtenir que les orientations soient plus optimales.

**Ce que la transparence ne permet pas d'avoir.** La transparence et la responsabilisation ne sont pas, cependant, une fin en soi, ni une panacée pour résoudre tous les problèmes. Leur raison d'être est plutôt d'aider à accompagner une performance économique accrue, et éventuellement d'améliorer le fonctionnement des marchés financiers internationaux en renforçant la qualité de la prise de décision et de la gestion des risques chez les acteurs du marché. En particulier, la transparence ne change rien à la nature de l'activité bancaire ni aux risques inhérents aux systèmes financiers. Si elle ne permet pas d'empêcher que surviennent des crises financières, elle peut tempérer la réaction des acteurs du marché aux mauvaises nouvelles. La transparence aide aussi les acteurs du marché à anticiper et à évaluer l'information défavorable, elle est donc le moyen d'éviter la panique et la contagion.

**Les contraintes sur la transparence.** Il convient de remarquer aussi la dichotomie qui existe entre la transparence et la confidentialité. La divulgation d'information sur un organisme ou une entreprise peut permettre à la concurrence de prendre l'avantage dans certaines situations, un fait qui dissuade souvent les acteurs du marché de publier toute l'information. De même, les organismes de contrôle obtiennent souvent des informations confidentielles sur les banques et institutions financières, ce qui n'est pas sans implications pour le marché. Dans de telles circonstances, les institutions financières peuvent être réticentes à fournir des informations sensibles sans garantie de confidentialité de la part du client. Toutefois, si la divulgation intégrale de l'information contribue à instituer un régime de transparence, une transparence unilatérale y contribue aussi. Si un tel régime devenait la norme, tous les acteurs du marché en bénéficieraient, même si certains devaient en être gênés sur le court terme.

### 14.3 La transparence dans les états financiers

L'objectif des états financiers est d'apporter une information sur la situation financière d'une entité (le bilan), sur sa performance (le compte de résultat) et sur l'évolution de sa situation financière (le tableau de financement). La transparence des états financiers est assurée par la publication intégrale de l'information et par le fait que l'on y présente de façon juste l'information nécessaire pour les décisions économiques d'un vaste ensemble d'utilisateurs. Dans le contexte de la divulgation publique, les états financiers doivent être faciles à interpréter.

Comme l'on pouvait s'y attendre, les exigences spécifiques de divulgation de l'information varient selon les instances régulatrices. Néanmoins, on observe certains principes fondamentaux selon lesquels les normes doivent être éva-

luées, d'après un rapport soumis aux ministres des finances des pays du G-7 et aux gouverneurs des banques centrales. Ces principes fondamentaux sont résumés dans l'Encadré 14.1.

L'adoption des normes comptables internationales (International Accounting Standards - IAS) a été une mesure nécessaire pour faciliter la transparence et l'interprétation correcte des états financiers. En 1989, un *Cadre pour la préparation et la présentation des états financiers* a été ajouté aux IAS afin de permettre les points suivants :

- expliquer les concepts qui sous-tendent la préparation des états financiers et leur présentation aux utilisateurs externes ;
- guider ceux qui sont responsables du développement des normes comptables ;
- assister les préparateurs, les auditeurs et les utilisateurs dans l'interprétation des IAS et dans le traitement des questions qui ne sont pas encore couvertes par les normes.

D'après les normes internationales, les états financiers sont normalement préparés dans l'hypothèse selon laquelle l'entité concernée est viable et va continuer à exercer son activité, et les événements seront comptabilisés selon le principe de rattachement à l'exercice. En d'autres termes, les effets des transactions et autres événements seront pris en compte lorsque ces événements se produiront, et seront comptabilisés dans les états financiers pour les exercices concernés.

Les caractéristiques qualitatives sont les attributs qui font que les informations fournies par les états financiers sont utiles. Faute d'une information utile et complète, les gestionnaires risquent de ne pas connaître la véritable situation financière de leur banque, et les principaux acteurs de la gouvernance risquent d'être induits en erreur. Auquel cas la discipline de marché ne pourrait pas fonctionner correctement. Au contraire, l'application des principales caractéristiques qualitatives et des normes comptables appropriées permet d'avoir des états financiers donnant une image vraie et juste.

Les principales caractéristiques qualitatives sont les suivantes :

- **La pertinence.** L'information doit être pertinente, car elle influe sur les décisions économiques des utilisateurs, par le fait qu'elle les aide à évaluer les événements passés, présents et futurs, ou de confirmer ou de corriger les évaluations antérieures. La pertinence de l'information est déterminée par sa nature et par sa qualité matérielle. D'un autre côté, si les agents économiques sont obligés de passer au crible une

**ENCADRÉ 14.1 CRITÈRES D'ÉVALUATION DES NORMES COMPTABLES****Des normes comptables effectives doivent satisfaire à trois critères généraux :**

- (i) Les normes comptables doivent contribuer, dans les banques, à une gestion des risques et à des méthodes de contrôle qui soient saines - ou du moins, être cohérentes avec elles (et ne pas les compromettre). Elles doivent aussi constituer un cadre prudent et fiable pour la production d'une information comptable de bonne qualité dans les banques.
- (ii) Les normes comptables doivent faciliter la discipline de marché en favorisant une remontée transparente de l'information concernant la situation financière des banques et leur performance, l'exposition aux risques et les activités de gestion des risques.
- (iii) Les normes comptables doivent faciliter une supervision efficace des banques, et non pas la restreindre.

**Aux critères généraux s'ajoutent les suivants :**

- L'information diffusée par une banque doit être suffisamment complète pour permettre l'évaluation de sa situation financière et de sa performance, de son exposition aux risques et de ses activités de gestion des risques.
- L'application des normes comptables internationales doit être appropriée non seulement aux marchés financiers les plus évolués mais aussi aux marchés émergents.

**Il existe aussi certains critères spécifiques qui conditionnent une bonne information comptable :**

- Les principes comptables doivent permettre la production d'une information comptable pertinente et cohérente.
- Les principes comptables doivent permettre de faire de la situation financière et de la performance d'une banque des estimations prudentes, réalistes et fiables.
- Les principes comptables doivent permettre d'évaluer de manière cohérente les éléments qui sont similaires ou liés les uns aux autres.

**Les critères internationalement admis pour les normes comptables impliquent que :**

- Les normes comptables doivent non seulement reposer sur des fondements théoriques cohérents, mais aussi être praticables.
- Les normes comptables ne doivent pas être trop complexes par rapport au problème dont il est question.
- Les normes comptables doivent être suffisamment précises pour que leur application soit cohérente.
- Les normes comptables ne doivent pas permettre d'alternative. Si une alternative est permise ou si une décision est nécessaire lors de l'application des principes comptables, une juste diffusion de l'information doit être requise.

information pléthorique pour trouver les détails qui sont pertinents, l'interprétation devient plus difficile.

- **La fiabilité.** L'information ne doit pas comporter d'erreurs ni de biais. Les principaux aspects de la fiabilité sont une représentation fidèle, la priorité donnée au fond sur la forme, la neutralité, la prudence et le caractère complet de l'information.
- **La comparabilité.** L'information doit être présentée d'une manière cohérente dans le temps et être en phase avec les informations qui s'y rattachent ainsi qu'avec les autres entités, de manière à permettre aux utilisateurs de faire des comparaisons.
- **Le caractère compréhensible.** L'information doit être facilement compréhensible par les utilisateurs ayant un niveau de connaissance raisonnable des affaires, de l'économie et de la comptabilité ainsi que la volonté d'étudier l'information avec diligence.

Le processus de production de l'information utile comprend un certain nombre de points critiques dont dépend le fait qu'elle soit complète :

- **La pertinence dans le temps.** Un retard dans la publication de l'information peut permettre d'en améliorer la fiabilité, mais risque en même temps de la rendre moins pertinente.
- **Le rapport coût/avantage.** Les avantages de l'information doivent normalement être plus importants que son coût. Dans les pays en développement, les banques manquent souvent des systèmes comptables nécessaires, elles sont donc moins capables de produire des informations pertinentes. Le niveau de compréhension de l'audience ciblée a aussi son importance. Ce sont là deux aspects qui conditionnent les coûts et les avantages d'une meilleure diffusion de l'information. Cependant, le simple fait qu'une banque ne dispose pas des systèmes comptables capables de produire de l'information utile ne saurait être accepté comme excuse pour ne pas obtenir cette information et pour ne pas la diffuser sur les marchés.
- **Les caractéristiques qualitatives équilibrées.** Ceux qui produisent l'information doivent parvenir à un équilibre approprié entre les caractéristiques qualitatives, afin de faire en sorte que les états financiers soient adaptés au contexte particulier.

Dans le contexte d'une représentation juste, mieux vaut ne pas diffuser d'information que diffuser une information trompeuse. C'est pourquoi il n'est pas surprenant de constater que lorsqu'une entité ne satisfait pas aux exigences spécifiques de



diffusion de l'information, les IAS exigent la publication complète du fait ainsi que des raisons de cette carence. La figure 14.1 résume la manière dont la transparence est assurée grâce à l'application correcte des concepts du cadre des IAS.

#### **14.4 La divulgation de l'information dans les états financiers des banques**

Les exigences de diffusion de l'information concernant les états financiers ont généralement constitué l'un des piliers d'une saine réglementation. La diffusion de l'information est un mécanisme efficace d'application aux banques de la discipline de marché. Bien qu'une banque soit normalement sujette à une supervision et fournisse aux autorités régulatrices des informations, celles-ci sont souvent confidentielles ou sensibles, et ne sont pas toujours accessibles à toutes les catégories d'utilisateurs. C'est pourquoi la divulgation des états financiers doit être suffisamment complète pour satisfaire aux besoins des autres utilisateurs sous les contraintes de ce qui peut être raisonnablement exigé. Une meilleure transparence à travers une meilleure divulgation de l'information peut réduire les risques de crise bancaire ou les effets de la contagion (ce n'est cependant pas toujours le cas), les créanciers et autres acteurs du marché étant davantage capables de faire des distinctions entre les situations financières de différentes institutions ou de différents pays.

Les utilisateurs des états financiers ont besoin d'une information pour leur permettre d'évaluer la situation financière et la performance d'une banque et de prendre des décisions. La valorisation réaliste des actifs est de première importance, ainsi que l'appréciation de leur sensibilité aux événements et aux tendances défavorables. D'autres éléments sont aussi importants, comme la perception correcte des produits et des dépenses, et l'évaluation du profil de risque global de la banque (prenant en compte les éléments dans le bilan et hors bilan, l'adéquation des fonds propres, la capacité de surmonter les problèmes à court terme et la capacité de produire du capital supplémentaire). Les utilisateurs peuvent aussi avoir besoin d'une information pour mieux comprendre les caractéristiques particulières de l'activité d'une banque, en particulier ce qui concerne sa solvabilité, sa liquidité et le degré relatif de risque en jeu dans les divers domaines de cette activité.

Le développement des IAS a eu une influence sur le développement des marchés financiers internationaux. Avec le temps, la couverture des IAS s'est élargie pour inclure de nouveaux domaines (par exemple la divulgation et la présentation de l'information relative à l'utilisation des nouveaux instruments financiers) et pour renforcer les normes internationales existantes. Comme nous allons le voir plus tard, cela reste une tâche ardue. La liste des IAS spécifiquement applicables aux banques est montrée en Annexe 2.

FIGURE 14.1 LA TRANSPARENCE DANS LES ÉTATS FINANCIERS

↓ OBJECTIF CENTRAL DES ÉTATS FINANCIERS

Produire une **juste représentation** :

- De la situation financière
- De la performance financière
- Des cash-flows

↓ TRANSPARENCE ET PRÉSENTATION JUSTE

- Une présentation juste est possible grâce à la production de l'information utile (c'est-à-dire sa diffusion intégrale) dans le souci d'assurer la transparence.
- Représentation juste et transparence sont deux choses équivalentes.

↓ OBJECTIF SECONDAIRE DES ÉTATS FINANCIERS

- Permettre la **transparence** à travers une **présentation juste** de l'information utile (c'est-à-dire sa diffusion intégrale) pour les besoins de la prise de décisions

↓ ATTRIBUTS DE L'INFORMATION UTILE

- Pertinence
  - = Nature
  - = Matérialité
- Fiabilité
  - = Représentation fidèle
  - = Primauté du fond sur la forme
  - = Neutralité
  - = Prudence
  - = Caractère complet
- Comparabilité
- Caractère compréhensible

**Contraintes**

Pertinence dans le temps

Rapport coût /avantages

Caractéristiques qualitatives équilibrées

**HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES**

- Principe du rattachement à l'exercice
- Viabilité et continuité de l'activité

TABLEAU 14.1 LES NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES APPLICABLES AUX BANQUES

N° IAS	Inter-prétations	Titre	Date effective
1	8	Préparation et présentation des états financiers	7/1998
8		Profit ou perte sur l'exercice, erreurs fondamentales et évolution des règles comptables	1/1979
10		Événements postérieurs à la date d'arrêté du bilan	1/2000
12		Impôts et taxes	1/1998
17	15	Baux	1/1984
18		Recettes	1/1984
21	7, 11	Effets des variations des taux de change	1/1985
22	9	Combinaisons d'activités	1/1985
27	12	Comptes consolidés et comptabilité des investissements dans les filiales	1/1990
28	3	Comptabilité des investissements dans les sociétés affiliées	1/1990
30		Publication dans les états financiers des banques et institutions financières assimilées	1/1991
31	13	Rapports financiers sur les intérêts dans les joint-ventures	1/1992
32	5, 16	Instruments financiers - Diffusion et présentation de l'information	1/1996
37		Dotations aux provisions, engagements collatéraux et provisions pour risques	1/1999
39		Instruments financiers - Reconnaissance et mesure	1/2001

Historiquement, les principes comptables généralement admis (GAAP) n'ont pas fait de la divulgation de l'information un lourd fardeau pour les banques. La situation a cependant changé dans les années quatre-vingt-dix avec l'apparition des IAS et plus spécifiquement de l'IAS 30, *Publication dans les états financiers des banques et institutions financières assimilées*. Cette norme a entraîné l'exigence, de la part d'un certain nombre de régulateurs, d'une approche fondée sur la « divulgation totale ». Les objectifs essentiels de l'IAS 30 sont de préciser les exigences de présentation, pour une banque, qui reflètent sa spécialisation, et d'inciter les dirigeants à commenter les états financiers en expliquant comment la liquidité, la solvabilité et les risques associés à l'activité de la banque sont gérés et contrôlés. Même si certains risques bancaires peuvent être reflétés par les états financiers, un commentaire peut aider les utilisateurs à mieux en comprendre la gestion.

L'IAS 30 est applicable à toutes les banques, c'est-à-dire, en fait, à toutes les institutions financières qui acceptent des dépôts et empruntent au grand public pour prêter et placer, et qui tombent sous le coup d'une législation bancaire ou assimilée. L'IAS 30 complète les autres normes comptables internationales qui s'appliquent aussi aux banques. Les exigences de publications de l'IAS 30, ainsi que celles des autres normes comptables spécifiques aux

banques, procèdent du cadre défini par l'IAS 1, *Présentation des états financiers*. Cette norme donne une orientation générale relative aux principes de base, à la structure et au contenu des états financiers.

Le Comité de Bâle procède chaque année à une enquête sur la publication de l'information bancaire. Récemment, il est arrivé à la conclusion que l'IAS 30 était relativement ancienne, ses dispositions n'ayant pas fait l'objet d'une mise à jour depuis 1991. Ainsi, cette norme ne va pas assez loin dans la reconnaissance des meilleures pratiques en termes de divulgation de l'information, surtout en ce qui concerne l'exposition aux risques et les règles de la gestion des risques. Sur un certain nombre des développements de ces huit ou neuf dernières années, elle ne dit rien, ou alors elle les traite de façon inappropriée.

Les exigences de publication de l'IAS 30 mises à part, les utilisateurs ont besoin d'une information qui renforce leur compréhension de la signification des instruments financiers du bilan et hors bilan par rapport à la situation financière de la banque, sa performance et ses flux de trésorerie. Il s'agit d'une information qui est nécessaire pour évaluer les montants et le calendrier des cash-flows futurs liés à ces instruments financiers, et pour apprécier dans quelle mesure ils sont une certitude. Cette question est l'objet de l'IAS 32, *Instruments financiers - Diffusion et présentation de l'information*, qui complète les exigences de publication de l'IAS 30 et qui exige de façon spécifique que l'information publiée traite des risques liés aux instruments financiers. Les objectifs spécifiques de l'IAS 32 sont de prescrire des conditions pour la présentation des instruments financiers du bilan et d'identifier l'information devant être diffusée à propos des instruments financiers du bilan (reconnus) comme des instruments financiers hors bilan (non-reconnus).

Les IAS 32 et 39 ont été instaurées en tant que normes distinctes, mais dans la pratique, elles sont applicables conjointement car elles concernent exactement les mêmes aspects comptables. L'IAS 39, qui concerne la reconnaissance et la mesure des instruments financiers, comprend aussi des conditions de publication de l'information complémentaires à celles de l'IAS 32. Cependant, étant constamment révisée, elle doit être considérée comme étant en cours d'élaboration.

Cette norme définit les principes de la reconnaissance, de la mesure et de la diffusion de l'information concernant les instruments financiers qui est contenue dans les états financiers. L'IAS 39 implique un recours significativement accru de la comptabilisation à la juste valeur des instruments financiers, surtout du côté de l'actif du bilan. Malgré l'institution de l'IAS 39, les principales autorités en matière de normes comptables sont toujours en train de discuter des avan-

tages et des inconvénients de l'institution de la comptabilisation à la juste valeur de marché pour les actifs et passifs financiers ainsi que pour les risques associés. Ce processus devrait favoriser une approche de la mesure des risques relatifs aux divers instruments financiers qui soit cohérente et fondée sur le marché. Cependant, faute de normes prudentes et équilibrées pour l'estimation de la juste valeur, l'utilisation du modèle de la juste valeur risque de réduire la fiabilité des états financiers et d'accroître la volatilité des estimations du profit et de la valeur des fonds propres. C'est ce qui se produit notamment lorsqu'il n'existe pas de marchés actifs, comme c'est souvent le cas pour les prêts. Dans les actifs d'une banque, les prêts représentent souvent la part du lion.

Le Comité de Bâle pour la supervision bancaire considère que l'approche par la juste valeur est appropriée dans les situations où elle est viable : par exemple lorsque les instruments financiers sont détenus pour les besoins des opérations de marché. Le Comité a exprimé sa préoccupation sur le fait que certaines banques puissent être incitées à changer leur manière de gérer leurs risques, par suite de l'application de l'IAS 39 à leurs stratégies de couverture : ce faisant, elles s'écarteraient des principes que cherche à promouvoir le Comité de Bâle concernant la gestion globale des risques selon les meilleures règles. On peut valablement arguer que les normes comptables doivent favoriser des habitudes sensées dans la gestion des risques, et que ce sont les normes comptables qui doivent prendre en compte la manière dont les livres des opérations de marché et des opérations bancaires sont actuellement tenus - et non l'inverse. Toutefois, les états financiers doivent aussi refléter la réalité des opérations d'une manière qui soit cohérente au niveau conceptuel, un objectif qui impliquera toujours une certaine tension entre les comptables et les hommes de métier.

L'Annexe 2 résume les exigences de publication de l'information des IAS 30, 32 et 39 en suivant le plan du présent ouvrage (chapitres 4 à 13). Ces conditions doivent être évaluées en fonction des principes de base du cadre comptable dont il a été question précédemment, en ce qui concerne par exemple le principe de prudence ou la primauté du fond sur la forme. Cette annexe comporte aussi une illustration de la manière dont les normes comptables internationales actuelles constituent une base solide et transparente pour le développement des exigences de publication de l'information au niveau national. Ces normes imposent déjà aux banques de divulguer une information complète concernant toutes les catégories de risques qui ont été traitées dans le présent ouvrage, ce qui entraîne davantage de transparence dans la présentation des états financiers.

## 14.5 Des carences constatées dans la pratique comptable des banques

Pendant plusieurs années, mais surtout pendant l'essor des crises financières en Extrême-Orient à la fin des années quatre-vingt-dix, des critiques se sont fait entendre à propos de carences dans la comptabilité bancaire qui auraient entraîné une présentation incomplète et inadéquate de l'information financière dans les rapports annuels. Les acteurs du marché perçoivent l'opacité de l'information financière non seulement comme une négligence des dirigeants mais aussi comme le talon d'Achille d'une gouvernance d'entreprise efficace et de la discipline de marché. Les acteurs du marché ont besoin d'un large ensemble d'informations économiques et financières pour pouvoir prendre leurs décisions, c'est pourquoi ils réagissent négativement à une insuffisance de diffusion de l'information.

Il semble aussi que les acteurs du marché et le public en général aient tendance à voir dans le manque d'information adéquate sur la situation financière d'une banque, sur ses résultats et sur ses flux de trésorerie, la conséquence d'une insuffisance de normes comptables. Cette erreur de jugement semble due à une ignorance générale des normes comptables appréciables qui existent déjà.

L'annexe 3 présente une liste de carences constatées par la communauté internationale des prêteurs, et elle illustre clairement le fait que, contrairement à une croyance répandue parmi ceux qui ne sont pas comptables, le problème qui prédomine n'est pas toujours le manque de normes comptables cohérentes et appropriées, mais plutôt le fait que **les principes qui sous-tendent les normes existantes ne sont pas correctement appliqués par les autorités compétentes et régulatrices**. En fait, l'institution d'exigences de publication ne se suffit pas à elle-même. Il faut que ces exigences s'accompagnent d'une amélioration active de la réglementation - et peut-être même de lois sur les fraudes - pour que l'information diffusée soit complète, pertinente et non délibérément trompeuse. Il faut aussi que les autorités régulatrices disposent de la capacité nécessaire pour imposer l'application de ces règles.

Un problème fréquent que pose la publication de l'information, surtout lorsqu'elle repose sur un nouveau système, est la réticence des dirigeants et des superviseurs des banques, ainsi que des acteurs du marché, à publier les informations qui ont un caractère très négatif. Ce genre d'information, très susceptible de déclencher une vive réaction du marché, est généralement publiée le plus tard possible, et elle est souvent incomplète. Même les professionnels, au sein du public, comme les agences de notation, peuvent être lents à réagir ou à faire part à leur entourage des éventuels problèmes. L'encadré 14.2 illustre les

principaux résultats de l'enquête annuelle 2000 du Comité de Bâle sur la publication de l'information par les banques.

#### ENCADRÉ 14.2 ENQUÊTE SUR LA PUBLICATION DE L'INFORMATION PAR LES BANQUES

- La plus grande partie de l'information de base relative à la structure et aux ratios des fonds propres, aux règles de comptabilisation et de présentation, au risque de crédit et au risque de marché est bien divulguée.
- Plus de la moitié des banques ne publient pas l'information concernant la modélisation du risque de crédit, les produits dérivés du crédit et la titrisation.
- Les progrès les plus notables en matière de divulgation de l'information concernent les questions relatives aux instruments de capital complexes, les règles et procédures pour limiter le risque de crédit, la titrisation et les risques opérationnels et légaux, encore que la divulgation de l'information sur la titrisation reste assez rare.
- La plupart des banques continuent de publier les données qualitatives fondamentales relatives à la structure de leurs fonds propres, selon les conditions du document de travail du Pilier 3. S'il y a eu moins de nouveauté en ce qui concerne leur détention d'instruments de capital innovants et complexes, le taux de divulgation de l'information, dans ce domaine, est généralement en progrès.
- Si le ratio des fonds propres compte tenu du risque a presque toujours été publié, moins de la moitié des banques ont diffusé des informations concernant les risques de crédit et de marché vis-à-vis desquels les fonds propres servent de tampon.
- La plupart des banques semblent avoir publié de manière assez complète l'information concernant leurs modèles internes pour le risque de marché. La principale opportunité de progrès futur réside dans les résultats des stress tests.
- Un peu plus de la moitié seulement des banques ont présenté de manière complète leur processus d'évaluation de l'exposition au risque de crédit, et à peine plus nombreuses sont celles qui ont publié une information sommaire concernant l'utilisation de la notation interne. Moins de la moitié ont publié une information de base concernant leurs modèles de risque de crédit. Ces domaines de l'information financière bancaire prennent davantage d'importance avec le projet de révision de l'Accord de Bâle sur les fonds propres, car les banques auront besoin de diffuser l'information essentielle concernant leur utilisation de la notation interne pour pouvoir se conformer à l'approche que doit promouvoir le nouvel Accord, fondée sur la notation interne. À ce propos, les progrès importants réalisés dans la diffusion des informations sur le processus interne d'évaluation du risque, depuis l'enquête de 1999, sont encourageants. Dans le domaine de la titrisation des actifs, plus de la moitié des banques n'ont même pas publié l'information la plus basique concernant le montant et les types d'actifs ayant fait l'objet de la titrisation, ni celle concernant le traitement comptable de ce processus.

**ENCADRÉ 14.2 (SUITE)**

- La plupart des banques ont diffusé l'information quantitative essentielle sur le risque de crédit, un autre domaine dans lequel le document de travail du Pilier 3 exige cette diffusion. La divulgation de l'information concernant les règles et les procédures de constitution de provisions est en progrès. Près de la moitié des banques ont parlé des techniques qu'elles utilisaient pour gérer les actifs dépréciés. Cependant, un petit nombre seulement ont fait connaître l'effet de leur recours à des mesures de limitation du risque de crédit.
- Environ trois quarts des banques ont parlé de leurs objectifs en matière de produits dérivés et de leurs stratégies de couverture des risques. La proportion des banques publiant une information quantitative est moins élevée, et les résultats, ici, sont mitigés.
- Environ deux cinquièmes des banques qui utilisent des dérivatifs du crédit ont publié des informations sur leurs stratégies et sur leurs objectifs par rapport à l'utilisation de ces instruments, ainsi que les montants en jeu. Cependant, bien souvent, elles n'ont pas donné d'informations plus détaillées.
- Tandis qu'environ les quatre cinquièmes des banques ont publié une décomposition de leurs activités de négoce par type d'instrument financier, une proportion quelque peu moindre a publié de l'information sur la diversification des risques de crédit. Moins de la moitié ont publié une décomposition par catégorie des crédits posant problème.
- On constate une très forte hausse du taux de diffusion de l'information sur les risques opérationnels et légaux depuis la première enquête, même si le niveau n'est pas aussi élevé que celui de l'information plus basique sur les risques de marché et de crédit.
- L'information concernant les règles et les méthodes comptables de base a généralement été bien divulguée.

Résultats de l'Enquête de 2000 sur la divulgation de l'information  
Publication de l'information par les banques  
Comité de Bâle pour la supervision bancaire, mai 2002



# **LA RELATION ENTRE L'ANALYSE DE RISQUE ET LA SUPERVISION BANCAIRE**

## **IDÉES ESSENTIELLES**

Les autorités de supervision bancaire et les analystes financiers doivent avoir la même conception du processus de gestion des risques.

L'analyste et le superviseur doivent déterminer ce qui s'est produit, pourquoi cela s'est produit, quel a été l'impact des événements, et définir une future stratégie crédible pour rectifier les tendances qui ne sont pas acceptables.

Le processus de supervision hors site et sur site est semblable à l'analyse financière de l'information, qui doit être testée en vérifiant les conclusions préliminaires. L'étude sur site est essentielle, mais elle peut être menée par les superviseurs, par les analystes ou par les auditeurs externes.

Les régulateurs et les superviseurs doivent faire en sorte que toutes les institutions financières soient contrôlées selon une approche cohérente, afin que les intermédiaires financiers soient sur un pied d'égalité.

Correctement utilisée, l'analyse bancaire peut renforcer le développement des banques.

## **15.1 Introduction : le processus de supervision des banques**

La supervision bancaire, fondée sur l'étude analytique des banques et de leur activité, sert le bien commun en tant que l'un des principaux facteurs du maintien de la stabilité du système bancaire et de la confiance qu'il inspire. Le présent chapitre traite de la relation entre l'analyse du risque bancaire et le processus de supervision. La méthodologie de l'étude analytique des banques par les superviseurs devrait être similaire à celle qu'utilisent les analystes du secteur privé, les auditeurs externes et les gestionnaires de risques internes aux banques, sauf que le champ d'analyse diffère quelque peu.

La supervision bancaire fait partie intégrante d'un processus bien plus large et continu, et elle comprend normalement la surveillance hors site et l'étude sur site, comme le résume la figure 15.1. Ce processus comprend l'instauration d'un cadre légal pour le secteur bancaire, la définition des autorités de régulation et de contrôle, la définition des conditions et des critères pour l'octroi des licences et la promulgation d'une réglementation limitant le niveau de risque que les banques sont autorisées à prendre. Les autres étapes nécessaires sont l'instauration d'un cadre pour le contrôle prudentiel et la surveillance hors site et l'exercice de ces activités, suivies par la supervision sur site. Les résultats des études sur site apportent des éléments pour le processus de développement des banques concernées et pour l'amélioration du contexte de la réglementation et de la supervision.

Par-delà une supervision efficace (voir chapitre 2), les autres facteurs nécessaires à la stabilité des systèmes bancaire et financier et des marchés sont des règles macroéconomiques cohérentes et durables, une infrastructure du secteur financier bien développée, une discipline de marché efficace et un filet de sécurité adéquat pour le secteur bancaire.

## 15.2 Le processus d'étude analytique

L'étude analytique des banques suit un certain nombre d'étapes, le résultat d'une étape servant à la suivante. L'objectif ultime de ce processus est d'aboutir à un ensemble de recommandations qui, si elles sont correctement appliquées, permettront une intermédiation financière sûre, saine et qui fonctionne bien. Le tableau 15.1 résume les étapes du processus d'étude analytique.

Normalement, une étude analytique comprend l'étude de la situation financière et des questions spécifiques relatives à l'exposition au risque et à la gestion des risques. Non seulement les études sur site permettent la vérification des conclusions des études hors site, mais elles couvrent un nombre de domaines bien plus important et tiennent davantage compte des aspects qualitatifs, comme la disponibilité et la qualité de l'aide à la décision. Les questions posées au cours de toutes les phases du processus d'étude analytique doivent être centrées sur :

- ce qui s'est passé ;
- les raisons pour lesquelles c'est arrivé ;
- l'impact de l'événement /la tendance ;
- la réponse et la stratégie des gestionnaires de la banque ;

FIGURE 15.1 LE CONTEXTE DE LA SUPERVISION BANCAIRE

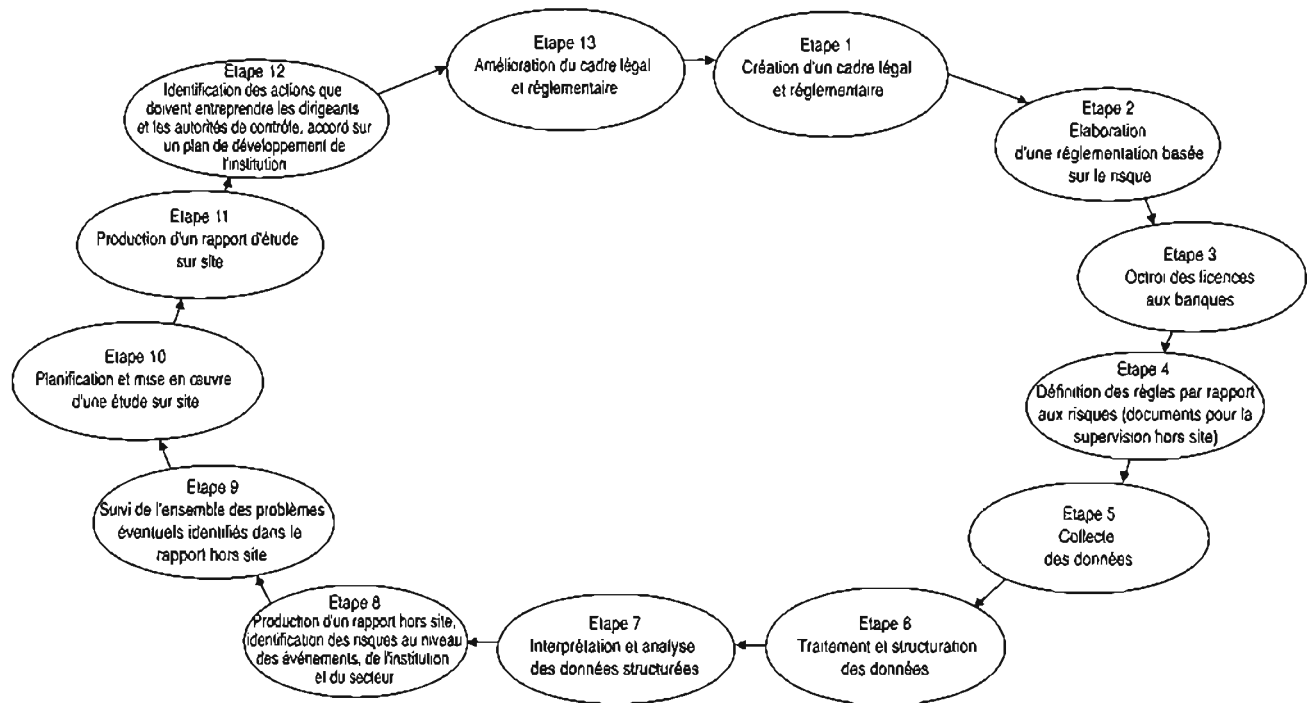


TABLEAU 15.1 LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'ÉTUDE ANALYTIQUE

<i>Phase analytique</i>	<i>Source /Outils disponibles</i>	<i>Output</i>
Structuration et collecte des données entrantes	Questionnaire, états financiers, autres données financières	Données entrantes complétées, questionnaires et tableaux de statistiques financières
Traitement des données	Données entrantes complétées (questionnaires et tableaux de statistiques financières)	Données traitées
Analyse/interprétation des données sortantes traitées/structurées	Données entrantes et données traitées	Résultats de l'analyse
Développement d'un rapport d'analyse hors site sur les risques de la banque	Résultats de l'analyse et rapports des études sur site antérieures	Rapport d'étude hors site et /ou termes de référence pour l'étude sur site
Suivi à travers l'étude sursite, l'audit ou l'étude analytique	Rapport d'étude hors site et termes de référence pour l'étude sur site	Rapport d'étude sur site et plan de développement de l'institution ou protocole d'entente
Renforcement de l'institution	Rapport d'étude sur site et protocole d'entente pour le développement de l'institution	Intermédiation financière fonctionnant correctement
Répétition du processus en partant des rapports antérieurs et des carences réglementaires identifiées	Répétition du processus...	Répétition du processus...

- les recommandations de l'analyste ;
- les vulnérabilités à souligner.

Le tableau 15.2 récapitule les grandes lignes types pour les études analytiques hors site et sur site et les rapports de diagnostic d'une banque. Les détails que l'analyste devrait examiner au cours d'une étude analytique sur la gestion des risques ont été traités aux chapitres 4 à 13, et les outils analytiques fournis ici ont été traités à la section 1.5.

Les outils analytiques comprennent les tableaux et /ou les graphiques de ratios élaborés à partir des données traitées. Il s'agit de ratios relatifs à la structure du bilan, à la rentabilité, à l'adéquation des fonds propres, aux risques de crédit et de marché, au risque de liquidité et au risque de change. Globalement parlant, ils constituent un ensemble complet de ratios bancaires faisant normalement l'objet d'une surveillance hors site. Les tableaux permettent aux analystes de juger de l'efficacité du processus de gestion des risques et d'évaluer la performance. Associés à l'information qualitative obtenue par l'intermédiaire

**TABLEAU 15.2 PROPOSITION DE GRANDES LIGNES  
POUR LES RAPPORTS ANALYTIQUES SUR LES BANQUES**  
(à lire conjointement avec le questionnaire de l'Annexe 1)

- 
- 1. Résumé et recommandations**
  - 2. Besoins en développement**
  - 3. Aperçu du secteur financier et de la réglementation**
  - 4. Aperçu de la banque et de sa conception de la gestion des risques**
    - 4.1 Historique et information générale
    - 4.2 Structure du groupe et de l'organisme
    - 4.3 Systèmes comptables, aide à la décision et contrôle interne
    - 4.4 Technologie de l'information
    - 4.5 Conception de la gestion des risques et processus de décision
  - 5. Gouvernance d'entreprise**
    - 5.1 Actionnaires /Capital
    - 5.2 Conseil d'administration /Conseil de surveillance
    - 5.3 Direction exécutive
    - 5.4 Audit interne/comité d'audit du conseil
    - 5.5 Auditeurs externes
- Gestion des risques financiers**
- 6. Structure du bilan et son évolution**
    - 6.1 Composition du bilan
      - Structure de l'actif : croissance et évolution
      - Structure du passif : croissance et évolution
    - 6.2 Croissance globale du bilan et hors bilan
    - 6.3 Actifs de niveau inférieur et actifs non productifs
  - 7. Structure du compte de résultats et son évolution (rentabilité /profits)**
    - 7.1 Sources de profit : évolution de la structure et tendance des profits
    - 7.2 Structure de l'actif comparée à la structure des profits
    - 7.3 Marges sur les diverses composantes de l'activité d'intermédiation
    - 7.4 Décomposition des produits d'exploitation et des charges d'exploitation
    - 7.5 Rentabilité des actifs et des fonds propres
  - 8. Adéquation des fonds propres**
    - 8.1 Règles de rétention du capital
    - 8.2 Respect des exigences d'adéquation des fonds propres
    - 8.3 Exigences futures possibles concernant les fonds propres
    - 8.4 Structure des fonds propres
    - 8.5 Profil de risque de l'actif du bilan
  - 9. Gestion des risques de crédit**
    - 9.1 Règles, systèmes et procédures de gestion des risques de crédit
    - 9.2 Profil des emprunteurs
    - 9.3 Echéances des prêts
    - 9.4 Produits de prêts
    - 9.5 Analyse sectorielle des prêts
    - 9.6 Large exposition aux individus et parties liées
    - 9.7 Classification et provisionnement des prêts et autres actifs
    - 9.8 Analyse des arriérés
    - 9.9 Prêts aux parties liées

(Suite du tableau page suivante)

---

TABLE 15.2 (SUITE)

**10. Organisation de la fonction de trésorerie**

- 10.1 Organisation de la fonction de trésorerie - cadre d'orientation et de gouvernance
- 10.2 Gestion du bilan
- 10.3 Opérations de marché - financement et placement des déficits et excédents prévisionnels
  - 10.3.1 Financement sur les marchés locaux et internationaux
  - 10.3.2 Gestion du portefeuille d'investissement et activités pour compte propre (prise de positions)
- 10.4 Analyse de risque
  - 10.4.1 Mesure et gestion du risque (de liquidité, de contrepartie /crédit, de marché et de change)
  - 10.4.2 Mesure et analyse de la performance
  - 10.4.3 Tableaux de bord du risque
  - 10.4.4 Gouvernance, compliance et risque opérationnel
  - 10.4.5 Stratégies quantitatives et recherche sur le risque (développement de modèles, etc.)
- 10.5 Opérations de trésorerie
  - 10.5.1 Gestion de trésorerie
  - 10.5.2 Règlement
  - 10.5.3 Comptabilité
  - 10.5.4 Services d'information - IT

**11. Gestion du portefeuille d'investissement**

- 11.1 Dimension et structure du portefeuille d'investissement par rapport aux dettes à court terme
- 11.2 Portefeuille de référence pour la mesure de la performance
- 11.3 Placements éligibles
- 11.4 Outils de mesure des risques de crédit et de marché utilisés
- 11.5 Gestion active du portefeuille d'investissement
- 11.6 Gestion des risques et budgétisation
- 11.7 Tableaux de bord des risques

**12. Activités pour compte propre /Gestion des risques de marché**

- 12.1 Règles, systèmes et procédures de gestion des risques de marché /de prix
- 12.2 Structure du portefeuille d'activités pour compte propre
- 12.3 Utilisation des produits dérivés
- 12.4 Valeur à risque, limites de position et provisions pour stop-loss
- 12.5 Risque de marché lié aux activités hors bilan et produits dérivés

**13. Gestion des taux d'intérêt**

- 13.1 Règles, systèmes et procédures de gestion des taux d'intérêt
- 13.2 Prévision des taux d'intérêt
- 13.3 Mesures pour déterminer l'impact potentiel des variations exogènes des taux sur les fonds propres de la banque

**14. Gestion des risques de liquidité**

- 14.1 Règles, systèmes et procédures de gestion des risques de liquidité
- 14.2 Conformité avec les exigences réglementaires
- 14.3 Accès aux dépôts et sources des dépôts : profil des déposants
- 14.4 Structure d'échéances des dépôts
- 14.5 Grands déposants et volatilité du financement
- 14.6 Décalages d'échéances prévisionnels des actifs et passifs (échelle de maturité)
- 14.7 Positions de repli vis-à-vis du risque de liquidité

TABLE 15.2 (SUITE)

**15. Gestion des risques de change**

- 15.1 Règles, systèmes et procédures de gestion des risques de change
- 15.2 Structure des actifs et passifs en termes de devises
- 15.3 Structure des activités hors bilan en termes de devises
- 15.4 Structure d'échéances des dettes en devises étrangères
- 15.5 Structure des prêts et des dépôts en termes de devises
- 15.6 Position nette ouverte effective et capital exposé

**16. Gestion du risque opérationnel**

- 16.1 Expérience concernant la fraude - interne et externe
- 16.2 Pratiques d'embauche et sécurité du lieu de travail
- 16.3 Utilisation des technologies de l'information pour renforcer la gestion du risque opérationnel
- 16.4 Efficacité des processus de contrôle interne
- 16.5 Utilisation de l'aide à la décision en gestion opérationnelle

**17. Conclusions et recommandations**

re du questionnaire, ces tableaux statistiques forment la matière première sur laquelle se fonde l'analyse contenue dans les rapports hors site. Les graphiques constituent une représentation visuelle des résultats, et sont par nature un instantané de la situation courante d'une banque. Les exemples de graphiques proposés ici peuvent aussi être utilisés au cours du processus de surveillance hors site en tant que point de départ pour l'étude sur site.

### **15.3 Les risques bancaires et la responsabilité des autorités de régulation et de supervision**

Au cours de leur activité, les banques sont exposées à toute une série de risques que résume la figure 15.2. En général, les risques bancaires se répartissent entre les quatre catégories suivantes :

- **Les risques financiers**, traités aux chapitres 7 à 13.
- **Les risques opérationnels**, liés à la stratégie d'affaires globale de la banque et au fonctionnement de ses systèmes internes (systèmes informatiques, technologie, conformation aux règles et procédures) et aux possibilités de mauvaise gestion et de fraude (section 9.6).
- **Les risques d'activité** liés au contexte de l'activité de la banque (facteurs macroéconomiques, politiques, légaux et réglementaires), à l'in-

frastructure du secteur financier et au système de paiement et au risque global systémique relatif aux opérations de la banque. Cet ensemble de risques est souvent désigné sous le terme de risque pays.

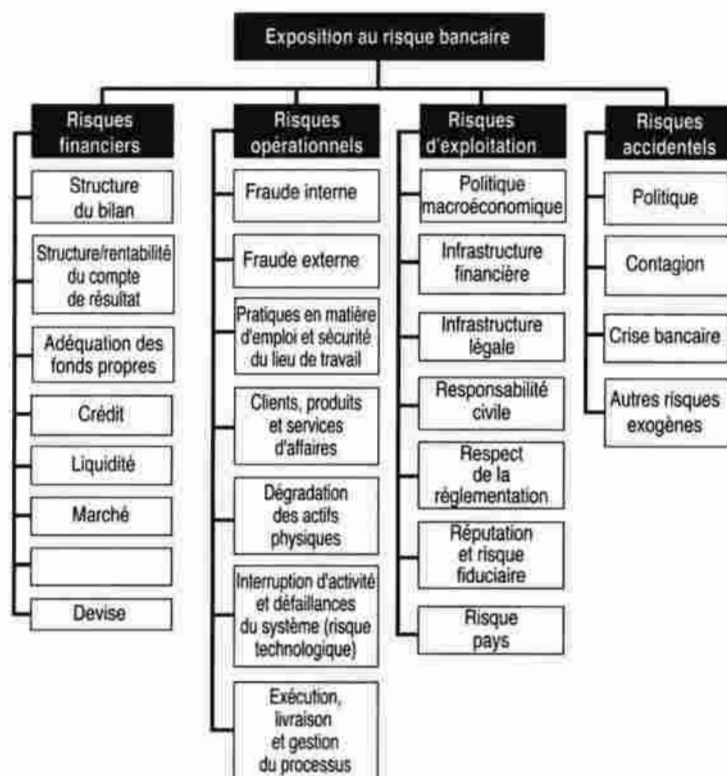
- **Les risques liés aux événements**, comprenant tous types de risques exogènes qui, s'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque, sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres. Les événements politiques en font partie (par exemple la chute d'un gouvernement), ainsi que la contagion faisant suite à la faillite d'une grande banque ou à un crash, les crises bancaires, les catastrophes naturelles et les guerres civiles. Les risques liés aux événements sont la plupart du temps imprévisibles jusqu'au moment où l'événement est sur le point de se produire. C'est pourquoi les banques ne sont pas toujours capables de se prémunir de manière adéquate contre ces risques, sinon en conservant un matelas de fonds propres. La différence entre risque lié aux événements et risque systémique est souvent floue.

Les risques qui sont inhérents à l'activité bancaire doivent être reconnus, suivis et contrôlés. Certains risques financiers sont pris en compte dans les directives prudentielles instituées par les régulateurs pour un type particulier d'exposition au risque bancaire. L'efficacité de la gestion des risques financiers dans une banque, le suivi de l'exposition au risque et le respect par les autorités de supervision des directives prudentielles forment l'ossature du processus de supervision bancaire, hors site comme sur site. Toutefois, la réglementation peut représenter un coût important pour une banque. De la manière dont les régulateurs appliquent les fonctions dépend l'impact spécifique de la réglementation sur le marché, ainsi que son coût. Il s'agit du coût que représentent la production d'information aux régulateurs et la maintenance des systèmes internes à la banque : les systèmes qui permettent de mesurer le risque et d'assurer le respect de la réglementation et qui peuvent impliquer certaines décisions qui réduisent effectivement la rentabilité de la banque. Au coût direct de la réglementation s'ajoutent des coûts cachés : la capacité de la banque à innover ou à s'adapter rapidement à l'évolution de la situation du marché peut s'en trouver compromise, ce qui peut l'empêcher de capitaliser sur ses avantages comparatifs ou sur sa position concurrentielle.

En ce qui concerne les risques opérationnels (à l'exception du risque de stratégie d'affaires), les autorités de régulation instituent généralement des directives que les banques sont censées suivre. Le respect de ces directives fait



FIGURE 15.2 L'EXPOSITION DES BANQUES AUX RISQUES



l'objet d'une supervision, généralement dans le cadre de l'étude sur site. L'attention est aussi portée sur la stratégie d'affaires de la banque. Au début, dans le cadre du processus d'octroi des licences, les autorités examinent et avalisent implicitement la stratégie d'affaires de la banque. La stratégie et ses implications en matière de risques font toujours l'objet d'une discussion au cours du processus de l'étude sur site, et souvent aussi dans le contexte de la surveillance hors site. Dans un certain nombre de pays, les dirigeants sont obligés de mener des discussions trimestrielles avec les autorités de supervision sur la stratégie d'affaires de la banque, surtout lorsqu'il s'agit d'une grande banque dont peut dépendre la stabilité du marché.

La catégorie des risques liés au contexte de l'activité peut entrer ou ne pas entrer dans le champ de la supervision. En général, les autorités régulatrices du système bancaire (y compris la banque centrale) sont tout de même en relation

étroite avec un certain nombre des principaux aspects de ce contexte. La structure du système bancaire dépend effectivement des règles qui régissent l'entrée sur le marché et l'octroi des licences, comme en dépendent le niveau et la nature de la concurrence. C'est pourquoi les critères d'octroi des licences doivent être cohérents avec ceux qu'appliquent les superviseurs. Si l'autorité de supervision est différente de l'autorité qui accorde les licences, la première doit pouvoir légalement soumettre son point de vue à la dernière.

Les autorités monétaires jouent aussi un rôle critique dans le modelage du contexte de l'activité bancaire. Il existe des liens indissociables entre d'une part le choix, la conception et l'utilisation des mesures et instruments de la politique monétaire et d'autre part la situation du système bancaire, la nature de la concurrence entre les banques et la capacité d'innovation du système bancaire. Dans le choix et l'utilisation des instruments de la politique monétaire, les considérations pragmatiques (qui impliquent une relation avec les autorités de supervision) ont une importance primordiale. Il est essentiel de s'attacher non seulement aux règles et mesures spécifiques mais aussi au contexte dans lequel elles s'appliquent. Des règles similaires peuvent se transmettre entre les banques, mais elles fonctionneront de manière différente selon la structure, la situation financière et la dynamique du système bancaire et des marchés. Les autorités de supervision ne sont pas concernées par les autres aspects du contexte ayant des implications en termes de risques, comme la politique macroéconomique, dont dépendent souvent l'offre et la demande sur les marchés et qui sont une composante majeure du risque pays. Par ailleurs, en général, les autorités ne sont pas directement concernées par le contexte fiscal (qui influe directement sur le résultat net), le cadre légal ni l'infrastructure du secteur financier (notamment le système de paiement et les registres), mais elles peuvent exercer une forte influence par leur capacité de proposer des changements et des améliorations dans ces domaines.

Les autorités de supervision jouent aussi un rôle critique en ce qui concerne les risques liés aux événements. Si ces risques ne sont pas toujours anticipés et ne peuvent souvent pas être prévenus, les autorités jouent un rôle important dans l'évaluation de l'impact de ce genre d'événements sur la situation du système bancaire et des marchés. Elles servent aussi à faire en sorte que des systèmes appropriés soient mis en place pour minimiser l'impact et l'étendue des perturbations, à mobiliser les autres autorités dans le but de gérer efficacement les conséquences de certains événements, et enfin, à superviser la sortie ordonnée des banques ou institutions en faillite.

## 15.4 Le processus de supervision

Dans tous les systèmes bancaires, il existe au moins une autorité de supervision. Cependant, la compétence géographique, la structure, les pouvoirs réglementaires et exécutifs et les responsabilités spécifiques diffèrent. De manière générale, cette disparité est une conséquence des traditions et du contexte légal et économique propres à chaque pays. Les décisions qui concernent les autorités de régulation et de supervision ont parfois des motivations politiques. Dans la plupart des pays, pour le secteur bancaire, l'autorité de régulation et de supervision est la banque centrale, mais la tendance actuelle est de renforcer la supervision financière sous la forme d'une entité séparée, en dehors de la banque centrale. Les responsabilités de la supervision bancaire sont généralement les suivantes :

- l'octroi et le retrait des licences bancaires à titre exclusif ;
- l'instauration et la mise en application des règles et des normes prudentielles ;
- l'autorité d'imposer et d'obtenir des rapports périodiques (c'est-à-dire l'élaboration de rapports prudentiels comme condition préalable à la surveillance hors site) et d'exercer des inspections sur site ;
- l'assignation d'amendes et de pénalités et le lancement de procédures d'urgence, comme les ordres de cessation et de désistement et l'imposition d'une surveillance ;
- la fermeture et la liquidation des banques.

Pour que l'autorité de supervision soit efficace, il faut qu'elle dispose du pouvoir d'exécution et du degré d'autonomie appropriés. C'est seulement ainsi que l'autorité pourra résister aux pressions injustifiées du gouvernement, des banques et de leurs actionnaires, de leurs déposants et créanciers, de leurs emprunteurs et de tous les autres utilisateurs de services financiers. Les autorités de supervision doivent être respectées par les banques qu'elles supervisent.

Le Comité de Bâle pour la supervision bancaire a identifié certaines conditions préalables et institué certaines normes pour une supervision bancaire efficace. D'après ces normes, une autorité de supervision doit disposer d'un cadre de responsabilités et d'objectifs clair, réaliste et cohérent, ainsi que de la capacité d'atteindre ces objectifs. Lorsqu'il existe plusieurs autorités de supervision, elles doivent toutes agir selon un plan cohérent et coordonné, afin d'éviter la nécessité d'un arbitrage. Lorsque la distinction entre les banques et les autres formes d'organismes acceptant les dépôts n'est pas claire, ces derniers doivent pouvoir fonctionner comme des quasi banques, avec moins de réglementation.

Les autorités de supervision doivent disposer de ressources suffisantes, à savoir du personnel, un financement et une technologie leur permettant d'atteindre les objectifs assignés, d'une manière qui n'altère pas leur autonomie, leur intégrité ni leur indépendance. Il faut que les superviseurs soient couverts dans l'accomplissement de leur devoir. Les autorités de supervision doivent avoir l'obligation de coopérer et de partager l'information utile, au niveau national et international. Cette coopération doit être soutenue par des systèmes de protection de la confidentialité de l'information.

Cependant, les autorités de supervision ne peuvent pas constituer une garantie contre la faillite des banques. La possibilité de faillite fait partie intégrante de l'activité de prise de risques des banques. Les superviseurs ont un rôle à jouer, mais il existe une différence entre la supervision au quotidien des institutions solvables et le fait de s'occuper d'institutions posant problème pour empêcher une contagion et une crise du système. En ce qui concerne les crises systémiques, la principale préoccupation des autorités de supervision est de contrer les menaces qui pèsent sur la confiance dans le système bancaire et les menaces de contamination des banques saines. La responsabilité de l'autorité de supervision est de prendre les dispositions adéquates pour faciliter la sortie des banques en situation problématique avec un minimum de perturbation du système : en même temps, les méthodes employées doivent minimiser les distorsions des signaux et de la discipline du marché. D'autre part, la faillite d'une banque est un problème pour ses actionnaires et ses dirigeants. Dans certains cas, elle peut devenir un problème politique, surtout dans le cas des grandes banques, la question étant alors de savoir s'il convient d'affecter des fonds publics au redressement de la banque concernée, et si oui dans quelle mesure et sous quelle forme.

Un système de supervision bancaire efficace comprend une certaine forme de surveillance hors site associée à un contrôle sur site. Le tableau 15.3 résume les différences d'orientation et de priorité entre les deux processus. La surveillance hors site est par nature un système de signal anticipé, qui est fondé sur l'analyse des données financières fournies par les banques. L'étude sur site se fonde sur la surveillance hors site et la complète, et elle permet aux autorités de supervision d'étudier en détail la viabilité de la banque et de la juger. L'ampleur de l'étude sur site et la méthode utilisée dépendent d'une variété de facteurs. Sans compter les différences d'approches et de techniques, ce qui est le plus déterminant dans les objectifs et le champ d'action de la supervision, c'est de savoir s'il s'agit seulement de sauvegarder la stabilité du système bancaire, ou également de préserver les intérêts des déposants. Il existe dans certains pays

un système mixte d'étude sur site basé sur une collaboration entre les superviseurs et les auditeurs externes.

**La surveillance hors site.** L'objectif central de la surveillance hors site est d'assurer un suivi de la situation de chaque banque, de chaque catégorie et du système bancaire. Les principes exposés dans le présent ouvrage constituent les outils nécessaires à une analyse exhaustive hors site des banques. À partir de cette évaluation, on compare la performance d'une banque avec celle de sa catégorie et de l'ensemble du système bancaire, afin de détecter une éventuelle différence significative par rapport aux normes et références de la catégorie ou du secteur. Ce processus permet d'obtenir suffisamment à l'avance des indications sur les problèmes que peut rencontrer une banque ainsi que sur les problèmes d'ordre systémique, et il aide à établir les priorités en ce qui concerne l'affectation des ressources rares de la supervision aux domaines et activités pour lesquels le risque est le plus grand. Les systèmes de suivi hors site reposent sur des tableaux de bord financiers, dans des formats bien définis, qui sont produits par les banques en fonction de calendriers de publication prévus à l'avance. Les formats et les détails de ces publications varient selon les pays, mais généralement des autorités de supervision collectent et analysent de manière systématique les statistiques concernant la liquidité, l'adéquation des fonds propres, le risque de crédit, la qualité des actifs, les expositions importantes et leur concentration, le taux d'intérêt, les risques de change et de marché, les profits et la rentabilité et la structure du bilan. Les autorités de contrôle peuvent aussi exiger un plus grand niveau de détail concernant l'exposition des banques à différents types de risques et leur capacité d'assumer ces risques. La périodicité des publications est déterminée en fonction du type et du sujet des rapports concernés. Ainsi, par exemple, les autorités de supervision peuvent demander que les informations sur la liquidité soient publiées chaque semaine ou même de façon quotidienne, les informations sur les expositions importantes mensuellement, les états financiers chaque trimestre et la classification des actifs et les réserves tous les six mois.

Le degré de sophistication et l'objet exact des études analytiques varient aussi d'un pays à un autre. Les autorités de supervision utilisent pour la plupart l'analyse des ratios, sous une forme ou une autre. Les ratios financiers courants de chaque banque sont analysés et comparés à la tendance historique et à la performance des autres banques de la même catégorie, afin d'évaluer la situation financière et /ou la conformité par rapport à la réglementation prudentielle. Ce processus peut aussi permettre d'identifier les problèmes existants ou à venir. Les rapports concernant les différentes banques font l'objet d'une consolidation

TABLEAU 15.3 SURVEILLANCE HORS SITE ET ÉTUDE SUR SITE

<i>Surveillance hors site</i>	<i>Étude sur site</i>
<i>Objectifs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un suivi de la situation financière de chaque banque ainsi que du système bancaire</li> <li>• Fournir des statistiques relatives à une catégorie et les moyens d'une comparaison entre les chiffres d'une banque et ceux de sa catégorie</li> <li>• Permettre d'identifier assez tôt les problèmes et la non-conformité</li> <li>• Orienter la priorité dans l'utilisation des ressources de supervision</li> <li>• Guider la programmation des études sur site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un suivi de la situation financière, de la performance et de la viabilité de chaque banque</li> <li>• Évaluer les raisons des différences entre les chiffres de la banque et ceux de sa catégorie</li> <li>• Fournir un diagnostic détaillé des problèmes et de la non conformité</li> <li>• Formuler des recommandations à l'attention des dirigeants</li> <li>• Entreprendre des sanctions le cas échéant</li> </ul>
<i>Methodologie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytique, basée sur le risque</li> <li>• Descriptive</li> <li>• À base de questionnaires et de rapports selon des formats prédéfinis</li> <li>• Basée sur les tableaux de bord financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytique, basée sur le risque</li> <li>• Évaluative, avec des tests</li> <li>• À base de questions et de discussions avec les dirigeants des banques et le personnel responsable</li> <li>• Basée sur des visites sur site et sur l'étude des données réelles</li> </ul>
<i>Utilisation</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus efficace dans l'évaluation de la tendance en ce qui concerne le profit et les fonds propres et la comparaison des performances au sein de la catégorie</li> <li>• Input pour l'analyse de sensibilité, la modélisation et la prévision</li> <li>• Dépend de la pertinence dans le temps, de la précision et de l'exhaustivité de l'information financière produite par les banques</li> <li>• Produit des données comparatives dans un format standard pour les autorités de supervision, les analystes financiers et les dirigeants de la banque</li> <li>• Peut être utilisée pour assurer le suivi de certains types d'institutions financières et du secteur bancaire</li> <li>• Input pour la formulation de règles de politique économique et monétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus efficace dans la détermination de la qualité de la gestion, de l'adéquation de la gestion du bilan et du risque financier et de l'efficacité des règles, procédures, systèmes et contrôles</li> <li>• Input pour le renforcement de l'institution ou le développement des programmes</li> <li>• Permet une vérification pour déterminer la pertinence de l'information financière et la conformité à des normes et principes comptables cohérents</li> <li>• Utilise des données comparatives et des rapports prudentiels hors site</li> </ul>

pour obtenir des statistiques au niveau d'un groupe ou d'une catégorie de banques classées par taille, par profil d'activité ou par localisation géographique, et ces statistiques peuvent ensuite servir d'outil de diagnostic ou de recherche et d'analyse dans le domaine de la politique monétaire.

La surveillance hors site est moins coûteuse en termes de ressources de supervision. Les banques produisent l'information dont les superviseurs ont besoin pour avoir une idée de leur exposition aux diverses catégories de risques financiers. Les autorités de supervision traitent et interprètent alors les données. Si la surveillance hors site permet aux superviseurs d'assurer un suivi systématique de l'évolution de la situation financière d'une banque et de son exposition aux risques, elle a aussi ses limites :

- L'utilité des rapports dépend de la qualité des systèmes d'information internes de la banque et de la précision des données.
- Le format standard des rapports ne reflète pas nécessairement de manière adéquate les nouveaux types de risques ni les activités particulières de chaque banque.
- Les rapports ne peuvent représenter suffisamment bien l'ensemble des facteurs qui affectent la gestion des risques, comme la qualité du personnel, des règles, des procédures et des systèmes internes.

**Les études sur site** permettent aux superviseurs de valider l'information produite par la banque au cours du processus de diffusion prudentielle de l'information, d'établir le diagnostic et la cause exacte des problèmes d'une banque avec un niveau de détail satisfaisant et d'évaluer la viabilité de la banque et les domaines dans lesquels des problèmes peuvent se poser. De manière plus spécifique, les études sur site doivent aider les superviseurs à évaluer la qualité des rapports de la banque, son activité globale et sa situation financière, la qualité et la compétence de ses gestionnaires et l'adéquation des systèmes de gestion des risques et des procédures internes de contrôle. L'évaluation doit porter également sur la qualité du portefeuille de prêts, sur l'adéquation des provisions sur prêts et des réserves, sur les systèmes comptables et d'aide à la décision, sur les problèmes identifiés hors site ou lors des processus antérieurs de supervision sur site, et sur la conformité vis-à-vis des lois et de la réglementation et vis-à-vis des termes de la licence bancaire. L'étude sur site est intensive en ressources de supervision, et ne peut généralement traiter qu'une partie de l'activité de la banque.

Les études sur site peuvent prendre différentes formes, en fonction de la taille et de la structure de la banque, des ressources disponibles et du degré de

sophistication, de connaissance et d'expérience des autorités de supervision. Celles-ci doivent mettre en place des directives internes relatives aux objectifs, à la fréquence et au champ des études sur site. Les règles et procédures doivent être telles que les études soient systématiques et soient menées de façon approfondie et cohérente. Dans les systèmes de supervision moins développés, le processus d'étude ne donne souvent qu'un aperçu de la situation de la banque, sans que soient évalués les risques latents ni la disponibilité et la qualité des systèmes utilisés par les gestionnaires pour les identifier et les gérer. La supervision sur site commence au niveau des opérations et procède par voie ascendante. Les résultats des étapes successives de la supervision sont rassemblés et finalement consolidés pour arriver aux conclusions finales sur la situation financière globale et sur la performance globale de la banque. Cette approche est caractéristique des pays dans lesquels l'aide à la décision n'est pas fiable et dans lesquels les règles et les procédures bancaires ne sont pas au point.

Dans les systèmes bancaires bien développés, les superviseurs utilisent généralement une approche descendante, centrée sur l'évaluation de la manière dont les banques identifient, mesurent, gèrent et contrôlent les risques. Les superviseurs sont censés diagnostiquer les causes des problèmes de la banque et faire en sorte qu'ils soient résolus grâce à des mesures préventives réduisant le risque de récurrence. Le point de départ d'une étude sur site est l'évaluation des objectifs et des règles concernant la gestion des risques, des orientations choisies par le conseil d'administration et les dirigeants et de la couverture, la qualité et l'efficacité des systèmes utilisés pour suivre, quantifier et contrôler les risques. On regarde ensuite si les règles écrites et les procédures de la banque sont complètes et efficaces, on étudie aussi la planification, la budgétisation, les procédures d'audit et de contrôle interne et les systèmes d'aide à la décision. Une étude au niveau des opérations financières n'est requise que si des faiblesses existent dans les systèmes pour identifier, mesurer et contrôler les risques. Dans un certain nombre de pays, ce sont les auditeurs externes qui étudient les systèmes et les processus à ce niveau.

**Les systèmes d'alerte précoce.** Dans les années quatre-vingt-dix, les autorités de supervision ont commencé à affiner leurs systèmes d'alerte précoce, destinés à l'évaluation des risques du point de vue du superviseur et à l'identification des problèmes futurs éventuels du système financier et des banques. Ces systèmes associent généralement des éléments quantitatifs et qualitatifs. De la même manière que les approches de la réglementation et de la supervision bancaire diffèrent d'un pays à un autre, la conception de ces systèmes



d'alerte précoce varie, cependant on peut en distinguer quatre types génériques :

- *Les systèmes d'évaluation des banques* (dont le plus fameux est le système CAMEL), dans lesquels l'étude sur site aboutit généralement à décerner à la banque une note composite.
- *Les systèmes d'analyse de ratios financiers et de catégorie (normatifs)*, basés sur une série de variables financières (comprenant généralement l'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs, la rentabilité et la liquidité) et qui produisent une alerte lorsque certains ratios dépassent un niveau critique prédéterminé, ne sortent pas d'un certain intervalle prédéterminé ou prennent une valeur anormale par rapport aux performances passées de la banque.
- *Les systèmes d'évaluation exhaustive du risque bancaire* qui comprennent une évaluation exhaustive du profil de risque de la banque, par la décomposition de la banque (ou de l'ensemble des banques de la catégorie) en centres d'activité significatifs et par l'évaluation séparée de chaque centre pour l'ensemble des risques liés à l'activité. Des cotes sont attribuées pour les critères préalablement spécifiés, et les résultats de l'évaluation sont totalisés pour donner une note finale attribuée à la banque ou au groupe auquel elle appartient.
- *Les modèles statistiques* qui visent à détecter les risques les plus susceptibles d'amener une situation future défavorable pour la banque. Contrairement aux systèmes qui précèdent, l'objet ultime des modèles statistiques est la prédiction de la probabilité de futurs développements plutôt qu'une notation sommaire de la situation courante de la banque. Les modèles statistiques sont basés sur plusieurs indicateurs de la performance future. Ainsi, par exemple, certains modèles estiment une probabilité de diminution de la note pour une banque (par exemple la probabilité que la note la plus récente de CAMEL descende au vu des données financières des rapports prudentiels). Les modèles de prédiction de faillite sont construits à partir d'un échantillon de banques en faillite ou en situation difficile et visent à identifier les banques dont les ratios, les indicateurs ou l'évolution des ratios ou des indicateurs sont en corrélation avec ceux des banques déjà en faillite ou en situation difficile. Les modèles de prévision de pertes sont utilisés dans les pays dans lesquels la base statistique des banques en faillite ou en situation difficile n'est pas assez large pour qu'il soit possible de mettre l'évolution de certaines variables financières spécifiques en

relation avec les probabilités de faillite. Ce sont des modèles basés sur les probabilités de faillite calculées à partir des chiffres concernant l'exposition des banques au risque de crédit et d'autres données, comme celles concernant la capacité des actionnaires existants à fournir du capital supplémentaire. Certains régulateurs ont construit des modèles statistiques basés sur d'autres variables. Ainsi, par exemple, la faillite bancaire a souvent eu pour cause une croissance des actifs de niveau élevé qui n'a pas été accompagnée d'un renforcement adéquat de la capacité institutionnelle et de gestion de la banque. C'est pourquoi un modèle qui permet de caractériser un taux élevé de croissance des actifs avec des mesures associées de la capacité institutionnelle peut constituer un système d'alerte précoce.

Le tableau 15.4 résume les caractéristiques génériques des systèmes d'alerte précoce les plus usités.

Bien souvent, les autorités de supervision recourent à plus d'un système d'alerte précoce. Les questions essentielles, dans ce domaine, sont le bon choix des variables sur lesquelles fonder la prédiction, la disponibilité de données entrantes fiables et les limitations des facteurs quantitatifs ou qualitatifs dont dépend fondamentalement la performance des banques (par exemple la qualité de la gestion, la culture institutionnelle et l'intégrité des contrôles internes).

## 15.5 La supervision consolidée

**Des conceptions cohérentes en matière d'autorités de régulation et de supervision.** La classification institutionnelle dans le cadre de laquelle fonctionne un intermédiaire financier a généralement été établie en fonction des instruments financiers ou des services prédominants chez lui. La classification institutionnelle désigne les autorités de régulation et de supervision pour des institutions particulières et le traitement réglementaire correspondant, concernant par exemple les niveaux minimaux de fonds propres, l'adéquation des fonds propres et autres conditions prudentielles (relatives par exemple à la liquidité ou aux réserves de trésorerie). Du fait de l'intégration croissante du marché financier, la différence entre les divers types d'institutions financières s'estompe, et des opportunités d'arbitrage apparaissent au niveau de la réglementation et de la supervision. En définitive, l'existence de l'arbitrage accroît le risque systémique. Si une neutralité parfaite n'est pas toujours possible ni même nécessaire, les autorités doivent s'efforcer de mettre tout le monde sur un pied d'égalité vis-à-vis des marchés spécifiques et de réduire le champ de

TABLEAU 15.4 CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRIQUES  
DES SYSTÈMES D'ALERTE PRÉCOCE

	<i>Évaluation- de la situation financière courante</i>	<i>Prévision de la situation financière future</i>	<i>Utilisation de l'analyse quantitative et des statistiques</i>	<i>Utilisation d'évaluations qualitatives</i>	<i>Prise en compte des caté- gories formelles de risque</i>	<i>Lien avec les mesures formelles de super- vision</i>
Notation par l'autorité de supervision						
• sur site	***	*	*	***	*	***
• hors site	***	*	**	*	**	*
Analyse des ratios financiers et analyse par catégorie	***	*	***	*	**	*
Systèmes d'évaluation exhaustive du risque	***	**	**	**	***	***
Modèles statistiques	**	***	***	*	**	*
* non significatif ; ** significatif ; *** très significatif						
Source : Document BIS sur l'évaluation du risque et les systèmes d'alerte précoce, décembre 2000.						

l'arbitrage réglementaire. En d'autres termes, lorsque des institutions financières différentes se font concurrence sur le même marché pour un objet identique, les réglementations auxquelles elles sont respectivement soumises doivent assurer l'égalité entre elles. Dans un contexte réglementaire susceptible de permettre des arbitrages en matière de régulation (ou de supervision), on observe au moins un des faits suivants :

- des principes de réglementation incohérents ou contradictoires pour différents types d'institutions financières ;
- des défaillances ou des incohérences dans la définition des risques et des conditions prudentielles pour différents types d'institutions financières ;
- des différences du point de vue du coût que représente la réglementation pour ces institutions financières ;
- un manque de coordination entre les autorités de réglementation et /ou de supervision, dans le secteur financier.

**Les opérations transfrontalières.** L'expansion internationale des banques accroît l'efficacité des marchés au niveau mondial comme au niveau national, mais il en résulte parfois des problèmes au cours du processus de

supervision. Ainsi, par exemple, les transactions transfrontalières d'une banque peuvent lui permettre de dissimuler ses problèmes aux yeux des superviseurs de son pays. Certaines pratiques auxquelles se livrent des filiales situées dans des environnements moins réglementés leur sont aussi dissimulées, mais elles peuvent finir par engendrer des pertes qui seront préjudiciables aux fonds propres de la banque. L'internationalisation peut éventuellement servir de vecteur pour échapper à la réglementation et à la supervision, dans des situations dans lesquelles les actifs qui posent problème sont transférés là où la réglementation est moins contraignante et où la supervision est moins efficace. C'est pourquoi les banques actives au niveau international représentent un problème pour les autorités de supervision.

Des efforts de coopération sont nécessaires pour faire en sorte que toute l'activité bancaire internationale soit soumise à une supervision efficace et pour coordonner les mesures permettant de résoudre les problèmes. La faillite d'un certain nombre de grandes banques actives au niveau international a incité le Comité de Bâle pour la supervision bancaire à instituer des normes minimales pour la supervision de ce type d'organisme. L'Accord de Bâle est fondé sur les principes suivants :

- Les banques et les groupes bancaires actifs au niveau international doivent être supervisés de façon globale par une autorité du pays dans lequel ils ont leur siège, qui ait la capacité nécessaire.
- La création d'un établissement bancaire transfrontalier doit être soumise, au préalable, à l'approbation à la fois des autorités de supervision du pays d'origine et des autorités de supervision du pays hôte. Ce type d'approbation bilatérale doit être spécifié dans un protocole d'entente signé par les autorités des deux côtés.
- Les autorités de supervision du pays d'origine doivent détenir le droit de collecter de l'information concernant l'établissement transfrontalier des banques et des groupes bancaires qu'elles supervisent. La collecte et l'échange des informations entre les autorités doivent être guidés par des principes de réciprocité et de confidentialité. L'information confidentielle doit être protégée contre la divulgation à des parties non autorisées.
- Lorsque l'autorité de supervision du pays hôte considère que la supervision qui a cours dans le pays d'origine ne satisfait pas aux normes minimales, elle peut interdire les opérations transfrontalières ou imposer des mesures de restriction pour y satisfaire.
- Les autorités de supervision du pays d'origine doivent informer les autorités du pays hôte des changements intervenant dans les disposi-

tions en matière de supervision et qui auraient un impact potentiel significatif sur les opérations extérieures de la banque concernée.

Une des principales raisons de l'importance déterminante que revêt une supervision globale (ou consolidée) est le risque d'une perte de confiance, avec ses conséquences néfastes, et le risque de contagion qui s'étend au-delà de l'obligation légale. Les dispositions et les techniques de supervision pouvant présenter des différences, en raison de facteurs légaux, institutionnels, historiques et autres, il n'existe pas une série unique de critères qui permettrait d'établir de manière définitive si une supervision globale est efficace ou non. En principe, une supervision globale devrait évaluer et prendre en compte tous les risques courus par un groupe bancaire, quel que soit le lieu où ils interviennent, que ce soit au niveau des filiales, des organismes non bancaires ou des organismes financiers affiliés. De manière plus spécifique, une supervision globale est censée partir du principe qu'aucune opération bancaire, quel que soit le lieu, ne doit lui échapper. Elle sert aussi à empêcher un financement du capital par double endettement et à veiller à ce que tout risque encouru par un groupe bancaire (quel que soit le pays dans lequel il a son siège) soit évalué et contrôlé au niveau de l'ensemble de ce groupe.

La supervision globale doit s'étendre au-delà de la simple consolidation des comptes. Les autorités de supervision doivent tenir compte de la nature exacte des risques en jeu et concevoir une approche appropriée. La comptabilité consolidée peut même se révéler inappropriée lorsque la nature des risques varie, par exemple lorsque les risques de marché diffèrent d'un marché à un autre. La compensation des risques de marché au cours du processus de consolidation des comptes peut engendrer une position fautive en matière d'exposition au risque. Il faut que le risque de liquidité soit considéré en premier lieu selon le marché et selon la devise.

**La supervision des conglomérats.** Les systèmes de supervision deviennent encore plus complexes lorsqu'il s'agit de conglomérats. Un groupe financier international impliqué dans les activités bancaires, la gestion de titres, la gestion de patrimoine et l'assurance peut être soumis à plusieurs régimes réglementaires et supervisé par les autorités de plusieurs pays. Les problèmes relatifs à l'information, la coordination et la conformité vis-à-vis des réglementations prudentielles - déjà assez complexes au niveau d'un pays unique - s'additionnent au niveau international, surtout lorsque les opérations concernent des pays dans lesquels les marchés sont émergents.

Les conglomérats financiers peuvent avoir différentes formes et différentes structures, qui reflètent les différences de législation et de tradition.

Les principaux aspects à prendre en compte dans la supervision des conglomérats sont l'approche globale de la supervision, la transparence des structures de groupe, l'évaluation de l'adéquation des fonds propres et les mesures pour empêcher l'attribution double des mêmes fonds propres au sein d'un groupe (« double gearing »). Par ailleurs, la contagion, l'effet des expositions au risque à l'intérieur du groupe et le traitement consolidé des expositions importantes jouent un rôle non négligeable, en raison des fortes différences en matière de règles d'exposition dans le domaine de la banque, de la gestion de titres et de l'assurance.

Le problème de la supervision globale a été résolu au niveau international par un groupe tripartite composé de représentants du Comité de Bâle pour la supervision bancaire et de groupes d'intérêt impliqués à la fois dans le secteur de la Bourse et dans le secteur de l'assurance. Leur déclaration conjointe sur la supervision des conglomérats contient les spécifications suivantes :

- Toutes les banques, sociétés de Bourse et autres institutions financières doivent être soumises à une supervision efficace, relative entre autres aux fonds propres.
- Les groupes diversifiés sur le plan géographique et /ou sur le plan fonctionnel nécessitent une supervision globale et des dispositions particulières en matière de supervision. Les flux de coopération et d'information entre les autorités de supervision doivent être adéquats et libres de tout obstacle aux niveaux national et international.
- La transparence et l'intégrité des marchés et de la supervision reposent sur un système de tableaux de bord adéquat et sur une divulgation adéquate de l'information.

Ce groupe tripartite a produit une déclaration conjointe recommandant la consolidation selon les principes comptables en tant que technique appropriée pour l'évaluation de l'adéquation des fonds propres dans les conglomérats homogènes. Ce processus permet une comparaison simple et directe, à l'aide d'une série unique de règles de valorisation, de l'actif total et du passif total consolidés, ainsi que l'application, au niveau de la société mère, des règles d'adéquation des fonds propres aux chiffres consolidés. En ce qui concerne les conglomérats hétérogènes, le groupe a recommandé une combinaison de trois techniques : l'approche prudentielle par blocs (la consolidation étant réalisée selon une supervision unique par les autorités de supervision respectives), la totalisation en fonction des risques, et la déduction en fonction des risques.

La meilleure approche de la supervision et de l'évaluation de l'adéquation des fonds propres fait encore l'objet d'un vaste débat dans les cercles internationaux, à mesure que la communauté des instances de supervision tire les leçons de l'expérience.

## **15.6 La coopération des autorités de supervision avec les auditeurs internes et externes**

Le rôle des auditeurs internes. L'audit interne a été défini par l'Institut des auditeurs internes comme « une activité indépendante et objective qui (...) aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et disciplinée de l'évaluation et de l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ».

Bien que l'importance de la fonction d'audit interne d'une banque ait déjà été soulignée au chapitre 3, il n'est pas inutile de rappeler que cette fonction doit couvrir toutes les activités de la banque dans toutes les entités dont elle se compose. Elle doit être caractérisée par sa permanence, son impartialité et sa compétence technique, l'indépendance de son fonctionnement, et elle doit rendre compte au conseil d'administration de la banque ou à son principal dirigeant.

Les autorités de supervision définissent normalement des conditions réglementaires pour les systèmes de contrôle interne des banques, en s'efforçant d'instituer des règles de base pour le système des contrôles appliqués par les banques et sa qualité. Si la portée de réglementations est variable, les réglementations relatives à l'audit et au contrôle interne couvrent normalement les règles et les procédures de la gestion des risques de crédit et des autres risques bancaires fondamentaux comme la gestion des risques de liquidité, de change et de taux d'intérêt, ainsi que la gestion des risques concernant les produits dérivés et les systèmes informatiques et de télécommunications. La supervision sur site comprend normalement une évaluation des contrôles internes à la banque et de la qualité de la fonction d'audit interne. Lorsqu'ils sont satisfaits de la qualité de l'audit interne, les superviseurs peuvent utiliser les rapports des auditeurs internes comme outil principal pour l'identification des problèmes de contrôle et de gestion de la banque.

**Le recours aux auditeurs externes.** Les auditeurs externes et les superviseurs de la banque couvrent le même domaine mais ne s'attachent pas aux mêmes aspects. Les auditeurs se préoccupent principalement de la présentation juste et honnête des états financiers annuels et autres rapports destinés aux actionnaires et au public. Ils sont censés exprimer une opinion sur la pertinence

ce de la présentation de la situation et des résultats de la banque dans les états financiers et autres dispositions prudentielles (le cas échéant). Pour pouvoir exprimer cette opinion, les auditeurs doivent aussi être satisfaits des règles et des principes comptables de la banque et de la cohérence de leur application, et ils doivent être sûrs que les principaux systèmes fonctionnels de la banque sont cohérents, pertinents et complets.

Parce que les ressources de supervision sont rares, et pour éviter une redondance des efforts de vérification, les autorités de supervision en sont venues à compter de plus en plus sur les auditeurs externes pour les assister dans le processus de supervision sur site. Pouvoir éventuellement compter sur les évaluations et les jugements des auditeurs externes implique que les superviseurs trouvent un intérêt dans l'exigence de normes bancaires rigoureuses et que les auditeurs satisfassent à certains critères de qualité. Dans un certain nombre de pays, la réglementation bancaire exige que les audits externes des banques soient menés par des auditeurs disposant, au sein de leur établissement, des compétences professionnelles adéquates et satisfaisant à certaines normes de qualité.

Souvent, les auditeurs sont censés rendre compte aux autorités de supervision de toute carence des banques à satisfaire aux conditions relatives à leur licence bancaire, ainsi que d'autres infractions matérielles à la législation et à la réglementation - surtout lorsque les intérêts des déposants sont lésés. Dans certains pays, on demande aux auditeurs externes d'accomplir d'autres tâches présentant un intérêt pour les superviseurs, comme d'évaluer l'adéquation des systèmes organisationnels et de contrôle interne, ainsi que la cohérence des méthodes et des bases de données utilisées pour la préparation des rapports prudentiels, des états financiers et des rapports internes de la direction.

Lorsqu'un superviseur demande à un auditeur externe de collaborer à des tâches spécifiquement liées à la supervision, cette requête devrait être faite dans un contexte bien défini. Ce processus implique au minimum le respect des normes comptables et d'audit internationales. Le tableau 15.5 illustre les options disponibles dans ce domaine.

Une condition préalable importante à la coopération entre les autorités de supervision et les auditeurs externes, est qu'il y ait un dialogue continu entre les autorités de supervision et les instances nationales compétentes en matière de comptabilité et d'audit. Les discussions doivent couvrir de manière périodique tous les domaines d'intérêt mutuel, notamment les méthodes comptables et les normes d'audit généralement admises et applicables aux banques, ainsi que les problèmes comptables spécifiques, comme les techniques comptables appropriées à promouvoir dans le cadre des innovations financières.



TABLEAU 15.5 ADAPTER L'AUDIT EXTERNE À DES BESOINS ET CIRCONSTANCES SPÉCIFIQUES

<i>Type d'analyse ou d'audit</i>	<i>Output</i>	<i>Références aux normes internationales d'audit (ISA)</i>	<i>Commentaires</i>
Engagement d'étude avec assurance restreinte	Rapport d'étude du site	ISA 910	Conseillé lorsque l'objectif est une compréhension « validée » du processus de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques
Un rapport des résultats factuels en relation avec une étude du portefeuille (de prêts) étendue	Opinion des auditeurs sur le portefeuille de prêts ou sur une autre catégorie importante d'actifs	ISA 920	Procédure recommandée pour toute subdivision importante du bilan comme le portefeuille de prêts ou le portefeuille de négoce
Un audit du reste des données financières	Une opinion sur les détails des états financiers exigés dans un audit : peut être étendue en utilisant ISA 920	ISA 700	Optionnel, à déterminer au cas par cas. Recommandé en cas de changement d'actionnariat ou de restructuration impliquant des fonds publics



## Annexe 1

# Questionnaire de base pour faciliter l'analyse des banques

(Grandes lignes du Tableau 15.2)

**Tableaux supplémentaires et modèle analytique  
avec graphiques et ratios à l'adresse :  
<http://treasury.worldbank.org>**

<b>Nom de la banque :</b>	<b>Numéro de téléphone :</b>
<b>Adresse :</b>	
<b>Date de remplissage :</b>	<b>Numéro de télécopie :</b>
<b>Personne(s) responsable(s) du remplissage :</b>	<b>Adresse e-mail :</b>

## 1. RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS

Quelles sont les principales difficultés que va rencontrer votre banque au cours des prochaines années ?

Quelles sont vos stratégies pour surmonter ces difficultés ?

Quels sont les principaux points forts de votre banque ?

À quels risques s'exposent les prêteurs /investisseurs lorsqu'ils prêtent de l'argent à votre organisation :

- prêteurs /investisseurs externes à votre banque  
- prêteurs /investisseurs internes à votre banque ?  
Pourquoi le fait de prêter à votre banque constituerait un bon investissement pour les prêteurs /investisseurs ?

Comment votre banque utiliserait-elle l'argent qui lui serait prêté par les prêteurs /investisseurs pour développer des marchés financiers ou des secteurs particuliers dans votre pays ?

--

## 2. LES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

Quels sont les principaux besoins de développement de votre banque, tels qu'ils sont répertoriés dans la section des conclusions et recommandations (section 17) à la fin de ce rapport ?

À quels domaines allez-vous vous intéresser plus particulièrement au cours des prochaines années ? Quel rôle peuvent jouer les prêteurs /investisseurs dans le développement de votre organisation ?

De quels plans actifs disposez-vous pour faire en sorte que les réformes soient viables ?

Qui serait le principal contact dans votre organisation, pour endosser la responsabilité du plan de développement institutionnel et assurer la coordination avec les prêteurs /investisseurs si un prêt est accordé ?

## 3. APERÇU DU SECTEUR FINANCIER ET DE LA RÉGLEMENTATION - TABLEAUX 1 & 2

**3.1 État de l'infrastructure financière** (diffusion de l'information, systèmes de paiement, systèmes de compensation des titres, etc.)

**3.2 La banque et le système financier** : l'état de la réglementation du marché financier

**3.3 La réglementation bancaire**

**3.4 La réglementation comptable** - Les états financiers doivent-ils être préparés en se conformant aux normes comptables internationales ?

Quelles sont les principales lois auxquelles est soumis le système bancaire dans votre pays ?

Quand s'est produit le dernier changement dans les lois et la réglementation bancaires ?

Précisez tout domaine dans lequel les règles légales nationales actuelles entraînent des difficultés pour les banques (par exemple, faillite ou procédures de liquidation).

Décrivez l'approche et les principes de la supervision (l'approche des régulateurs) : le champ d'activité, la fréquence des visites des cadres de la banque centrale, et listez les rapports ou les renseignements devant être présentés à intervalles périodiques. Merci de fournir une copie de la version la plus récente de chacun de ces rapports.

Quelle est la part minimale de fonds propres exigée, et en quoi vos directives concernant l'adéquation des fonds propres diffèrent-elles des recommandations de BIS ?

Précisez toutes les exigences éventuelles de la banque centrale en matière de réserves de trésorerie et d'actifs liquides.

La réglementation prudentielle est-elle strictement appliquée ?

Merci de préciser tout changement éventuel prévu (ou dont il serait question), relatif aux conditions réglementaires (y compris les exigences en matière de dotations aux provisions).

Merci de décrire les relations entretenues avec les régulateurs, et le cas échéant les conflits significatifs.

Merci de détailler les résultats de l'étude la plus récente de votre banque à laquelle ait procédé la banque centrale. Merci de joindre copie du document d'étude de la banque centrale.

Quelle a été la méthode d'évaluation employée, et quelle note votre banque a-t-elle obtenue ?

## 4. APERÇU DE LA BANQUE ET DES HABITUDES QUI Y ONT COURS EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

### 4.1. Historique et information à caractère général - Tableau 2

Donnez un résumé de l'histoire de la banque en détaillant les dates d'immatriculation, les raisons sociales successives, les fusions, les principaux événements, etc.

Comment vous classez-vous au sein du système bancaire :

Selon le volume des fonds propres ; et selon le volume de l'actif ?

Quel est le champ d'application de la principale activité de la banque et quels sont ses principaux types de produits ? Merci de préciser aussi les changements significatifs intervenus et les étapes importantes.

Décrivez les initiatives particulières prises pour développer les activités de crédit au petit commerce (canaux de distribution spécifiques, développement de produits, etc.)

Merci de décrire la manière dont ces activités sont

soutenues (points forts, statistiques du marché, positionnement concurrentiel, etc.)

Quel est l'ordre de mission de votre banque ?

Quelle est la stratégie de la banque par rapport :

- à l'environnement économique actuel et prévisible ;
- aux sources d'avantages concurrentiels ;
- aux principaux éléments de la stratégie d'affaires (prêts, services rémunérés, participation au capital et autres domaines de diversification et d'expansion, par exemple expansion géographique ou lignes de produits) ;
- aux points forts des principaux concurrents dans les principaux domaines de l'activité de la banque (banques étrangères, locales, en partenariat) ;
- aux principaux risques d'activité identifiés et aux stratégies destinées à les minimiser.

### 4.2. Structure d'organisation du groupe et de la banque - Tableaux 3 à 6

Préparez un diagramme d'organisation du groupe sous le titre **Tableau 3**, montrant les sociétés holdings, les entités de contrôle ultime, les associés et les filiales (en précisant les principales relations entre les actifs, les détentions de capital, les relations de pouvoir).

Précisez quelles sont les autres institutions financières au sein du groupe.

Préparez un diagramme d'organisation de la banque étudiée (sous le titre **Tableau 4**).

Quel est l'effectif de la banque (**Tableau 5**) ?

De combien de départements et de divisions la banque est-elle constituée ? Nommez-les et préparez un organigramme mentionnant les principaux départements et les principales divisions, avec les effectifs correspondants. Combien de filiales la banque a-t-elle (**Tableau 6**) ? Précisez leur localisation géographique et leur taille.

Combien de membres du personnel ont fait des

études supérieures ? Précisez les instituts de formation et les diplômes universitaires.

Identifiez la manière dont le développement des ressources humaines complète l'aspect gestion des risques de la banque (cela afin de veiller à ce que l'on recrute et forme un personnel du calibre approprié, avec pour objectif le respect et le maintien des procédures de gestion des risques instituées).

Dans quelle mesure cherche-t-on à retenir les salariés en leur versant des salaires compétitifs par rapport au marché ?

Dans quelle mesure accorde-t-on des primes aux salariés ?

Quelle formation est proposée aux salariés ?

Comment la structure organisationnelle incite-t-elle à une bonne gestion des risques ? (voir aussi la section 4.5 à propos des principes de gestion des risques).

### 4.3. Systèmes comptables, aide à la décision et contrôle interne

Joignez les rapports financiers annuels audités des 3 dernières années ainsi que la copie des notes des auditeurs à la direction.

Joignez les états financiers non audités à jour pour l'année en cours.

Joignez la copie de tout appel international à la souscription publique émis depuis 5 ans.

Précisez l'état des systèmes et documents comptables de la banque.

Quelle confiance peut-on accorder aux rapports financiers et aux systèmes d'information ?

Précisez les principes comptables en usage dans votre banque, ainsi que les principales différences

par rapport aux normes comptables internationales.

Précisez l'impact des différences par rapport aux IAS sur vos comptes de résultats et sur votre bilan.

Soulignez les normes comptables relatives :

- À l'enregistrement du profit/à l'engagement
- À la comptabilisation des titres à valeur de marché (IAS 39)
- À la réévaluation des actifs immobilisés

Y a-t-il eu des changements dans la politique ou les habitudes comptables de votre banque depuis quatre ans ? Si oui, lesquels ?

--	--

### 4.4. Les technologies de l'information - Tableau 7

Précisez quels sont les systèmes informatiques actuellement utilisés (matériels et logiciels), y compris les micro ordinateurs (s'ils sont utilisés comme terminaux ou comme unités autonomes).

Quels sont les systèmes de sauvegarde et de récupération disponibles ?

De quelle manière la sécurité est-elle assurée dans la zone EDP ?

--	--

### 4.5. Les habitudes en matière de gestion des risques et le processus de décision - Tableau 11

Quels sont les principaux risques (liés soit à ses produits soit à l'environnement) auxquels la banque se trouve confrontée ?

**Planification et définition des niveaux de tolérance du risque :** Le conseil d'administration et les dirigeants ont-ils délimité le niveau de risque qu'ils sont prêts à assumer pour chaque domaine et globalement ?

**Identification du risque :** Comment le risque est-il identifié dans les activités courantes ?

**Supervision et gestion des risques :** Précisez.

**Contrôle des risques :** Évaluez l'efficacité des contrôles mis en place.

**Communication :** Avec quel degré d'efficacité les niveaux de tolérance du risque approuvés par le conseil d'administration sont-ils communiqués au sein de l'organisation ?

Évaluez la manière dont le risque est assumé, mesuré, limité, contrôlé et comptabilisé.

--	--

## 5. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 5.1. Les actionnaires - Tableau 8

Précisez les principaux changements intervenus dans l'actionnariat et /ou dans les opérations, avec les dates, depuis la fondation (fusions, acquisitions, scissions d'actifs, etc.)

À quelle date s'est déroulée la dernière assemblée générale des actionnaires de la banque, et combien d'actionnaires étaient présents ? Quel pourcentage de l'ensemble des parts représentaient-ils ?

Quelle est la principale activité des principaux actionnaires, et qui les contrôle ?

Existe-t-il des dispositions accordant à des actionnaires des droits de vote qui ne seraient pas proportionnels à leur part du capital ?

Précisez les éventuelles options et autres droits accordés à des personnes d'acquérir davantage de parts du capital.

Certaines résolutions nécessitent-elles plus que la majorité simple pour être adoptées ? Si oui, citez les dispositions concernées.

Quelle est l'éventuelle implication directe des actionnaires dans la banque, dans le conseil de surveillance et dans le conseil de direction ?

### 5.2. Le conseil d'administration/conseil de surveillance - Tableau 9

Pour combien de temps le conseil est-il élu ? Quels sont les principaux objectifs du conseil, et quelles sont ses principales responsabilités ?

Décrivez l'implication du conseil dans la détermination de la politique de la banque, en particulier pour ce qui concerne la gestion des risques.

Dans quelle mesure le conseil étudie-t-il l'information financière au cours de l'année et en fin d'année ?

Décrivez les interactions entre les gestionnaires de la banque et le conseil qui en détermine la politique, la responsabilité de la détermination de la politique et des objectifs de la banque, la délégation de l'autorité et de la responsabilité, les sys-

tèmes internes et les procédures d'étude de performance et les dispositifs de contrôle des comptes.

Les membres du conseil de surveillance et les dirigeants s'impliquent-ils dans l'utilisation active de l'aide à la décision orientée risque ? Ces comptes-rendus de gestion « idéals » doivent être le moteur du processus d'identification de ce que souhaite la banque comme niveau critique d'aide à la décision. C'est cet objectif qui doit déterminer quel développement de systèmes et quelle formation il conviendrait de mettre en place, et comment.

### 5.3. La direction exécutive - Tableaux 10 & 11

Qui nomme le président-directeur général (le président du conseil d'administration) ?

Pour combien de temps l'équipe de direction est-elle élue ?

Quels sont ses principaux objectifs et quelles sont ses principales responsabilités ?

Étudiez les interactions entre les gestionnaires de la banque et le conseil qui en détermine la politique, la responsabilité de la détermination de la politique et des objectifs de la banque, la délégation de l'autorité et de la responsabilité, les systèmes internes et les procédures d'étude de performance et les dispositifs de contrôle des comptes.

Réfléchissez sur les interactions entre les gestionnaires de la banque et le personnel dans le cadre de la réalisation des objectifs de la banque.

Les dirigeants et le conseil d'administration reçoivent-ils et demandent-ils une aide à la gestion orientée risque à intervalles réguliers ?

L'aide à la gestion orientée risque est-elle utilisée pour veiller à ce que des procédures de protection des actifs et des déposants soient en place, ainsi que pour veiller à l'intégrité des données ?

Quelle partie de la comptabilité de gestion convient-il de développer afin d'identifier les problèmes critiques de gestion des risques pour les dirigeants (faire la distinction entre l'information nécessaire quotidiennement et l'information à présenter mensuellement ou à intervalles plus espacés pour les réunions de la direction et du conseil de surveillance) ?

Identifiez les systèmes et procédures de gestion des risques à concevoir pour répondre aux besoins en information des gestionnaires, pour faire en sorte que ce soit le désir d'une gestion des risques satisfaisante qui guide tout le développement des systèmes.

### 5.4. L'audit interne /Le comité d'audit de la direction - Tableau 11

Précisez les principaux objectifs, le rôle et la stratégie du département d'audit interne.

Combien de personnes travaillent au département d'audit interne ? Précisez leur expérience, leurs qualifications et leur localisation par direction et par filiale.

Ceux qui ont en charge la fonction d'audit interne rendent-ils compte directement au comité d'audit de la direction ?

Les membres non exécutifs du conseil qui font partie du comité d'audit créent-ils des opportunités d'interviewer le responsable de l'audit interne en privé, et sans qu'aucun autre dirigeant de la banque ne soit présent ?

Les membres du conseil d'administration reçoivent-ils et étudient-ils tous les rapports d'audit interne ?

Les rapports d'audit interne traitent-ils des dérives par rapport aux règles fixées ? Que traitent-ils d'autre ? Quelle est la durée moyenne de service (en années) effectuée dans l'audit interne :

- Des responsables de l'audit interne

- Des autres auditeurs ?

Combien d'auditeurs internes sont spécialisés dans les domaines suivants :

- Audits de trésorerie
- Audits IT
- Autres (précisez)

Comment est la fréquence des audits internes des filiales et départements :

- Régulière
- Irrégulière (imprévisible)

Précisez quels sont les principaux domaines auxquels on s'intéresse au cours d'une visite d'audit interne.

Résumez, par catégorie, les principaux commentaires du dernier rapport d'audit interne.

A-t-on déjà prouvé, en examinant l'activité de votre banque, que des FRAUDES auraient été commises ? si oui, merci de donner des précisions.

Précisez les procédures /contrôles /processus d'audit interne anti-blanchiment d'argent de la banque.



## 5.5. Les auditeurs externes

Les normes comptables internationales (IAS) et les normes d'audit internationales (ISA) sont-elles respectées ?

Qui sont les auditeurs externes de la banque, et depuis combien de temps auditent-ils les comptes ? S'ils ont été nommés récemment, donnez les noms de leurs prédécesseurs et la raison de ce remplacement.

Identifiez les principaux éléments dont les auditeurs ont rendu compte depuis trois ans.

Joignez les copies des deux derniers rapports de gestion des auditeurs.

Quels honoraires ont été versés aux auditeurs depuis deux ans ?

Dans quelle mesure les auditeurs évaluent-ils les procédures de gestion des risques de la banque ? Discutez de l'implication des auditeurs externes et de la direction, et des relations entre eux.

À quelle fréquence les régulateurs demandent-ils que les banques changent de prestataire pour l'audit externe ?

## LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS (6 À 15)

### 6. LA STRUCTURE DU BILAN ET SON ÉVOLUTION – TABLEAUX 12 & 13

#### 6.1 Composition du bilan

Structure de l'actif : croissance et évolution

6.2 Croissance globale du bilan et hors bilan

6.3 Actifs de faible niveau et actifs non productifs

Analysez la structure du bilan de la banque et son évolution, et précisez :

- ce qui s'est produit
- pourquoi cela s'est produit
- l'impact de la tendance ou vos observations

- la réaction prévue à cette situation
- les autres recommandations relatives à la situation observée.

Discutez de la performance financière récente.

Précisez la structure de votre bilan et tous changements prévus.

Précisez (et chiffrez) la nature, le volume et l'utilisation prévue des engagements de crédit, des engagements collatéraux, des garanties et autres éléments hors bilan.

## 7. LA STRUCTURE DU COMPTE DE RÉSULTAT ET SON ÉVOLUTION (RENTABILITÉ / PROFITS) - TABLEAUX 14 & 15

**7.1 Sources de profit : évolution de la structure du profit et tendance**

**7.2 Structure des actifs comparée à la structure du profit**

**7.3 Marges tirées de l'activité d'intermédiation**

**7.4 Décomposition du produit d'exploitation et des charges d'exploitation**

**7.5 Rentabilité des actifs et des fonds propres**

**Analysez la rentabilité de la banque et son évolution et précisez :**

- Ce qui s'est produit
- Pourquoi cela s'est produit
- L'impact de la tendance ou vos observations
- La réaction prévue à cette situation
- Les autres recommandations relatives à la situation observée.

Précisez quelles sont vos principales sources de profit et quels sont vos domaines d'activité les plus rentables.

Merci de préciser quelle est la politique de la banque en matière de versement de dividendes.

Précisez dans quelle mesure les intérêts comptabilisés d'avance sont inclus dans le profit - surtout lorsque ces intérêts sont relatifs à des prêts que vous placez ou que la banque place dans la catégorie des risque aggravés ou des risques les plus graves.

Précisez dans quelle mesure les valeurs des garanties (plutôt que les flux de trésorerie d'exploitation) sont la base des décisions de capitaliser les intérêts et /ou de reconduire les octrois de crédit.

Dressez la liste des règles de prise en compte des produits ou charges susceptibles d'affecter (ou de distordre) les profits. Précisez les effets des opérations entre groupes, surtout celles qui concernent le transfert des profits et les valorisations des actifs et des passifs.

Certaines charges ou certains produits sont-ils significativement surestimés ou sous-estimés ? Précisez dans quels domaines et la manière dont on pourrait obtenir davantage d'efficacité.

## 8. L'ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

---

### 8.1 Règles de rétention du capital

### 8.2 Respect des conditions d'adéquation des fonds propres

### 8.3 Conditions futures éventuelles d'adéquation des fonds propres

### 8.4 Structure des fonds propres

### 8.5 Profil de risque des actifs du bilan

Analysez l'adéquation des fonds propres de la banque dans le temps et précisez :

- Ce qui s'est produit
- Pourquoi cela s'est produit
- L'impact de la tendance ou vos observations
- La réaction prévue à cette situation
- Les autres recommandations relatives à la situation observée.

Quels projets avez-vous pour maintenir un minimum de fonds propres réglementaires, compte tenu de votre croissance passée et de vos projets d'expansion ?

Quels moyen la banque a-t-elle d'accéder au capital et à d'autres soutiens financiers ?

Quelles sont les expériences, projets et perspectives de croissance de la banque pour l'avenir ?

La croissance des fonds propres est-elle financée par une production interne de liquidités ou par des contributions en capital ?

Dans quelle mesure les réévaluations des actifs immobilisés et les investissements ont-ils généré des réserves ?

Dans le cas des contributions en capital, étaient-elles en trésorerie ou en nature (actifs immobilisés) ?

Dans le cas des contributions en nature (actifs immobilisés), précisez le pourcentage que constituent ces contributions dans le total des fonds propres et précisez quel a été le processus utilisé pour obtenir une valorisation fiable et indépendante.

## 9. LA GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT

### 9.1. Les règles, systèmes et procédures de gestion des risques de crédit

Utilisez la structure de la section 4.5 (Les habitudes en matière de gestion des risques) pour traiter les questions suivantes :

De quelle manière le risque de crédit est-il géré par la banque ?

Joignez une description de l'organisme prêteur, des niveaux de gestion et du personnel.

Indiquez le profil et les compétences en matière de crédit de vos principaux responsables de crédit et de tout le personnel concerné.

Précisez les principaux risques auxquels vous êtes confronté et que vous contrôlez dans ce domaine. Par rapport à ce domaine de risque, quels sont vos points forts ?

Quels sont, pour votre banque, les besoins de développement les plus pressants, par rapport à ce domaine de risque ?

Précisez les informations de haut niveau préparées pour le plus haut niveau de direction de la banque.

Quelle information est-elle demandée dans le cadre d'une demande de crédit ?

Précisez le contenu des fichiers du crédit. De quelle manière utilisez-vous cette information pour contrôler la qualité des prêts ?

Précisez le processus normal d'octroi de crédit depuis la demande initiale du client ou les efforts de marketing de la banque jusqu'à la décision finale d'accorder le crédit, et décrivez le processus de décision.

Sur quels critères les prêts sont-ils accordés ?

Précisez les limites spécifiques éventuelles ou les ratios que vous utilisez au cours du processus d'évaluation.

Précisez les procédures spécifiques éventuelles d'octroi de crédit et les techniques d'évaluation des projets, d'approbation et de finalisation légale

des projets, d'acquisition et de décaissement, ainsi que les procédures de suivi et de supervision de ces projets.

Précisez les éventuelles règles et procédures formalisées de crédit et les critères de souscription pour l'identification des marchés cibles.

Discutez des procédures de gestion des prêts qui posent problème, en précisant quels sont les départements ou services spécialisés ou les unités de traitement intensif et précisez leur champ d'action, leurs compétences, leurs ressources et leur efficacité.

Quels sont les outils ou les remèdes disponibles pour faire en sorte que les emprunteurs remboursent leurs emprunts à la banque ? Précisez aussi les mécanismes existants pour le recouvrement légal, la forclusion et la saisie des garanties, et pour la transmission des droits légaux.

Précisez les réductions fiscales permises pour les dotations aux provisions pour pertes sur prêts ainsi que l'influence de la fiscalité sur la politique de provisionnement de votre banque.

À quel stade suspendez-vous l'intérêt, et comment contrôlez-vous le montant global dû par le client dans une telle situation ?

Votre banque a-t-elle déjà accordé des prêts autrement que selon les termes habituels du crédit (pricing ou prêts dirigés) ?

Dans quelle mesure avez-vous accepté de prendre part au capital des clients à titre de remboursement des prêts ?

Quel est le pourcentage des prêts ayant été rééchelonnés une fois ?

Quel est le pourcentage des prêts ayant été rééchelonnés plus d'une fois ?

Pour quel pourcentage des prêts agissez-vous en tant que représentant fiscal ?

## 9. LA GESTION DES RISQUES DE CRÉDIT (SUITE)

---

9.2 Profil des emprunteurs

9.3 Maturité des prêts

9.4 Produits de crédit

9.5 Analyse sectorielle des prêts

9.6 Exposition importante à des individus et à des parties liées

9.7 Classification des prêts et autres actifs et provisionnement

9.8 Analyse des prêts en retard de paiement

9.9 Prêts à des parties liées

Analysez le portefeuille de prêts de la banque et son évolution, et précisez :

- Ce qui s'est produit
- Pourquoi cela s'est produit
- L'impact de la tendance ou vos observations
- La réaction prévue à cette situation
- Les autres recommandations relatives à la situation observée.

Précisez quels sont les principaux produits de crédit offerts par la banque.

Précisez les règles, pratiques et procédures courantes de votre banque pour l'identification des capitaux propres, du contrôle et de l'utilisation des cash-flows.

Est-ce que tous les actifs (sans compter le portefeuille de prêts) présentant un risque de crédit sont classés selon leur qualité ou, le cas échéant, selon le besoin de constituer une provision ?

Décrivez votre méthodologie pour la détermination du niveau de réserves requis.

Dans quelle mesure comptez-vous sur le nantissement pour la constitution des réserves recommandées ?

Spécifiez la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur du nantissement ?

Quelles sortes de garanties et de nantissement considérez-vous comme acceptables ?

Dans quelles circonstances utilisez-vous des réserves spécifiques, et quand utilisez-vous les réserves générales ?

## 10. ORGANISATION DE LA FONCTION DE TRÉSORERIE – TABLEAU 16

- 10.1 Organisation de la fonction de trésorerie**  
**10.2 Contexte de la fixation des règles - ALM /imputation des actifs /Portefeuilles de référence /recours à des gestionnaires externes**  
**10.3 Opérations de marché - financement, investissement et négoce**  
**10.4 Analyse de risque et compliance**  
**10.5 Opérations de trésorerie (gestion)**

Précisez quels sont les dispositifs de reprise sur sinistre /de sauvegarde et de récupération /les sites de secours.

Combien de personnes travaillent à la trésorerie ? Comment les limites de contrepartie de la trésorerie sont-elles approuvées et contrôlées ? À quelle périodicité ces limites sont-elles révisées ? La trésorerie de votre banque utilise-t-elle un système d'enregistrement des communications téléphoniques ? Décrivez votre processus de confirmation et de

rapprochement des transactions de trésorerie. Quelles sont les techniques de couverture et quels sont les produits utilisés pour se protéger contre les décalages :

- Sensibilité aux taux d'intérêt
- Sensibilité aux taux de change
- Sensibilité au profil d'échéances

Comment la banque consolide-t-elle et suit-elle les expositions dues au crédit, au marché monétaire, aux taux de change, aux opérations liées au commerce et aux opérations sur les titres, vis-à-vis d'un même client ?

Comment comptabilise-t-on les transactions exceptionnelles et hors limite ?

Comment la banque procède-t-elle à la gestion des risques de trésorerie /à la réévaluation de ses positions ?

Précisez quelles sont les tâches, l'expérience et les qualifications du responsable de la compliance (Tableau 19).

## 11. LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENT (EN LIQUIDITÉS STABLES) - TABLEAUX 17 À 20

**Précisez :**

- **ce qui s'est produit**
- **pourquoi cela s'est produit**
- **l'impact de la tendance ou vos observations**
- **la réaction prévue à cette situation**
- **les autres recommandations relatives à la situation observée.**

Précisez l'imputation des actifs et les benchmarks utilisés pour ce portefeuille.

Décrivez le processus de décision pour la prise de positions.

Expliquez le traitement des pertes lors de la liquidation des positions sur titres (lorsque le cours est inférieur au coût).

Décrivez les règles de la banque en ce qui concerne le classement des titres en titres échangeables et titres de placement, et précisez si ces règles ont été modifiées récemment.

## 12. LES ACTIVITÉS POUR COMPTE PROPRE/ LA GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ - TABLEAUX 17 À 20

### 12.2 Structure du portefeuille d'investissement

### 12.3 Structure du portefeuille de négoce

### 12.4 Positions nettes ouvertes effectives et expositions potentielles du capital

### 12.5 Risques de marché liés aux activités hors bilan et aux produits dérivés

#### Précisez :

- ce qui s'est produit
- pourquoi cela s'est produit
- l'impact de la tendance ou vos observations
- la réaction prévue à cette situation
- les autres recommandations relatives à la situation observée.

Comment la banque gère-t-elle les risques de marché ?

Précisez quels sont les principaux risques auxquels vous êtes confronté et que vous contrôlez dans ce domaine.

Précisez les informations de haut niveau préparées pour le plus haut niveau de direction de la banque (tableau 18).

Par rapport à ce domaine de risque, quels sont vos points forts ?

Quels sont, pour votre banque, les besoins de développement les plus pressants, par rapport à ce domaine de risque ?

Précisez quelle est la politique du conseil d'administration en matière de tolérance du risque vis-à-vis des expositions avec les produits dérivés : en métropole contre outremer, échanges contre gré à gré.

Décrivez les systèmes de comptabilisation utilisés pour suivre l'exposition aux produits dérivés et pour la gestion des risques.

Décrivez les procédures de règlement en ce qui concerne les titres et leurs dérivés.

Les produits dérivés sont-ils traités dans tous les services de transactions ou sont-ils traités séparément ?

La banque signe-t-elle des options ? Si oui, lesquelles ?

Y a-t-il des options non couvertes ?

Contrôle du risque de crédit sur les produits dérivés ?

Précisez quels systèmes informatiques sont utilisés pour suivre les positions sur les produits dérivés.

## 13. LA GESTION DES RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

Utilisez la structure de la section 4.5 (Les habitudes en matière de gestion des risques) pour traiter les questions suivantes :

Précisez :

- ce qui s'est produit
- pourquoi cela s'est produit
- l'impact de la tendance ou vos observations
- la réaction prévue à cette situation
- les autres recommandations relatives à la situation observée.

**13.1 Les règles, systèmes et procédures de gestion des risques de taux d'intérêt**

**13.2 La prévision des taux d'intérêt**

**13.3 Les mesures pour déterminer l'impact potentiel des variations exogènes des taux sur les fonds propres de la banque**

Comment la banque gère-t-elle le risque de taux d'intérêt ?

Précisez quels sont les principaux risques auxquels vous êtes confronté et que vous contrôlez dans ce domaine.

À quelle fréquence l'ALCO se réunit-il ?

Quels sont les rapports présentés à l'ALCO ?

Y a-t-il des comptes-rendus écrits des réunions de l'ALCO, et circulent-ils ?

Comment la banque détermine-t-elle une structure de décalages acceptable, compte tenu des hypothèses les plus probables concernant l'évolution des taux d'intérêt ?

Quelles sont les analyses effectuées pour définir des stratégies en vue d'atteindre des décalages optimaux ?

Nommez la personne ou le groupe ayant la tâche de veiller à ce que les stratégies soient appliquées correctement.

Par rapport à ce domaine de risque, quels sont vos points forts ?

Quels sont, pour votre banque, les besoins de développement les plus pressants, par rapport à ce domaine de risque ?

La banque dispose-t-elle d'une unité de soutien à l'ALCO ?

À qui rend-elle compte ?

Quelles sont ses responsabilités ?



## 14. . LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITÉ

**14.1 Les règles, systèmes et procédures de gestion des risques de liquidité**

**14.2 Le respect des conditions réglementaires**

**14.3 Sources des dépôts - profil des déposants**

**14.4 Structure des échéances des dépôts**

**14.5 Les grands déposants et la volatilité du financement**

**14.6 Les décalages d'échéances sur les actifs et les passifs**

**14.7 Les mesures du risque de liquidité**

**Précisez :**

- **ce qui s'est produit**
- **pourquoi cela s'est produit**
- **l'impact de la tendance ou vos observations**
- **la réaction prévue à cette situation**
- **les autres recommandations relatives à la situation observée.**

**Utilisez la structure de la section 4.5 (Les habitudes en matière de gestion des risques) pour traiter les questions suivantes :**

Comment la banque gère-t-elle les risques de liquidité ?

Précisez les principaux risques auxquels vous êtes confronté et que vous contrôlez dans ce domaine. Précisez les informations de haut niveau préparées pour le plus haut niveau de direction de la banque.

Par rapport à ce domaine de risque, quels sont vos points forts ?

Quels sont, pour votre banque, les besoins de développement les plus pressants, par rapport à ce domaine de risque ?

Quelle est l'importance du marché interbancaire ?

Quelle est l'importance de votre participation à ces marchés ?

Accédez-vous de manière adéquate aux marchés monétaires et aux autres sources immédiates de liquidités ? Si oui, merci de précisez quelles sont ces sources.

Quel est le degré de confiance que votre banque accorde aux financements sensibles au taux d'intérêt ?

Dans quelle mesure recourez-vous au crédit de la banque centrale ? Notez combien de fois vous y avez recouru au cours de ces 12 derniers mois, et décrivez les différents types d'accès utilisés et le plus grand montant en jeu.

Quelle possibilité avez-vous de convertir immédiatement des avoirs en encaisse ?

Précisez quelle est votre capacité de faire face à des retraits inattendus sur les dépôts et aux autres demandes de remboursement.

De quelles autres sources de financement disposez-vous en cas de pénurie de liquidité ?

Combien de déposants la banque a-t-elle au total ?

## 15. LA GESTION DES RISQUES DE CHANGE

**15.1 Règles, systèmes et procédures de gestion des risques**

**15.2 Structure des actifs et des passifs en termes de devises**

**15.3 Structure des postes hors bilan en termes de devises**

**15.4 Structure d'échéances des dettes en devises étrangères**

**15.5 Structure des prêts et des dépôts en termes de devises**

**15.6 Position ouverte nette effective et fonds propres exposés**

**Précisez :**

- **ce qui s'est produit**
- **pourquoi cela s'est produit**
- **l'impact de la tendance ou vos observations**
- **la réaction prévue à cette situation**

- **les autres recommandations relatives à la situation observée.**

Utilisez la structure de la Section 4.5 (Les habitudes en matière de gestion des risques) pour traiter les questions suivantes :

Comment la banque gère-t-elle les risques de change ?

Précisez les principaux risques auxquels vous êtes confronté et que vous contrôlez dans ce domaine. Précisez les informations de haut niveau préparées pour le plus haut niveau de direction de la banque.

Par rapport à ce domaine de risque, quels sont vos points forts ?

Quels sont, pour votre banque, les besoins de développement les plus pressants, par rapport à ce domaine de risque ?

## 16. LES RISQUES OPÉRATIONNELS - TABLEAU 21

**16.1 L'expérience de la fraude - interne et externe**

**16.2 Pratiques en termes d'emploi et sécurité du lieu de travail**

**16.3 Utilisation des technologies de l'information pour renforcer la gestion des risques opérationnels**

**16.4 Efficacité des processus de contrôle interne**

**16.5 Utilisation de l'aide à la décision pour la gestion opérationnelle**

## 17. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### Traitez les points suivants :

**17.1 Les changements qui semblent nécessaires** au niveau des habitudes et pratiques de gestion de la banque, compte tenu de la nature et de la complexité relative de ses opérations, notamment (le cas échéant) :

- Le besoin d'un soutien plein et entier de la part du conseil d'administration et des dirigeants.
- L'indispensable culture dans le cadre de laquelle chaque dirigeant est censé considérer le risque (c'est-à-dire identifier, mesurer et rendre compte de l'exposition au risque).
- Les changements qui semblent nécessaires après l'évaluation des systèmes de mesure, de contrôle et de comptabilisation qui couvrent les fonctions critiques dans le domaine du risque.
- La pertinence de l'adoption d'objectifs de risque appropriés au niveau de chaque fonction ainsi qu'au niveau de la banque dans son ensemble.
- Le besoin d'instaurer un processus formel à l'attention du directeur général ou CEO (chief

executive officer) et du conseil d'administration pour l'examen et l'évaluation de tous les risques prévus et imprévus et de toutes les activités impliquant un risque.

- La pertinence de la désignation d'un membre de la direction pour la supervision de l'ensemble de la gestion des risques, avec l'autorité pour agir et pour assurer le contrôle des risques.

**17.2 Les implications** des problèmes identifiés et en ce qui concerne la mise en place d'une fonction de gestion des risques à l'échelle de la banque, le processus et les étapes nécessaires, ainsi que le rôle et la fonction, au sein de l'organisation, du responsable de la gestion des risques.

**17.3 La manière** dont les fonctions de gestion des risques pourraient être instituées dans la banque.

**17.4 La faisabilité** de la mise en place d'une gestion des risques exhaustive et efficace à l'échelle de la banque, et les implications pour la banque.

TABLEAU 1 LA RÉGLEMENTATION FINANCIÈRE ET LA COMPLIANCE

<i>Catégorie</i>	<i>Description de la réglementation</i>	<i>Position réelle de la banque (date)</i>	<i>Position attendue suite à la transaction</i>
<b>Capital actions</b> Capital minimum Capital /Actifs pondérés par le risque Autres ratios des fonds propres (Spécifiez) <b>Actifs</b> Limite d'un emprunt simple (et prêt associé) Limite d'un emprunt groupé et prêt associé/ concentration des prêts Total des limites des grandes expositions Placements (cotés) Placements (non cotés) Prêts aux parties liées Limite du secteur industriel Autres ratios d'actifs (Spécifiez) Directives pour la classification des prêts* Prêts standard - dispositions générales (limite supérieure ?) Mention spéciale / À surveiller Non conforme Douteux Pertes <b>Liquidités</b> Actifs liquides/dettes Prêts /dépôts Autres ratios de liquidité (Spécifiez) <b>Financement</b> Réserves /dépôts Dépôts /Limite des fonds propres Limite des décalages d'échéances sur le financement Position ouverte en devises étrangères Autres ratios de financement <b>Autres</b> Capital risque sur le marché Conditions (valeur à risque) Produits dérivés Risque de change Limites d'investissement = pour les placements en actions = pour le capital et les autres actifs immobilisés Suspension et reversement d'intérêts Assurance dépôt			
* Directives pour la classification des prêts - comment la classification des actifs prend-elle en compte les prêts ré-échelonnés /renégociés (faites bien la différence entre les règles fondées sur la période pendant laquelle le prêt est échu et les directives fondées sur les cash-flows prévisionnels et sur la possibilité de remboursement. Le provisionnement demandé est-il basé sur l'exposition totale au client ? Ces provisions sont-elles calculées avant ou après l'acceptation de la garantie ? Quelle est la part de la provision pour perte sur prêt fiscalement déductible ?			



---

**TABLEAU 3 STRUCTURE DU GROUPE**

Joignez un organigramme

---

**TABLEAU 4 STRUCTURE DE L'ORGANISATION**

Joignez un organigramme

---

**TABLEAU 5 EFFECTIF TOTAL**

	<i>Exercice courant</i>	<i>Exercice précédent</i>
Direction		
Crédit aux entreprises		
Crédit commercial		
Crédit aux indépendants et petites entreprises		
Crédit au détail / à la consommation		
Crédit-bail		
Financement de l'activité commerciale		
Activités bancaires outremer		
Gestion des actifs		
Banque d'affaires (conseil)		
Courtage		
Placements		
Opérations de trésorerie		
Opérations et analyse de trésorerie		
Autres catégories (définir)		
<b>Total</b>		

TABLEAU 6 STATISTIQUES DES FILIALES

	<i>Exercice courant</i>	<i>Exercice précédent</i>
<b>Nombre total de succursales :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• En métropole /dans les grandes villes</li><li>• En zone rurale</li><li>• À l'international</li></ul>		
<b>Par succursale :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'ATM</li><li>• Effectif moyen</li><li>• Quantité moyenne de dépôts</li><li>• Encours de crédit moyen</li><li>• Moyenne des charges d'exploitation</li><li>• Moyenne des produits d'exploitation</li></ul>		

TABLEAU 7 SYSTÈMES D'INFORMATION

Fonction	Décrivez la technologie informatique utilisée dans votre banque :	
	Nom du logiciel et éditeur	(grand système, PC...)
Comptabilité Crédit Traitement des transactions en devises étrangères Gestion des risques Activités de banque au détail/succursales MIS Cartes de crédit Courrier électronique Autres (précisez) : Réseaux de communications Précisez tout problème affectant actuellement les communications Joignez un diagramme de la principale configuration IT <b>Fonctionnalités</b> : le système IT permet-il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'imputation des produits et des charges par centre de profit et /ou par succursale ou par ligne d'activité ?</li> <li>• Le calcul précis de la rentabilité du produit ?</li> </ul> <b>Analyse du personnel IT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenance du système</li> <li>• Développement</li> <li>• Autres (précisez)</li> </ul> <b>Budget</b> : décrivez le budget EDP pour l'année en cours : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciels</li> <li>• Matériel</li> <li>• Communications</li> </ul> <b>Budget</b> : décrivez le budget prévu : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciels</li> <li>• Matériel</li> <li>• Communications</li> </ul> <b>Reprise sur sinistre</b> : précisez la continuité de l'activité (le système de récupération) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui en assure le fonctionnement ?</li> <li>• Où est-il ?</li> <li>• Quel est le matériel ?</li> </ul>		



TABLEAU 8 : L'ACTIONNARIAT\*

Actionnaires (de .....)	Nombre d'actionnaires	Parts détenues		Pourcentage des parts
		Nombre	Valeur unitaire	
Entreprises privées				
Particuliers				
Sous-total : actionnaires du secteur privé				
Secteur public et entreprises d'État (actionariat privé inférieur à 51%)**				
Actionariat total				

Liste des actionnaires détenant plus de 5 % des parts de la banque	Nom	Parts détenues		Pourcentage des parts
		Nombre	Valeur unitaire	

Liste des actionnaires et des entreprises qui détiennent de manière effective ou indirecte plus de 5 % des parts de la banque à travers leur contrôle des actionnaires de la banque				

\* C'est en fonction du détenteur ultime (et réel) des parts que l'on détermine si l'actionnaire appartient au secteur privé ou au secteur public.

\*\* Lorsque les actions sont détenues par un actionariat intermédiaire, indiquer qui est le détenteur ultime.



TABLEAU 11 : LES PRINCIPAUX MEMBRES DU COMITÉ DES RISQUES

Nom	Qualifications	Expérience	Responsabilités*
Comité d'audit de la direction			
ALCO			
Commission de crédit			
Commission des investissements			
Autres comités ou commissions importantes relatives au risque			

\* Exemples de responsabilités : gestion, activités bancaires pour les entreprises, division international, trésorerie, banque au détail, contrôle interne, finance et comptabilité, systèmes d'information, gestion des succursales.

TABLEAU 12 ACTIFS DU BILAN - EN ÉQUIVALENT DE LA DEVISE LOCALE  
AINSI QU'EN ÉQUIVALENT \$

<i>ACTIFS</i>	<i>Pour les quatre exercices antérieurs</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Budget courant</i>
1. Soldes de trésorerie avec la banque centrale			
a) Devises			
aa) devises pleinement convertibles			
ab) devises non convertibles			
b) Autres soldes vis-à-vis de la banque centrale			
ba) Réserves obligatoires et comptes relatifs aux réserves			
bc) Comptes de compensation			
c) Autres montants en devise			
2. Titres de placement (portefeuille d'investissement en liquidités stables)			
a) Titres à valeur de bons à moyen terme négociables (BMTN)			
b) Titres BMTN disponibles à la vente			
c) Titres détenus jusqu'à l'échéance			
3. Titres négociés			
4. Créances sur les institutions de crédit (nettes des provisions spécifiques)			
a) Banques et institutions de crédit locales			
b) Banques et institutions de crédit étrangères			
5. Prêts et avances aux autres clients (y compris intérêts comptabilisés d'avance et nets des provisions spécifiques)			
6. Placements - intérêts à long terme dans d'autres entités			
a) Prise de participation dans les intermédiaires financiers			
b) Autres prises de participation dans des institutions non financières			
c) Autres investissements			
7. Actifs immobilisés, nets d'amortissement			
8. Autres actifs (nets de provisions)			
a) Créances			
b) Autres			
<b>ACTIF TOTAL</b>			
Eléments de protocole			
Total des éléments hors bilan			
Total des engagements hors bilan			
Différence entre la valeur comptable et le cours des titres pas entièrement BMTN			
Moyenne des actifs productifs			
Bons de recapitalisation et autres principaux instruments liés à la restructuration financière			

TABLEAU 13 PASSIF DU BILAN - EN ÉQUIVALENT DE LA DEVISE LOCALE  
AINSI QU'EN ÉQUIVALENT \$

<i>Capitaux et dettes</i>	<i>Pour les quatre exercices antérieurs</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Budget courant</i>
1. Dettes envers les autres banques et institutions de crédit			
a) Dettes envers les banques de dépôt du pays			
b) Dettes envers les banques de dépôt et institutions de crédit étrangères			
c) Dettes envers les autres institutions de crédit			
2. Financement pour le portefeuille de négoce - repos ?			
3. Dettes envers les autres clients / déposants			
a) Résidents locaux			
b) Résidents étrangers			
4. Certificats de dépôt			
5. Autres dettes			
a) Impôts et taxes payables			
b) Dividendes à verser			
c) Charges comptabilisées d'avance			
d) Autres			
6. Montants dus à l'État			
a) Comptes de la banque centrale			
b) Crédits directs de l'État (autres que les dépôts)			
c) Autres			
7. Autres emprunts (y compris prêts des organismes internationaux)			
8. Dettes subordonnées			
9. TOTAL DES DETTES			
10. Capital actions			
Actions ordinaires			
Actions privilégiées			
Prime d'émission			
Profits non distribués			
- Exercice antérieur			
- Exercice courant			
Réserves générales			
Réserve de réévaluation			
Actions rachetées			
<b>PASSIF TOTAL</b>			
Moyenne des dettes génératrices d'intérêt			
Taux d'intérêt sur les emprunts d'État sans risque			

TABLEAU 14 COMPTE DE RÉSULTAT - EN ÉQUIVALENT DE LA DEVISE LOCALE  
AINSI QU'EN ÉQUIVALENT \$

	<i>Pour les quatre exercices antérieurs</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Budget courant</i>	<i>% du profit brut – Exemple</i>
<i>Capitaux et dettes</i>				
<b>A. Intérêts et profits assimilés du portefeuille de prêts</b>				<b>205</b>
<b>B. Charges d'intérêt sur les dépôts et sur les moyens de financement du portefeuille de prêts</b>				<b>170</b>
<b>1. Produit financier net du portefeuille de prêts (A – B)</b>				<b>35</b>
<b>2. Autres produits d'exploitation liés à l'exploitation bancaire</b>				<b>20</b>
Charges sur les services, transactions et commissions				
Autres produits d'exploitation (ex. Commissions de banque sur les placements)				
Gains /pertes sur l'utilisation des actifs immobilisés				
Autres gains /pertes				
<b>3. Produit lié aux activités de négoce (portefeuilles d'investissement en liquidités stables)</b>				<b>41</b>
<b>4. Produit lié aux placements (filiales et sociétés affiliées)</b>				<b>4</b>
<b>5. PROFIT BRUT</b>				<b>100</b>
<b>6. Provisions spécifiques pour pertes sur prêts et abandons de créances</b>				<b>6</b>
Provisions nettes passées au débit du compte de résultat au cours de l'exercice				
Créances douteuses déduites directement du compte de résultat (n'ayant pas fait l'objet de provisions au préalable)				
<b>7. Charges d'exploitation</b>				<b>55</b>
Salaires et avantages				
Charges administratives				
Dépenses d'audit et de conseil				
Intérêts versés				
Dépréciation et amortissement				
Autres				
<b>8. Dépenses liées aux activités de négoce et d'investissement</b>				<b>20</b>
<b>9. Autres dépenses et charges financières liées aux emprunts hors dépôts (ex. obligations de capitalisation ou emprunts d'État /multilatéraux)</b>				<b>4</b>
<b>10. Pertes et profits extraordinaires</b>				<b>1</b>
Pertes et profits sur réévaluation des actifs (NET)				
Autres gains /pertes				
<b>11. Résultat net avant impôt</b>				<b>14</b>
<b>12. Impôt sur les sociétés</b>				<b>7</b>
Taux d'imposition réel				<b>50</b>
<b>13. Résultat net après impôt</b>				<b>100</b>
<b>14. Transferts aux provisions générales</b>				<b>46</b>
<b>15. Dividendes déclarés</b>				<b>14</b>

TABLEAU 14 (SUITE)

<i>Capitaux et dettes</i>	<i>Pour les quatre exercices antérieurs</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Budget courant</i>	<i>% du profit brut – Exemple</i>
<b>16.</b> Autres (+/-)				<b>0</b>
<b>17.</b> Profits non distribués de l'exercice				<b>40</b>
<b>18.</b> Profits non distribués au début de l'exercice				
<b>19.</b> Profits non distribués à la fin de l'exercice				

TABLEAU 15 PROFITS DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS POUR COMPTE PROPRE ET DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENT

	<i>Profit sur titres</i>							<i>Titres échangés en volume</i>							
	<i>Profit du portefeuille de négoce</i>	<i>Profit du portefeuille d'investissement (en liquidités stables)</i>	<i>Profit total des portefeuilles de titres</i>	<i>Exercice courant -4</i>	<i>Exercice courant -3</i>	<i>Exercice courant -2</i>	<i>Exercice précédent</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Budget courant</i>	<i>Exercice courant -4</i>	<i>Exercice courant -3</i>	<i>Exercice courant -2</i>	<i>Exercice précédent</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Budget courant</i>
<b>Obligations du secteur public</b>															
<b>Obligations du secteur privé</b>															
<b>Produits structurés</b>															
Titres cautionnés par des actifs															
Titres garantis par des hypothèques															
Swaps d'actifs															
<b>Instruments du marché monétaire (produits de spread du LIBOR)</b>															
Certificats de dépôt															
Dépôts à terme															
Accords de rachat															
Accords de revente															
Produits dérivés *															
Swaps de devises															
Swaps de taux d'intérêt															
Futures et options															
Contrats à terme en devises															
<b>Titres cotés</b>															
<b>Titres non cotés</b>															
* Objet : couverture ? % au nom de la clientèle (avec opérations sous-jacentes) / Prise de position ?															



TABLEAU 16 ORGANISATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRÉSORERIE  
(À COMPLÉTER D'APRÈS L'EXEMPLE)

*Exemple : activités par domaine fonctionnel*

<i>Cadre de régulation</i>	<i>Opérations de marché</i>	<i>Analyse de risque et compliance</i>	<i>Opérations de trésorerie</i>
Directives concernant l'investissement	Financement au détail - local et extérieur	Mesure du risque (risque de liquidité, de crédit, de marché et de change)	Gestion de l'encaisse
Gestion du bilan : gérer l'exposition au marché dans le bilan de la banque	Financement en gros - local et extérieur	Tarification, analyse de la performance du portefeuille et tableaux de bord	Règlement
Imputation stratégique des actifs et benchmarks	Crédit ou financement structuré	Gouvernance, compliance et risque opérationnel	Comptabilité et contrôle de gestion
Gestion et recours aux gestionnaires extérieurs	Gestion du portefeuille d'investissement (placements à revenu fixe, marchés de change, titres garantis par des actifs et des hypothèques, swaps, futures et options, parts de capital)	Stratégies quantitatives et recherche sur le risque (imputation stratégique DES actifs, construction de benchmarks, gestion et modélisation de benchmarks)	Services d'information - IT (peuvent aussi être extérieurs à la trésorerie)
Validation de modèle - indépendamment du développement de modèles	Activités pour compte propre (instruments financiers comme précédemment)		



TABLEAU 18 RAPPORT DE L'ANALYSE DES RISQUES LATENTS

Domaine de risque	Titre	Référence	Rapport – Détails	Fréquence			
				Quoti- dienne	Hebdo- madaire	Men- suelle	Péριο- dique
Risque de contrepartie							
Risque de marché							
Risque de liquidité							
Mesure et analyse de la performance							

TABLEAU 19 LISTE DE VÉRIFICATION QUOTIDIENNE /MENSUELLE DES PROBLÈMES DE COMPLIANCE DU PORTEFEUILLE

Date et auteur : Règle	Référence	Brève description	Termes de l'accord sur la gestion de l'investissement	Calcul des directives	Outil de rapport	Histoire/interprétation de la mesure	Porte-feuille étudié
1. Lois							
2. Réglementation							
3. Règles institutionnelles							
4. Directives institutionnelles							
5. Règles opérationnelles							

TABLEAU 20 OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE : TABLEAU DE BORD (ACTIVITÉ DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT)

Domaine	Titre	Référence	Types de sous-rapport	Fréquence			
				Quotidienne	Hebdomadaire	Mensuelle	Périodique
<b>A. Rapports</b>							
<b>Rapports financiers</b>			Ecritures de balance avant inventaire / bilan/compte de résultat/détails sur les échanges /règlement				
<b>Rapports sur les détentions</b>			Comptabilisation des stocks /imputation des actifs /Rapports sur la rentabilité (retour sur investissements)				
<b>B. Rapports de contrôle</b>							
<b>Rapprochements internes</b>			D'un système à un autre /comptes de contrôle (comptes d'attente)				
<b>Rapprochements externes</b>			Rapprochements des dépôts de titres /comptes de trésorerie tenus par la fonction de trésorerie interne				
<b>Trésorerie</b>			Comptes de contrôle avec les banques extérieures/comptes de trésorerie avec les clients internes				
<b>C. Rapports de pricing</b>							
<b>Sources</b>			Reuters/Bloomberg/Courtiers/Autres services de tarification				
<b>Exceptions (rapports de diagnostic)</b>			Fluctuations inhabituelles /Nouveaux instruments				
<b>Rapports de valorisation</b>			Comptabilisation à la juste valeur (IAS 39)				
<b>Rapport d'analyse</b>			Tendances				
<b>D. Rapports d'exploitation</b>							
<b>Rapports sur les opérations</b>			Rapports sur les cash-flows /réinitialisations/volumes traités /volumes d'options /liquidation				
<b>Risque opérationnel</b>			Analyse des impacts de la tendance				
<b>E. Rapports réglementaires</b>							
<b>Commissaires aux titres</b>							
<b>Banque centrale</b>							





## Annexe 2

# La présentation des états financiers imposée par les IAS, par catégorie de risque

EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION	RÉFÉRENCE aux IAS
<b>A. COMMENTAIRE DE LA DIRECTION</b>	
Même si les états financiers reflètent certains risques bancaires, les utilisateurs peuvent avoir une meilleure vision des choses lorsque la direction décrit dans un commentaire la manière dont elle gère et contrôle ces risques, comme suit :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un commentaire sur les taux d'intérêt moyens, sur la productivité moyenne des actifs et sur la rentabilité moyenne des postes de passif au cours d'une période donnée.</li> </ul>	IAS 30.17
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une information concernant les exercices réels et la manière dont la banque gère et contrôle les risques et les positions associées aux différents profils d'échéances et de taux d'intérêt des actifs et des passifs.</li> </ul>	IAS 30.35
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une discussion sur les règles qu'applique la direction pour le contrôle des risques associés aux instruments financiers, notamment les règles qui concernent la couverture des positions risquées, les moyens d'éviter une concentration indésirable du risque et les exigences de garanties destinées à limiter les risques de crédit.</li> </ul>	IAS 32.42
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrivez les objectifs et les principes de la gestion des risques financiers, et notamment les règles de couverture de chacun des principaux types d'opération anticipée.</li> </ul>	IAS 32.43A
<b>B. RISQUES FINANCIERS</b>	
<b>1. Structure du bilan (y compris activités et éléments hors bilan)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La référence à partir de laquelle se fait la distinction entre d'une part ces opérations et les autres événements qui aboutissent à la détermination des postes d'actif et de passif et d'autre part ceux qui ne donnent lieu qu'à des provisions et à des engagements.</li> </ul>	IAS 30.8 IAS 1.97
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les termes, conditions et règles comptables pour chaque classe d'actif financier, de dette financière et d'instrument de capital, y compris l'information concernant l'étendue et la nature, les termes et conditions significatives des éléments susceptibles d'affecter le montant, le calendrier et l'assurance des cash-flows futurs, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les montants du principal /du notionnel</li> <li>- les dates d'échéances ou de liquidation</li> <li>- les options de règlement anticipé et le calendrier</li> <li>- les options de conversion</li> <li>- les montants et le calendrier des encaissements et des versements futurs</li> <li>- les taux ou les montants des intérêts et des dividendes</li> <li>- les garanties</li> <li>- l'information sur les devises étrangères</li> <li>- les engagements.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 32.47 IAS 1.97
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les règles comptables, notamment les critères de prise en compte et les références utilisées, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes et les hypothèses appliquées pour estimer la juste valeur, de manière séparée pour les classes d'actifs financiers et de dettes financières.</li> <li>- Le fait que les gains /pertes sur la ré-évaluation des actifs financiers disponibles à la vente soient inclus ou non dans les pertes et profits de l'exercice ou pris en compte directement comme faisant partie du capital.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.23

EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION	RÉFÉRENCE aux IAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fait que les achats et ventes « normaux » d'actifs financiers soient comptabilisés à la date de la transaction ou à la date de règlement (pour <b>chaque</b> catégorie d'actif financier).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actifs et passifs ne peuvent faire l'objet d'une compensation que si :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ce procédé est légalement autorisé ;</li> <li>- il y a une attente de réaliser un actif ou de créer une dette sur une base nette.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.26
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'IAS 37 exige les engagements suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la nature et le montant des engagements irrévocables d'<i>octroyer le crédit</i> ;</li> <li>- la nature et le montant des engagements résultant des <i>éléments hors bilan</i>, notamment :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les substituts directs du crédit, comme les garanties générales d'endettement, les garanties d'acceptation bancaire, et les lettres de crédit stand-by qui servent de garanties financières pour les prêts et les titres.</li> <li>▪ Certaines contingences liées aux opérations, à savoir les cautions de bonne exécution, les cautions de soumission, les garanties et les lettres de crédit stand-by relatives à certaines opérations.</li> <li>▪ Les opérations à court terme, auto-amortissables et liées au négoce qui résultent des mouvements de marchandises, comme les crédits documentaires lorsque la marchandise sert de garantie.</li> <li>▪ Les accords de vente et de rachat qui ne sont pas comptabilisés au bilan.</li> <li>▪ Les éléments liés au taux d'intérêt et au taux de change, comme les swaps, les options et les futures.</li> <li>▪ Les autres engagements, les facilités d'émission d'effets et les facilités renouvelables à prise ferme.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	IAS 37
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant total des dettes sécurisées, et la nature et le montant des actifs gagés.</li> </ul>	IAS 30.53
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la banque est engagée dans des activités significatives en fidéicommiss :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- le fait à mentionner ;</li> <li>- une indication de l'étendue de ces activités.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.55
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter <b>séparément</b> les couvertures à la juste valeur, les couvertures de cash-flows et les couvertures de l'investissement net au niveau d'une entité étrangère :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description de la couverture.</li> <li>- Description de l'instrument financier ou des instruments financiers utilisés comme couverture, et mention de leur juste valeur.</li> <li>- Nature du risque couvert.</li> <li>- Pour les couvertures des opérations anticipées :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'exercice au cours duquel celles-ci sont censées se produire.</li> <li>▪ À quel moment il est prévu de comptabiliser un profit net ou une perte nette.</li> <li>▪ Description de toute opération anticipée pour laquelle on avait préalablement comptabilisé une couverture mais dont on ne pense plus qu'elle se produira.</li> </ul> </li> <li>- Pour les pertes et profits liés aux couvertures de cash-flows ayant été comptabilisées directement en tant qu'éléments de capital (par le compte des variations de capital) :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le montant comptabilisé en élément de capital.</li> <li>▪ Le montant transféré du capital vers les pertes et profits nets pour l'exercice.</li> <li>▪ Le montant déduit du capital et imputé au poste d'actif ou de passif dans le cadre d'une opération anticipée couverte.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	IAS 32.91 IAS 39.169 (b) and (c)



EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION	RÉFÉRENCE aux IAS
<b>2. Rentabilité et structure du compte de résultat</b>	IAS 30.8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précisez les règles comptables suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilisation des principaux types de produits.</li> <li>- Détermination des charges pour les risques bancaires en général et leur traitement comptable.</li> </ul> </li> <li>• Le compte de résultat doit regrouper les produits et charges par nature et présenter les montants des principaux types de produits et charges. Aux exigences des autres IAS s'ajoute le fait que le <b>compte de résultat</b> et les <b>notes</b> doivent comprendre :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les intérêts et produits assimilés</li> <li>- les charges financières et charges assimilées</li> <li>- les produits des dividendes</li> <li>- les produits des droits et commissions</li> <li>- les charges sous forme de droits et commissions</li> <li>- les autres produits d'exploitation</li> <li>- les dépenses administratives générales</li> <li>- les autres charges d'exploitation.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 1.97  IAS 30.9 and 30.10
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les éléments de produits et de charges ne doivent pas faire l'objet de compensations, sauf ceux qui concernent les couvertures ainsi que les actifs et passifs ayant été sortis du bilan.</li> </ul>	IAS 30.13
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les montants isolés en fonction des risques bancaires (y compris risques de pertes futures et autres risques ou contingences imprévisibles), en plus de ceux pour lesquels une comptabilisation d'avance doit être faite selon l'IAS 37 doivent être présentés séparément en tant qu'<b>appropriations</b> des profits non distribués. Les éventuelles réductions de ces montants doivent être créditées directement au niveau des profits non distribués.</li> </ul>	IAS 30.50
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les pertes et profits provenant de la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente, comptabilisés comme éléments de capital :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- montant comptabilisé ;</li> <li>- montant transféré du capital vers les pertes et profits nets de l'exercice.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 39.170(a)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eléments significatifs de produits, charges, pertes et profits imputables aux actifs financiers et aux passifs financiers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits financiers et charges financières doivent être présentés séparément.</li> <li>- Les montants réalisés et non réalisés doivent être présentés séparément.</li> <li>- Les pertes et profits provenant de la décomptabilisation doivent apparaître séparément des pertes et profits résultant des ajustements de la juste valeur.</li> <li>- Le montant du produit financier constaté d'avance sur les prêts dépréciés est présenté séparément.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 39.170(c)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature et montant de toute perte liée à une dépréciation ou de tout renversement d'une telle perte.</li> </ul>	IAS 39.170(f)
<b>3. Risque de solvabilité</b>	IAS 32.88
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les <b>actifs financiers</b> en excédent par rapport à la juste valeur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la valeur comptable et la juste valeur, séparément ou pour un regroupement approprié de ces actifs.</li> <li>- les raisons de ne pas réduire ce montant, et notamment ce qui prouve que ce montant est recouvrable.</li> </ul> </li> </ul>	
<p><i>(Remarque : tous les autres éléments qui ne sont pas présentés à leur juste valeur peuvent exercer un impact négatif sur le risque de solvabilité.)</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les actifs financiers évalués selon le coût amorti :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La présentation de ce fait.</li> <li>- Une description des actifs financiers.</li> <li>- La valeur comptable.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 39.170(b)

EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION	RÉFÉRENCE aux IAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une explication de la raison pour laquelle il n'est pas possible d'évaluer de manière fiable la juste valeur.</li> <li>- Un intervalle ayant une forte probabilité de contenir la juste valeur.</li> <li>- Lorsque les actifs sont vendus, une présentation des éléments suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le fait.</li> <li>▪ La valeur comptable au moment de la vente.</li> <li>▪ Le profit (ou la perte) comptabilisé(e).</li> </ul> </li> </ul>	IAS 39.170(d)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la titrisation ou les accords de rachat :           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature et étendue des opérations.</li> <li>- Description du nantissement et information quantitative sur les principales hypothèses utilisées pour calculer la juste valeur.</li> <li>- Préciser si les actifs financiers ont été décomptabilisés.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 39.170(e)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les raisons du reclassement éventuel d'actifs financiers à comptabiliser au coût amorti plutôt qu'à la juste valeur.</li> </ul>	IAS 39.170(g)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur comptable des actifs financiers servant de garantie pour les dettes et tous termes et conditions relatives aux actifs gagés.</li> </ul>	
<b>4. Le risque de crédit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La base de la détermination des pertes sur prêts et avances et le passage en pertes des prêts et avances irrécouvrables.</li> </ul>	IAS 30.8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En plus des conditions des autres IAS, les pertes sur prêts et avances sont incluses dans <i>le compte de résultat</i> et dans <i>les notes</i>.</li> </ul>	IAS 30.10
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En plus des conditions des autres IAS, sont inclus dans <i>le bilan</i> et dans <i>les notes</i> les actifs suivants :           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Placements auprès d'autres banques et prêts et avances aux autres banques.</li> <li>- Prêts et avances à la clientèle.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.19
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute concentration significative des actifs, dettes ou éléments hors bilan en termes de zone géographique, de clientèle ou de secteur économique ou d'autres domaines de concentration des risques.</li> </ul>	IAS 30.40
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne les pertes sur prêts et avances :           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les détails des mouvements de dotation aux provisions pour pertes sur prêts et avances au cours de la période, présentés séparément :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montant comptabilisé en tant que dotation aux provisions pour l'exercice courant.</li> <li>▪ Montant passé en pertes car irrécouvrable.</li> <li>▪ Crédits pour montants recouverts.</li> </ul> </li> <li>- Montant total de la dotation aux provisions pour pertes sur prêts et avances à la date d'arrêt du bilan.</li> <li>- Le montant total pour les prêts et avances pour lesquels l'intérêt n'est pas comptabilisé d'avance et la base de détermination de la valeur comptable.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.43
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les montants disposés pour les pertes sur prêts et avances au-delà de la dotation normale aux provisions calculée sont considérés comme <i>appropriations</i> des profits non distribués. Toute réduction de ces montants devra être créditée directement au niveau des profits non distribués et ne pas apparaître au compte de résultat.</li> </ul>	IAS 30.44
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les transactions avec les parties liées, les éléments suivants (IAS 24) :           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de crédit de la banque.</li> <li>- Montant concerné ou proportion des :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêts et avances, dépôts et acceptations, et billets à ordre.</li> <li>▪ Principaux types de produits, charges financières et commissions versées.</li> <li>▪ La charge comptabilisée au cours de l'exercice pour les pertes sur prêts et avances et le montant de la dotation aux provisions à la date d'arrêt du bilan.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.58

EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION	RÉFÉRENCE aux IAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les engagements et contingences irrévocables liés aux éléments hors bilan.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour chaque classe d'<b>actif financier</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le montant qui représente le mieux son exposition maximale au risque de crédit sans prendre en compte la juste valeur de la garantie.</li> <li>- Les concentrations significatives du risque de crédit.</li> <li>- Les autres informations concernant le risque de crédit.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 32.66
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un prêteur présente : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La juste valeur de la garantie acceptée et qui peut être vendue ou gagée en l'absence de défaut.</li> <li>- La juste valeur de la garantie qu'il a vendue ou remise en gage.</li> <li>- Les termes et conditions significatives concernant l'utilisation de la garantie.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 39.170(h)
<p><i>(REMARQUE : la stricte observation des conditions statutaires n'est pas une garantie de présentation juste. L'application correcte des caractéristiques qualitatives de <b>primauté du fond sur la forme</b> et de <b>prudence</b> devrait être une garantie de fiabilité de l'information sur le risque de crédit. Le fond comme la réalité économique importent pour déterminer le caractère recouvrable des prêts et avances. Par ailleurs, la prudence - la prise en compte d'un degré de prudence lors d'estimations dans des conditions d'incertitude - s'impose pour que les actifs et les produits ne risquent pas d'être surestimés, et pour que les passifs et les charges ne risquent pas d'être sous-estimés.)</i></p>	Framework, par .35 et .37
<p><b>5. Les portefeuilles d'investissement et d'activités pour compte propre - Le risque de marché</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La base de référence pour la valorisation de l'investissement et des titres négociables.</li> </ul>	IAS 30.8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans compter les conditions des autres IAS, le <b>compte de résultat</b> et les <b>notes</b> doivent comprendre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la différence entre les gains et les pertes provenant des titres négociables.</li> <li>- la différence entre les gains et les pertes provenant des titres de placement</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.10
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gains et pertes suivants sont normalement comptabilisés selon une base nette : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cessions et variations du montant des titres négociables.</li> <li>- Les cessions de titres de placement.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.15
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans compter les conditions des autres IAS, le <b>bilan</b> et les <b>notes</b> doivent comprendre les titres de placement en tant que classe d'actifs distincte.</li> </ul>	IAS 30.19
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cours des titres négociables et des titres de placement lorsqu'ils diffèrent des valeurs nettes comptables.</li> </ul>	IAS 30.24
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour chaque classe d'<b>actifs financiers</b> et de <b>passifs financiers</b>, les informations suivantes sur la juste valeur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juste valeur des instruments négociables : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actifs détenus ou dettes à émettre : cours acheteur.</li> <li>▪ Actifs à acquérir ou dettes en cours : cours vendeur.</li> </ul> </li> <li>- Pour un instrument non négociable, il peut être opportun de présenter plusieurs montants.</li> <li>- Lorsqu'une détermination fiable de la juste valeur n'est pas envisageable, le <b>fait</b> est présenté ainsi qu'une information sur les principales caractéristiques de l'instrument financier sous-jacent pertinent par rapport à la juste valeur.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 32.77
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les <b>actifs financiers</b> comptabilisés au-dessus de la juste valeur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeur nette comptable et juste valeur, séparément ou pour un regroupement approprié de ces actifs.</li> <li>- Les raisons de ne pas réduire la valeur comptable, avec des preuves du caractère recouvrable de ce montant.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 32.88
<p><i>(Voir aussi la section concernant le risque de solvabilité.)</i></p>	

EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION	RÉFÉRENCE aux IAS
<b>6. Le risque de taux d'intérêt (repricing)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour chaque classe d'<i>actifs financiers</i> et de <i>passifs financiers</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre les dates de réévaluation contractuelle ou les échéances, les dates les plus avancées.</li> <li>- Les taux d'intérêt réels.</li> <li>- Une information complémentaire sur l'exposition au risque de taux d'intérêt.</li> </ul> </li> <li>• Une analyse des actifs et des passifs et leur arrangement selon les échéances et les <i>regroupements appropriés</i>, en fonction de la période restante jusqu'à la prochaine date de variation possible des taux d'intérêt. Cela peut être : <ul style="list-style-type: none"> <li>- jusqu'à un mois</li> <li>- entre un et trois mois</li> <li>- entre trois mois et un an</li> <li>- entre un an et cinq ans</li> <li>- cinq ans ou davantage.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 32.56           IAS 30.33 et 30.35
<b>7. Le risque de liquidité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupez les actifs et les passifs dans le bilan selon leur nature et présentez-les dans un ordre reflétant leur liquidité relative.</li> <li>• Sans compter les conditions des autres IAS, le <i>bilan</i> et les <i>notes</i> doivent comprendre :</li> </ul>	IAS 30.18  IAS 30.19
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ soldes vis-à-vis de la banque centrale</li> <li>■ bons du Trésor et autres effets éligibles pour le réescompte auprès de la banque centrale</li> <li>■ obligations d'État et autres titres détenus pour le besoin du négoce</li> <li>■ autres placements sur le marché monétaire.</li> </ul> </li> <li>- Passifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ dépôts des autres banques</li> <li>■ autres dépôts du marché monétaire</li> <li>■ montants dus aux autres déposants</li> <li>■ certificats de dépôt</li> <li>■ billets à ordre et autres dettes matérialisées par un document papier</li> <li>■ autres fonds empruntés.</li> </ul> </li> <li>• Une analyse des actifs et des passifs et leur arrangement selon les échéances et les <i>regroupements appropriés</i>, en fonction de la période restante entre la date d'arrêt du bilan et l'échéance contractuelle. Cela peut être : <ul style="list-style-type: none"> <li>- jusqu'à un mois</li> <li>- entre un et trois mois</li> <li>- entre trois mois et un an</li> <li>- entre un an et cinq ans</li> <li>- cinq ans ou davantage.</li> </ul> </li> </ul>	IAS 30.30 et 30.33
<i>(Les échéances peuvent être exprimées sous forme de période restante jusqu'à la date de remboursement ou de période initiale jusqu'à la date de remboursement.)</i>	IAS 30.35
<b>8. Le risque de change</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans compter les conditions des autres IAS, le <i>compte de résultat</i> et les <i>notes</i> doivent comprendre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la différence entre les gains et les pertes provenant des opérations en devises étrangères.</li> </ul> </li> <li>• Les gains et pertes suivants sont normalement comptabilisés selon une base nette : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérations en devises étrangères.</li> </ul> </li> <li>• Les montants des expositions nettes significatives aux devises étrangères.</li> </ul>	IAS 30.15  IAS 30.40

## Annexe 3

# Défaillances constatées dans les pratiques comptables

DÉFAILLANCES CONSTATÉES DANS LES PRATIQUES COMPTABLES DES BANQUES	NORME COMPTABLE PERMETTANT DE RÉSOUDRE LA PLUS GRANDE PARTIE DU PROBLÈME
<p><b>Éléments du bilan</b> Une comptabilisation erronée des éléments du bilan entraîne une distorsion des analyses prudentielles, monétaires et macroéconomiques.</p>	<p>IAS 30 IAS 32 IAS 39</p>
<p><b>Éléments hors bilan et activités de fiducie</b> On assiste à un transfert rapide des positions de risque des banques actives au niveau international vers les éléments hors bilan et les instruments de fiducie, aussi bien dans le pays qu'outremer.</p>	<p>IAS 30.8, 30.26 et 30.55 (fait référence à B1 dans l'Annexe 2.)</p>
<p><b>Comptabilisation des produits</b> Dans divers cas de figure, des principes existants de comptabilisation des produits sont inappropriés, en matière de traitement de l'intérêt sur les actifs posant problème (ou en matière de suspension des intérêts).</p>	<p>Une application cohérente des principes de la comptabilité d'engagement et des caractéristiques qualitatives des états financiers permettrait de résoudre ce problème. (se référer au cadre d'ensemble) L'IAS 18 apporte aussi une aide détaillée à l'évaluation et à la comptabilisation des produits.</p>
<p><b>La rentabilité</b> Les utilisateurs ne disposent pas de l'information suffisante pour évaluer la performance financière (la rentabilité) des banques.</p>	<p>IAS 30.8, 30.9, 30.10, et 30.13 (fait référence à B2 dans l'Annexe 2.)</p>
<p><b>L'importance des profits</b> L'information sur les produits non financiers ne peut être identifiée, en dehors du produit financier normal et des charges d'exploitation.</p>	<p>IAS 30.8, 9.10 et .13 (fait référence à B2 dans l'Annexe 2.)</p>
<p><b>Les fonds propres et l'adéquation des fonds propres</b> L'information dont on dispose n'est pas suffisante pour évaluer les fonds propres et l'adéquation des fonds propres des banques.</p>	<p>IAS 1.74</p>
<p><b>La valorisation des actifs bancaires</b> L'aide à la valorisation des actifs bancaires n'est pas adéquate. La valeur actuelle estimée du portefeuille de prêts de la banque n'est pas reflétée par l'importance des dotations aux provisions pour pertes sur prêts. Il s'ensuit une impossibilité de détecter le gonflement des prêts et un provisionnement inadéquat</p>	<p>IAS 30.8, 30.10, 30.19, 30.40, 30.43, 30.44, et 30.50 IAS 32.66 (fait référence à B2 et à B4 dans l'Annexe 2.) Une application cohérente des caractéristiques qualitatives, en particulier du principe de la « primauté du fond sur la forme » et du principe de « prudence », permettrait une présentation juste. (se référer au cadre d'ensemble.)</p>

<b>DÉFAILLANCES CONSTATÉES DANS LES PRATIQUES COMPTABLES DES BANQUES</b>	<b>NORME COMPTABLE PERMETTANT DE RÉSOUDRE LA PLUS GRANDE PARTIE DU PROBLÈME</b>
<p><b>L'information aux parties liées</b> Des relations excessivement étroites au sein d'une structure de groupe ou de conglomérat ne font pas l'objet des mesures appropriées.</p>	IAS 30.58 and IAS 24 (fait référence à B4 dans l'Annexe 2.)
<p><b>Portefeuille d'investissement et portefeuille de négoce - risques de marché</b> L'information dont on dispose sur les risques de marché auxquels les banques se trouvent confrontées n'est pas suffisante.</p>	IAS 30.8, 30.10, 30.15, 30.19, et 30.24 IAS 32.77 et 32.88 (fait référence à B5 dans l'Annexe 2.)
<p><b>L'exposition aux risques liés aux produits dérivés</b> Les banques se servent des produits dérivés pour contourner les restrictions prudentielles à leur exposition aux risques que leur impose la législation nationale. Il n'est pas possible de contrôler ces activités.</p>	IAS 32.47 et .91 (fait référence à B1 dans l'Annexe 2.)
<p><b>Des mécanismes de marché non fiables</b> La valorisation des prêts et des placements en actions et en titres de créance peut être rendue compliquée par un marché insuffisamment profond, liquide et actif.</p>	Il s'agit d'un problème relatif aux marchés financiers, et non d'un problème comptable.
<p><b>La liquidité</b> Les utilisateurs ne disposent pas d'une information suffisante pour pouvoir contrôler la liquidité des banques.</p>	IAS 30.18, 30.19, 30.30, 30.33, et 30.35 (fait référence à B7 dans l'Annexe 2.)
<p><b>Risques de change</b> Les utilisateurs ne disposent pas d'une information adéquate sur la position de la banque sur le marché des changes, qui puisse leur permettre d'en évaluer la vulnérabilité aux aléas du sentiment du marché et aux flux et reflux du capital.</p>	IAS 30.8, 30.10, 30.15, et 30.40 IAS 32.47 and 32.91 (fait référence à B1 et B8 dans l'Annexe 2.)
<p><b>Principes comptables</b> Les bons principes comptables, comme les principes de la comptabilité d'engagement, ne sont pas appliqués par les banques.</p>	Une application cohérente des principes de la comptabilité d'engagement et des caractéristiques qualitatives des états financiers permettrait de résoudre ce problème. (Se référer au cadre des IAS.)
<p><b>Une information pertinente et fiable</b> Un certain nombre de systèmes bancaires ne produisent pas une information pertinente et fiable à usage interne et externe.</p>	Il faut que la direction mette en balance les mérites relatifs de tableaux de bord pertinents et en temps réel et le fait de disposer d'une information fiable. (Se référer au cadre des IAS.)
<p><b>Les principes de consolidation</b> L'aide est insuffisante sur les principes de consolidation des opérations des groupes financiers et des conglomérats.</p>	Cet aspect est traité intégralement dans l'IAS 27.

<b>DÉFAILLANCES CONSTATÉES DANS LES PRATIQUES COMPTABLES DES BANQUES</b>	<b>NORME COMPTABLE PERMETTANT DE RÉSOUDRE LA PLUS GRANDE PARTIE DU PROBLÈME</b>
<p><b>Une information qualitative et quantitative supplémentaire</b> Les pratiques en matière de présentation de l'information ne vont pas au-delà des états financiers traditionnels pour inclure la production d'information quantitative et qualitative supplémentaire sur la structure de l'actionnariat de la banque ou sur la concentration des risques, ou des détails sur les principes et les pratiques en matière de gestion des risques.</p>	<p>IAS 1.8 Commentaire de gestion (fait référence à A dans l'annexe 2), incluant : IAS 30.17 et 30.35 IAS 32.42</p>
<p><b>Fonds d'agence</b> Il n'y a pas d'identification séparée des fonds gérés par une banque (ou par un autre intermédiaire financier) agissant en tant qu'<b>agent</b> et en tant que <b>principal</b> (le rôle normal des banques dans le processus d'intermédiation). Les passifs d'agence devraient être liés aux portefeuilles d'actifs qui représentent l'utilisation des fonds destinés à aider les consommateurs dans leurs décisions de placement.</p>	<p>IAS 30.55 (fait référence à B1 dans l'annexe 2.)</p>





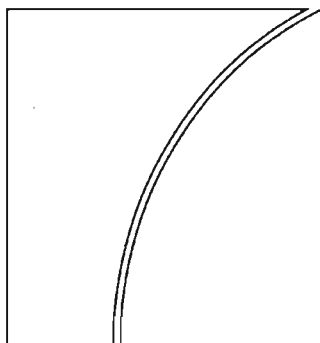
# Comité de Bâle sur le contrôle bancaire

Document soumis à consultation

## **Vue d'ensemble du Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres**

*Pour commentaires jusqu'au 31 juillet 2003*

Avril 2003



BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX

## Introduction

1. Cette Vue d'ensemble publiée par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (le Comité) accompagne le troisième document soumis à consultation (CP3) sur le Nouvel accord de Bâle (dénommé également Bâle II). La diffusion de CP3 constitue une étape importante de la mise en œuvre du nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres. L'objectif du Comité est toujours de parachever le Nouvel accord pour le quatrième trimestre de cette année, en vue de son entrée en vigueur dans les pays membres fin 2006.

2. Le Comité est convaincu que l'amélioration, selon deux axes majeurs, du dispositif d'adéquation des fonds propres peut se traduire sur le plan pratique par des avantages importants. Premièrement, en développant une réglementation qui ne se limite pas aux exigences minimales de fonds propres, mais englobe également la surveillance prudentielle et la discipline de marché ; deuxièmement, en renforçant considérablement la sensibilité aux risques des normes de fonds propres.

3. Le perfectionnement du dispositif vise à mettre particulièrement l'accent sur la gestion des risques et à favoriser la progression constante des capacités d'évaluation des risques dans les banques. Le Comité estime que cet objectif peut être atteint en reliant étroitement les exigences de fonds propres aux méthodes modernes de gestion des risques en vigueur actuellement et en veillant à ce que cette attention accrue accordée au risque se concrétise progressivement dans les pratiques de contrôle et la discipline de marché, grâce à une meilleure communication financière sur les risques et les fonds propres.

4. Dans le cadre de la révision de l'accord de Bâle, le Comité a consacré une part importante de ses efforts à un dialogue approfondi avec les acteurs du secteur bancaire et les autorités de contrôle au-delà des pays membres. À l'issue de ces consultations, le Comité estime que le nouveau dispositif, avec ses différentes options, sera adapté aux établissements et systèmes bancaires non seulement au sein des pays du G 10, mais dans le monde entier.

5. Un volet tout aussi important des travaux du Comité a concerné les commentaires reçus des établissements participant aux études d'impact. Celles-ci avaient pour objet de recueillir des informations en provenance du monde entier concernant l'incidence des propositions relatives aux fonds propres sur les portefeuilles. Le Comité salue, en particulier, les efforts considérables accomplis par plus de 350 établissements de taille et de complexité diverses implantés dans plus de 40 pays qui ont pris part à ce dernier exercice quantitatif (QIS 3). Ses résultats, analysés dans un document séparé, confirment que la configuration actuelle du dispositif aboutit à des exigences de fonds propres correspondant globalement aux objectifs du Comité.

6. Cette Vue d'ensemble comporte deux parties. La première, qui présente une synthèse du nouveau dispositif de fonds propres, aborde également les aspects de sa mise en œuvre ; elle est destinée aux lecteurs souhaitant se familiariser davantage avec les options offertes aux banques par Bâle II. La seconde partie est de nature plus technique ; elle expose les modifications spécifiques du Nouvel accord, fondées sur les propositions contenues dans le document publié en octobre 2002 *QIS 3 Technical Guidance*.

## Partie I : Principaux éléments du Nouvel accord

7. Le Nouvel accord comporte trois piliers : 1) exigences minimales de fonds propres, 2) surveillance prudentielle de l'adéquation des fonds propres et 3) communication financière. Les propositions portant sur chacun des trois piliers sont résumées ci-après.

### Pilier 1 : Exigences minimales de fonds propres

8. Si le Nouvel accord proposé diffère, sur certains points, de l'actuel, il est important de commencer par décrire les éléments qui n'ont pas changé. L'accord actuel est fondé sur le concept d'un ratio de fonds propres avec, au numérateur, le montant de fonds propres dont une banque dispose et, au dénominateur, une mesure des risques qu'elle encourt appelée actifs pondérés en fonction du risque. Le ratio de fonds propres obtenu ne peut être inférieur à 8 %.

9. Aux termes du Nouvel accord, la réglementation définissant le numérateur du ratio de fonds propres (autrement dit, la définition des fonds propres réglementaires) n'a pas changé et le ratio minimal requis reste fixé à 8 %. Les modifications portent donc sur la définition des actifs pondérés en fonction du risque, c'est-à-dire sur les méthodes utilisées pour mesurer les risques encourus par les banques. Les nouvelles approches du calcul de ces actifs visent à produire de meilleures évaluations du risque par les banques et, partant, à obtenir des ratios de fonds propres plus probants.

10. L'accord actuel ne couvre explicitement que deux types de risques dans la définition des actifs pondérés : 1) le risque de crédit et 2) le risque de marché. Les autres risques sont censés être pris en compte de façon implicite par le traitement de ces deux risques majeurs. Le traitement du risque de marché résultant des activités de négociation faisait l'objet de l'*Amendement à l'accord sur les fonds propres* publié en 1996 par le Comité de Bâle. Aucune modification n'est envisagée à cet égard dans le Nouvel accord.

11. Les propositions de modifier, au titre du premier pilier, la définition des actifs pondérés dans le Nouvel accord comportent deux grands aspects : 1) des changements substantiels du traitement du risque de crédit par rapport à l'accord actuel ; 2) l'introduction d'un traitement explicite du risque opérationnel qui conduira à inclure une mesure de ce risque au dénominateur du ratio de fonds propres d'une banque. L'analyse ci-après aborde successivement ces deux aspects.

12. Dans les deux cas, une innovation importante du Nouvel accord concerne l'instauration de trois options distinctes pour le calcul du risque de crédit et de trois autres pour le risque opérationnel. Le Comité estime qu'il n'est ni réalisable ni souhaitable de poursuivre dans la voie d'une approche uniforme de la mesure de ces deux risques. Il préfère proposer, tant pour le risque de crédit que pour le risque opérationnel, trois approches d'une sensibilité croissante à l'égard du risque, de manière à permettre aux banques et autorités de contrôle de choisir celle(s) qu'elles estiment le mieux convenir, en fonction du stade de développement des activités de l'établissement et de l'infrastructure du marché financier. Le tableau suivant associe les trois approches principales au type de risque.

Risque de crédit	Risque opérationnel
1) Approche standardisée	1) Approche indicateur de base
2) Approche notations internes (NI) simple	2) Approche standardisée
3) Approche NI complexe	3) Approches de mesure complexes (AMC)

#### ***Approche standardisée à l'égard du risque de crédit***

13. L'approche standardisée est identique à celle de l'accord actuel, dans le sens où les banques sont tenues de répartir leurs expositions de crédit en catégories prudentielles sur la base des caractéristiques apparentes des expositions (par exemple, exposition sur un crédit à une entreprise ou sur un prêt hypothécaire au logement). Elle établit des coefficients de pondération fixes correspondant à chaque catégorie prudentielle et prévoit l'utilisation d'évaluations externes du crédit pour accroître la sensibilité au risque par rapport à l'accord actuel. Les pondérations applicables aux expositions sur emprunteurs souverains, banques et entreprises sont différenciées sur la base des évaluations externes du crédit. Vis-à-vis des emprunteurs souverains, ces évaluations peuvent englober celles des organismes de crédit à l'exportation des pays de l'OCDE ainsi que celles publiées par des agences de notation privées.

14. L'approche standardisée contient des recommandations à l'usage des autorités de contrôle nationales lorsqu'elles doivent déterminer si une source particulière de notation externe peut être utilisée par les banques. Le recours aux notations externes pour l'évaluation des expositions vis-à-vis des entreprises est cependant considéré comme un élément optionnel du dispositif. Si aucune notation externe n'est attribuée à une exposition, l'approche standardisée prévoit que, dans la plupart des cas, un coefficient de pondération de 100 % soit appliqué, ce qui correspond à une exigence de fonds propres de 8 % comme dans l'accord actuel. Dans de tels cas, les autorités de contrôle doivent veiller à ce que l'exigence de fonds propres soit appropriée en regard des antécédents de défauts sur ce type d'exposition. Une innovation importante a été introduite pour les créances en souffrance, qui

doivent être pondérées à hauteur de 150 %, sauf si elles sont déjà couvertes par un montant minimal de provisions spécifiques constituées par la banque.

15. Une autre évolution majeure réside en l'élargissement de l'éventail des sûretés, garanties et dérivés de crédit qui peuvent être pris en compte par les banques. Dans Bâle II, ces instruments sont collectivement désignés comme facteurs d'atténuation du risque de crédit. L'approche standardisée élargit la gamme des sûretés admissibles, au-delà des émissions des emprunteurs souverains de l'OCDE, à la plupart des catégories d'instruments financiers, tout en exposant plusieurs approches permettant d'évaluer l'importance de la diminution de fonds propres en fonction du risque de marché associé à la sûreté. De même, l'éventail des garants admissibles est étendu et couvre dorénavant toutes les entreprises qui bénéficient au moins d'une certaine notation externe.

16. L'approche standardisée prévoit également un traitement spécifique pour les expositions vis-à-vis de la petite clientèle. Les pondérations des expositions sur les crédits hypothécaires au logement sont réduites par rapport à l'accord actuel, de même que les autres expositions envers cette clientèle, qui reçoivent à présent un coefficient moins élevé que les expositions envers des entreprises non traitées. En outre, certains prêts aux petites et moyennes entreprises (PME) peuvent bénéficier du traitement appliqué à la petite clientèle, sous réserve de répondre à divers critères.

17. Par sa conception, l'approche standardisée établit certaines distinctions entre expositions et transactions, dans le souci de renforcer la sensibilité au risque des ratios de fonds propres obtenus. Il en est de même des approches NI à l'égard du risque de crédit et de celles utilisées pour évaluer l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel, la corrélation au risque étant plus étroite. Le Comité a élaboré une « approche standardisée simplifiée », exposée dans l'annexe 9 du document CP3, en vue d'aider les banques et les autorités de contrôle nationales lorsque les circonstances ne justifient pas un grand nombre d'options. L'annexe regroupe les options les plus simples pour le calcul des actifs pondérés. Les établissements qui comptent adopter cette approche sont censés également satisfaire aux obligations correspondantes du Nouvel accord concernant la surveillance prudentielle et la discipline de marché.

### ***Approches fondées sur les notations internes (NI)***

18. L'un des aspects les plus novateurs du Nouvel accord réside dans l'approche NI à l'égard du risque de crédit, qui se subdivise en deux variantes : simple et complexe. Comparativement à l'approche standardisée, l'approche NI présente des différences notables dans la mesure où les évaluations internes des principaux paramètres de risque faites par les banques constituent les données de base du calcul des fonds propres. Comme cette approche est fondée sur les évaluations internes des banques, elle accroît sensiblement la sensibilité au risque des exigences de fonds propres. Elle ne permet pas, cependant, aux établissements de déterminer tous les éléments qui leur sont nécessaires pour calculer eux-mêmes ces exigences. C'est pourquoi les coefficients de pondération et, partant, les exigences de fonds propres sont obtenus en combinant les données quantitatives fournies par les banques et les formules spécifiées par le Comité.

19. Les formules, ou fonctions de pondération en regard du risque, transposent les données d'un établissement en une exigence de fonds propres spécifique. Elles sont basées sur des techniques modernes de gestion des risques, qui permettent de les évaluer de manière statistique et donc quantitative. Les échanges constants avec les acteurs du secteur bancaire ont confirmé que l'utilisation de ces méthodes représente une étape importante de l'élaboration d'une évaluation significative du risque dans les grosses organisations bancaires les plus complexes opérant actuellement sur le marché.

20. Les approches NI couvrent un large éventail de portefeuilles et font intervenir des méthodes de calcul des fonds propres légèrement différentes selon les types d'expositions. Le reste de cette section souligne les différences que présentent les approches NI simple et complexe en fonction des portefeuilles.

### ***Expositions sur les entreprises, emprunteurs souverains et banques***

21. Dans l'approche NI, la méthode de calcul des actifs pondérés pour les expositions sur les entreprises, les emprunteurs souverains ou les banques est fondamentalement identique. Elle s'appuie sur quatre données quantitatives : 1) probabilité de défaut (PD), qui mesure la probabilité de défaut d'un emprunteur sur une période donnée, 2) pertes en cas de défaut (PCD), représentant la part de l'exposition perdue en cas de défaut, 3) exposition en cas de défaut (ECD), qui correspond,

pour les engagements de prêts, au montant de la facilité susceptible d'être tiré si un défaut survient et 4) échéance (E), qui quantifie l'échéance économique résiduelle de l'exposition.

22. Pour une valeur donnée de chacun de ces quatre éléments, la fonction de pondération NI applicable aux entreprises exposée dans le document CP3 permet d'obtenir une exigence de fonds propres spécifique pour chaque exposition. De plus, pour les expositions sur les PME, définies par rapport à un chiffre d'affaires annuel inférieur à €50 millions, les banques seront autorisées à effectuer un ajustement de la formule de pondération NI en fonction de la taille de l'entreprise concernée.

23. Les approches NI simple et complexe diffèrent essentiellement au niveau des données de base, certaines étant fournies par la banque sur la base de ses propres estimations alors que d'autres sont spécifiées par l'autorité de contrôle. Ces différences sont présentées dans le tableau suivant.

<b>Données de base</b>	<b>Approche NI simple</b>	<b>Approche NI complexe</b>
Probabilité de défaut (PD)	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations
Pertes en cas de défaut (PCD)	Valeurs prudentielles établies par le Comité	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations
Exposition en cas de défaut (ECD)	Valeurs prudentielles établies par le Comité	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations
Échéance (E)	Valeurs prudentielles établies par le Comité ou à la discrétion de l'autorité nationale, fournies par la banque sur la base de ses propres estimations (en excluant éventuellement certaines expositions)	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations (en excluant éventuellement certaines expositions)

24. Il ressort clairement de ce tableau que, pour les expositions envers les entreprises, emprunteurs souverains et banques, tous les établissements utilisant l'approche NI doivent fournir des estimations PD internes. En outre, ceux qui suivent l'approche complexe doivent le faire également pour PCD et ECD, tandis que ceux qui recourent à l'approche simple se servent des valeurs prudentielles précisées dans CP3, selon la nature de l'exposition. Les banques soumises à l'approche complexe produisent généralement leurs estimations sur l'échéance résiduelle de ces expositions mais, dans certains cas, les autorités de contrôle peuvent permettre d'appliquer des hypothèses à échéance déterminée. Les autorités de contrôle nationales ont la possibilité d'imposer aux établissements utilisant l'approche simple de prendre les hypothèses à échéance déterminée indiquées dans CP3 ou de les laisser libres d'estimer eux-mêmes l'échéance résiduelle.

25. Un autre élément clé du dispositif NI concerne le traitement des techniques d'atténuation du risque de crédit, à savoir les sûretés, garanties et dérivés de crédit. Le dispositif lui-même, notamment le paramètre PCD, offre une grande souplesse pour l'évaluation de la valeur potentielle de ces techniques. Pour les banques appliquant l'approche NI simple, les différentes valeurs prudentielles PCD précisées dans CP3 reflètent l'existence de plusieurs catégories de sûretés. Celles qui suivent l'approche complexe ont encore davantage de souplesse pour évaluer la valeur de ces catégories. S'agissant des transactions comportant des sûretés financières, l'approche NI vise à assurer que les banques utilisent un procédé reconnu pour déterminer le risque d'une modification de valeur de ces sûretés et propose donc, comme l'approche standardisée, un ensemble précis de méthodes.

#### *Expositions vis-à-vis de la petite clientèle*

26. Ces expositions relèvent uniquement de l'approche NI complexe et ne peuvent être soumises à l'approche NI simple. Les données entrant dans la formule de pondération sont PD, PCD et ECD, qui doivent toutes être fournies par les banques sur la base de leurs propres estimations. À

l'inverse de l'approche NI pour les expositions envers les entreprises, ces valeurs ne sont pas estimées pour chaque exposition mais plutôt pour des groupes d'expositions similaires.

27. Étant donné que les expositions sur la petite clientèle portent sur une large gamme de produits présentant chacun des antécédents de pertes différents, le dispositif les répartit en trois grandes catégories : 1) expositions garanties par des hypothèques sur de l'immobilier résidentiel, 2) expositions renouvelables qualifiées et 3) autres expositions non adossées à des hypothèques. En règle générale, la deuxième catégorie recouvre les crédits renouvelables non garantis présentant des caractéristiques de pertes appropriées, dont nombre d'expositions sur cartes de crédit. Tous les autres prêts à la consommation non assortis d'hypothèques relèvent de la troisième catégorie, y compris les expositions envers les petites entreprises. La formule de pondération distincte appliquée à chacune de ces catégories est indiquée dans CP3.

#### *Crédits spécialisés*

28. Bâle II différencie plusieurs sous-catégories de prêts à la grosse clientèle des autres formes de prêts aux entreprises et les qualifie de crédits spécialisés. Cette expression est associée au financement de projets individuels, dans lesquels le remboursement dépend pour beaucoup de la performance du groupe/de la sûreté sous-jacent. Pour toutes les sous-catégories de crédits spécialisés sauf une, les établissements qui répondent aux critères minimaux requis pour l'estimation des données de base concernées peuvent simplement appliquer le dispositif NI relatif aux entreprises pour calculer les coefficients de ces expositions. Toutefois, sachant que la réalisation de ces critères pour cet ensemble d'expositions peut s'avérer plus difficile dans la pratique, le document CP3 prévoit également une option supplémentaire nécessitant seulement qu'une banque soit capable de classer ces expositions en cinq niveaux de qualité distincts. Il précise un coefficient de pondération spécifique pour chacun de ces niveaux.

29. Pour la sous-catégorie de crédits spécialisés « immobilier commercial à forte volatilité » (ICFV), les banques utilisant l'approche NI appliqueront une formule de pondération séparée si elles sont en mesure d'estimer les données de base requises. Compte tenu des caractéristiques de ce type de prêts à l'égard du risque, cette formule est plus prudente que celle appliquée aux expositions envers les entreprises en général. Les banques qui ne peuvent effectuer ces estimations répartiront leurs expositions ICFV en cinq niveaux, pour lesquels CP3 fournit également des pondérations spécifiques.

#### *Expositions sur actions*

30. Les banques utilisant l'approche NI devront soumettre leurs expositions sur actions à un traitement séparé, selon deux approches distinctes exposées dans CP3. L'une se fonde sur l'approche PD/PCD pour les expositions envers les entreprises et requiert des établissements qu'ils donnent leurs propres estimations PD pour les expositions correspondantes sur actions ; elle impose cependant une valeur PCD de 90 % ainsi que d'autres restrictions, notamment un coefficient de pondération minimal de 100 % dans de nombreuses circonstances. L'autre approche vise à offrir aux banques la possibilité de modéliser la baisse potentielle de la valeur de marché de leurs participations sur une période de détention d'un trimestre. Une version simplifiée de cette approche comportant des pondérations déterminées pour les actions cotées et non cotées est également proposée.

#### *Mise en œuvre de l'approche NI*

31. Comme l'approche NI s'appuie sur des données produites en interne qui sont intégrées aux fonctions de pondération de Bâle II, sa mise en œuvre se fera forcément de manière variable. Pour garantir des comparaisons significatives entre banques, le Comité a établi des critères minimaux pour être admis à utiliser les approches NI, qui recouvrent l'exhaustivité et l'intégrité des capacités internes d'évaluation du risque de crédit par les banques. Si les établissements appliquant l'approche NI complexe disposeront d'une plus grande souplesse que ceux utilisant l'approche NI simple, ils devront cependant satisfaire à un ensemble de critères minimaux plus contraignants.

32. Le Comité est convaincu que les systèmes de notation interne des banques devraient différencier les degrés de risque de façon précise et cohérente. Les banques sont confrontées à la difficulté de définir clairement et objectivement les critères pour leurs catégories de notations, afin de produire des évaluations significatives à la fois des expositions de crédit individuelles et, en fin de compte, d'un profil de risque global. Un autre facteur important est celui de la structure du contrôle interne, qui doit être rigoureux pour garantir que les systèmes de notation des banques répondent aux

attentes et produisent des évaluations fiables. Parmi les concepts de contrôle retenus dans les normes NI minimales figurent un processus de notation indépendant, des révisions internes et la transparence.

33. À l'évidence, la valeur d'un système de notation interne est tributaire des données qui y sont intégrées. Par conséquent, les banques utilisant l'approche NI devront être capables de mesurer les principaux paramètres statistiques du risque de crédit. Les normes minimales de Bâle II offrent aux établissements une souplesse dans l'utilisation des données découlant de leur propre expérience ou émanant de sources externes ; il leur faudra démontrer cependant que ces données sont pertinentes par rapport à leurs expositions. Concrètement, les banques devront être dotées de procédures leur permettant de collecter, de stocker et d'utiliser des statistiques de pertes de manière fiable dans la durée.

### *Titrisation*

34. Bâle II prévoit un régime spécifique pour la titrisation, technique de gestion des risques qui n'est pas intégralement prise en compte dans l'accord actuel. Le Comité reconnaît que, par sa nature même, la titrisation s'apparente à un transfert d'une banque à des tiers de la propriété et/ou des risques associés aux expositions de crédit. De ce fait, elle constitue un important facteur de diversification des risques et sert à renforcer la stabilité financière.

35. Le Comité estime essentiel que le Nouvel accord comprenne un traitement solide de la titrisation, faute de quoi le nouveau dispositif laisserait ouvertes des possibilités d'arbitrage sur fonds propres, certaines opérations de titrisation ayant permis aux banques, dans le cadre de l'accord actuel, d'éviter de détenir des fonds propres correspondant aux risques auxquels elles étaient exposées. Pour répondre à cette préoccupation, Bâle II exige que les banques examinent la substance économique d'une opération de titrisation lorsqu'elles déterminent l'exigence de fonds propres selon les approches standardisée et NI.

36. Comme pour le traitement des autres aspects du risque de crédit dans l'approche standardisée, les banques doivent affecter aux expositions de titrisation des coefficients prudentiels de pondération en fonction des risques définis selon divers critères. Il est à noter une différence de traitement entre opérations de titrisation de qualité inférieure ou non notées et expositions similaires envers les entreprises. Dans une titrisation, ces positions sont généralement destinées à absorber toutes les pertes associées au lot de créances sous-jacent à concurrence d'un niveau prédéterminé. En conséquence, le Comité estime que cette concentration du risque requiert des exigences de fonds propres plus élevées. En particulier, les banques appliquant l'approche standardisée doivent déduire des fonds propres les positions de titrisation non notées.

37. Pour les banques utilisant l'approche NI cédant des créances titrisées, un élément clé du dispositif est le calcul du montant de fonds propres, désigné  $K_{NI}$ , qu'elles auraient dû détenir en regard du sous-jacent si elles n'avaient pas titrisé les expositions. Si une banque appliquant l'approche NI conserve une position de titrisation la contraignant à absorber des pertes à hauteur d'un montant inférieur ou égal à  $K_{NI}$  avant tout autre détenteur (position de première perte), elle devra déduire cette position de ses fonds propres. Le Comité estime que cette règle se justifie par la nécessité d'inciter fortement les établissements cédants à se défaire des risques liés aux tranches de titrisation les plus subordonnées, qui comportent les risques les plus importants. Pour les banques appliquant l'approche NI investissant dans des expositions de titrisation bien notées, un traitement a été élaboré sur la base d'une notation externe, de la granularité du lot sous-jacent et de la consistance de l'exposition.

38. Du fait de l'importance des facilités de trésorerie pour le bon fonctionnement du marché du papier commercial et, plus généralement, pour les services bancaires aux entreprises, le dispositif de titrisation prévu par Bâle II comprend un traitement explicite de ces facilités. Dans l'approche NI, l'exigence de fonds propres correspondante dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment qualité du lot d'actifs sous-jacent et niveau des rehaussements de crédit disponibles pour absorber les pertes avant activation de la facilité. Chacun de ces éléments constitue une composante essentielle de la formule prudentielle conçue à l'intention des banques cédantes pour calculer les exigences de fonds propres en regard des positions non notées, telles que facilités de trésorerie. L'approche standardisée prévoit également un traitement de ces facilités selon des critères garantissant que seules les facilités de trésorerie comportant les risques moins élevés font l'objet d'un traitement plus favorable.



39. Les titrisations d'expositions renouvelables sur la petite clientèle comportent souvent des clauses de résiliation en cas de détérioration de la qualité des actifs titrisés. Les propositions de Bâle II prévoient un traitement spécifique des titrisations assorties de tels mécanismes de remboursement anticipé, ces derniers pouvant, de fait, partiellement protéger les investisseurs en ne les obligeant pas à assumer leur part des pertes sur les comptes sous-jacents. L'approche du Comité est fondée sur une mesure de la qualité des actifs du lot sous-jacent. Lorsque celle-ci est bonne, l'exigence de fonds propres est nulle pour les expositions titrisées. Plus elle est basse, toutefois, plus l'exigence est élevée, comme si les tirages futurs sur lignes de cartes de crédit existantes restaient inscrits à son bilan.

### ***Risque opérationnel***

40. Le Comité estime que le risque opérationnel constitue un risque important pour les banques et que celles-ci doivent détenir des fonds propres pour se protéger contre les pertes qui en découlent. Le dispositif de Bâle II définit le risque opérationnel comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Dans ce domaine également, le Comité a élaboré une nouvelle approche pour le calcul des fonds propres réglementaires. Comme pour le risque de crédit, le Comité s'appuie sur les techniques d'évaluation interne développées par les banques à un rythme rapide ; il cherche à inciter celles-ci à perfectionner ces techniques et, plus généralement, à améliorer à terme leur gestion du risque opérationnel. C'est notamment le cas des approches de mesure complexes (AMC) du risque opérationnel (ci-après).

41. Malgré leur évolution rapide, il est improbable que les approches du risque opérationnel atteignent à court terme le degré de précision obtenu pour chiffrer les risques de crédit et de marché. En conséquence, inclure une mesure du risque opérationnel dans le premier pilier du Nouvel accord a constitué une tâche manifestement complexe. Le Comité pense néanmoins que cette inclusion est essentielle pour inciter fortement les banques à continuer d'élaborer des approches de mesure du risque opérationnel et garantir qu'elles détiennent un volant suffisant de fonds propres pour couvrir ce risque. Il est évident que l'absence d'exigence minimale de fonds propres pour risque opérationnel dans le Nouvel accord réduirait ces incitations, ce qui se traduirait par une diminution des ressources affectées par le secteur bancaire au risque opérationnel.

42. Le Comité est prêt à offrir aux banques une souplesse sans précédent pour élaborer une approche permettant de calculer l'exigence de fonds propres pour risque opérationnel correspondant à leur profil d'activités et de risques sous-jacents. Dans la méthodologie AMC, les établissements peuvent recourir à leur propre méthode pour évaluer leur exposition au risque opérationnel, pour autant qu'elle soit suffisamment exhaustive et systématique. Les normes et critères spécifiques à respecter dans ce cadre sont limités, en prévision de l'évolution rapide des pratiques escomptée par le Comité pour les prochaines années.

43. Le Comité a l'intention de procéder à un suivi constant de l'évolution des approches du risque opérationnel. Il a été amplement conforté par les progrès accomplis par les banques ayant élaboré des dispositifs de gestion du risque opérationnel conformes à l'esprit AMC. La direction générale de ces banques est arrivée à la conclusion qu'il est possible d'élaborer une approche souple et exhaustive de la mesure du risque opérationnel au sein de leur établissement.

44. Les banques à dimension internationale ou exposées à un risque opérationnel important (établissements spécialisés offrant des services de traitement, par exemple) sont censées adopter à terme la méthodologie AMC, plus sensible au risque. Bâle II comporte deux approches plus simples du risque opérationnel (indicateur de base et standardisée), destinées aux banques moins exposées au risque opérationnel ; globalement, ces deux approches exigent que les banques détiennent des fonds propres pour risque opérationnel calculés en pourcentage fixe d'une mesure du risque déterminée.

45. Dans l'approche indicateur de base, cette mesure représente le produit brut annuel moyen de la banque sur les trois dernières années. Cette moyenne, multipliée par un facteur de 0,15 fixé par le Comité, produit l'exigence de fonds propres. Comme il s'agit de la méthode élémentaire, elle n'est pas subordonnée à des critères spécifiques. Les banques y recourant sont toutefois appelées à respecter les recommandations du Comité figurant dans le document *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, publié en février 2003.



46. Dans l'approche standardisée également, le produit brut sert à mesurer l'ampleur des activités d'une banque et donc la taille probable de son exposition correspondante au risque opérationnel. Toutefois, plutôt que de calculer l'exigence de fonds propres au niveau de l'établissement, comme dans l'approche indicateur de base, la banque doit le faire métier par métier. Cette opération est effectuée en multipliant le produit brut par les facteurs spécifiques respectifs déterminés par le Comité. L'exigence de fonds propres totale d'un établissement bancaire correspond à la somme des exigences de fonds propres pour chaque métier. Pour pouvoir utiliser l'approche standardisée, il importe que les banques disposent de systèmes de gestion du risque opérationnel adéquats satisfaisant aux critères minimums exposés dans le document de la troisième phase de consultation.

47. Les banques appliquant les approches indicateur de base ou standardisée pour le risque opérationnel ne sont pas autorisées à prendre en compte l'assurance comme facteur d'atténuation du risque. Dans certaines circonstances, exposées dans la partie II de cette Vue d'ensemble, les banques utilisant la méthodologie AMC sont admises à le faire.

## **Deuxième pilier : Surveillance prudentielle et troisième pilier : Discipline de marché**

### ***Surveillance prudentielle***

48. Le deuxième pilier du Nouvel accord se fonde sur un ensemble de principes directeurs, tous soulignant la nécessité, pour les banques, d'évaluer l'adéquation de leurs fonds propres en regard de leurs risques globaux et, pour les autorités de contrôle, d'examiner ces évaluations et d'entreprendre toute action appropriée. De plus en plus, ces éléments sont considérés nécessaires à l'efficacité de la gestion des établissements bancaires, d'une part, et du contrôle bancaire, de l'autre.

49. Les commentaires reçus du secteur bancaire et les travaux du Comité ont mis en lumière l'importance du processus de surveillance prudentielle. Les analyses des risques et de l'adéquation des fonds propres doivent aller au-delà de l'évaluation du respect des exigences minimales de fonds propres. L'incorporation d'un volet sur la surveillance prudentielle dans le Nouvel accord présente donc des avantages en plaçant l'accent sur le fait que les banques et les autorités de contrôle doivent disposer de solides capacités d'évaluation des risques. En outre, tout dispositif d'adéquation des fonds propres, y compris le Nouvel accord, de caractère pourtant prospectif, est voué à prendre un certain retard par rapport aux profils de risque des organisations bancaires complexes, notamment du fait qu'elles tirent parti de nouvelles opportunités commerciales. Ceci renforce l'importance du deuxième pilier et de l'attention que les autorités de contrôle doivent lui porter.

50. Le Comité s'est attaché à actualiser ses recommandations concernant le deuxième pilier tout en parachevant, sur d'autres aspects, le nouveau dispositif de fonds propres. Une mise à jour concerne les simulations de crise. Le Comité pense que les banques appliquant l'approche NI au risque de crédit doivent détenir des fonds propres suffisants pour les protéger contre une conjoncture économique défavorable ou incertaine. Ces établissements seront tenus de procéder à une simulation de crise suffisamment prudente, conçue par eux, dans le but d'estimer dans quelle mesure leurs exigences de fonds propres NI pourraient s'accroître en situation de crise. Les banques et les autorités de contrôle s'appuieront sur les résultats de ces simulations pour s'assurer que le niveau des fonds propres constitue une protection adéquate. En cas d'insuffisance, les autorités de contrôle pourront, par exemple, demander à une banque de réduire ses risques de telle sorte que les fonds propres existants couvrent les exigences minimales, plus celles qu'indiquent les résultats d'une nouvelle simulation de crise.

51. Les autres perfectionnements portent sur l'analyse, par les banques, de la concentration des risques et sur le traitement des risques résiduels liés à l'utilisation de sûretés, garanties et dérivés de crédit. En plus du régime qui leur est appliqué dans le cadre du premier pilier, les opérations de titrisation font l'objet d'une surveillance prudentielle destinée à mieux faire comprendre aux banques les attentes des autorités de contrôle en ce qui concerne les expositions de titrisation spécifiques. Ce volet aborde des concepts comme le degré de transfert des risques et précise le traitement des clauses de rachat anticipé et des mécanismes de remboursement anticipé. Il indique en outre quelle attitude les autorités de contrôle pourraient adopter dans les cas où il apparaît qu'une banque a apporté un soutien implicite (non contractuel) à une structure de titrisation.

### ***Discipline de marché***

52. Le troisième pilier a pour objet de compléter les exigences minimales de fonds propres (premier pilier) et le processus de surveillance prudentielle (deuxième pilier). Le Comité a cherché à favoriser la discipline de marché en élaborant un ensemble d'informations à publier, permettant aux acteurs du marché d'évaluer les principales données relatives au profil de risque d'une banque et à son niveau de capitalisation. Le Comité estime que la publication d'informations est un élément particulièrement important du Nouvel accord, puisque les établissements bénéficieront d'une plus grande latitude pour déterminer leurs exigences de fonds propres grâce à des méthodologies internes. En renforçant la discipline de marché grâce à une meilleure communication financière, le troisième pilier du nouveau dispositif de fonds propres peut apporter de grands avantages en aidant les banques et les autorités de contrôle à gérer les risques et à renforcer la stabilité.

53. L'année dernière, le Comité a ouvert un dialogue avec divers acteurs du marché et autorités de contrôle concernant le volume et la nature des informations bancaires les plus utiles, dans le souci d'éviter d'inonder le marché de données difficiles à interpréter ou à exploiter, pour comprendre le profil de risque effectif d'une banque. Après avoir rigoureusement analysé les informations proposées dans le cadre de la deuxième consultation sur le Nouvel accord, le Comité a fortement réduit les obligations, notamment pour les approches NI et dans le domaine de la titrisation.

54. Le Comité est conscient du fait que les autorités de contrôle disposent de voies juridiques différentes pour amener les banques à satisfaire aux obligations en matière de publication d'informations. Ces voies peuvent englober la communication financière d'éléments nécessaires pour des considérations de sécurité et de contrôle, ou la notification de données dans des rapports réglementaires. Le Comité reconnaît que les moyens par lesquels les banques seront appelées à diffuser des informations auprès du public dépendront du pouvoir juridique des autorités de contrôle.

55. Un autre élément important pris en considération a été la nécessité, pour le dispositif de publication d'informations de Bâle II, de s'aligner sur les normes comptables nationales. De gros efforts ont été entrepris pour veiller à ce que les obligations prévues par le Nouvel accord soient centrées sur l'adéquation des fonds propres et n'entrent pas en conflit avec les principes comptables plus larges auxquels les banques doivent se conformer. Cela a été obtenu grâce à un large et fructueux dialogue avec les instances comptables. À l'avenir, le Comité s'attachera à renforcer ces relations, car les travaux entrepris par les instances comptables peuvent avoir des conséquences sur les informations requises par le Nouvel accord. En cas d'éventuelles modifications du dispositif de fonds propres, le Comité compte également examiner leur incidence sur le volume d'informations qu'une banque devrait être tenue de diffuser.

## **Mise en œuvre du Nouvel accord**

### ***Transition vers le Nouvel accord***

56. Le Comité estime que les propositions de la troisième phase de consultation conviennent à un grand nombre de banques de différents pays. Pour le G 10, les membres du Comité sont convenus que le Nouvel accord serait mis en œuvre à une date commune, fin 2006, par les banques à dimension internationale et, à la discrétion des autorités de contrôle, par d'autres banques importantes. Dans plusieurs pays du G 10, le dispositif de Bâle II sera appliqué à l'ensemble du système bancaire. Les autorités nationales, au sein du G 10, veilleront à ce que les banques n'appliquant pas Bâle II soient soumises à une réglementation prudente en matière d'adéquation des fonds propres.

57. Bien que le Nouvel accord soit conçu pour offrir des options aux banques et aux systèmes bancaires du monde entier, le Comité reconnaît que, hors G 10, les autorités de contrôle ne considèrent pas nécessairement que l'adoption intégrale du nouveau dispositif dans un avenir proche constitue la première priorité pour le renforcement de leur contrôle prudentiel. Dans ce cas, lors de l'élaboration d'un calendrier et d'une stratégie de mise en œuvre, chaque autorité de contrôle devrait examiner soigneusement les avantages du nouveau dispositif dans le cadre de son système bancaire national.

58. Étant donné les contraintes en termes de ressources et les autres priorités, une extension de ces calendriers au-delà de 2006, notamment dans les pays hors G 10, ne devrait apparaître ni surprenant ni inapproprié. Les autorités de contrôle devraient néanmoins envisager la mise en œuvre des principaux éléments de surveillance prudentielle et de discipline de marché du Nouvel accord,

même si l'application des exigences minimales de fonds propres de Bâle II n'est prévue qu'après fin 2006.

59. De nombreuses autorités de contrôle nationales ont déjà commencé à planifier la transition. Afin de faciliter ce processus, le Comité a invité un groupe d'autorités de contrôle du monde entier, avec la participation de la Banque mondiale et du FMI, à élaborer un cadre destiné à aider les autorités et les banques des pays hors G 10 lors de la transition vers les approches standardisées et NI simple du Nouvel accord. Le Comité estime qu'une coopération soutenue selon ces principes est essentielle pour assurer le succès de la transition vers le Nouvel accord.

### ***Aspects prospectifs***

60. Le Comité considère que de fréquents échanges d'informations entre banques et autorités de contrôle ainsi qu'entre autorités de différents pays sont essentiels pour le succès de la mise en œuvre de Bâle II. Afin de favoriser une application homogène du Nouvel accord dans les différents pays, le Comité a créé le Groupe pour l'application de l'accord (GAA), qui permet aux autorités nationales d'échanger des informations sur les défis de l'application de Bâle II et sur les stratégies auxquelles elles recourent pour y pallier. Le GAA collaborera aussi étroitement avec le Groupe de travail sur le capital (GTC), instance du Comité chargée de l'examen des modifications de fond au Nouvel accord et de son interprétation.

61. Le Comité estime que l'accord continuera d'évoluer postérieurement à sa mise en œuvre. Cette évolution est indispensable pour que le dispositif reste en phase avec l'évolution des marchés émergents et les progrès des pratiques de gestion des risques. Le Comité ne compte cependant pas modifier le Nouvel accord avant son application. Jusqu'à fin 2006, les priorités porteront sur la résolution de toute incohérence involontaire majeure entre les diverses approches dans le traitement d'expositions similaires pour un risque donné. En outre, le Comité cherchera à combler les éventuelles lacunes et à éliminer les effets indésirables du nouveau dispositif.

62. Le Comité reconnaît que la nécessité de ces corrections n'apparaîtra vraisemblablement que lorsque les banques auront commencé d'appliquer les exigences de Bâle II. Les établissements utilisant les approches plus complexes d'évaluation du risque (NI pour le risque de crédit et AMC pour le risque opérationnel) devront les appliquer parallèlement au mécanisme de l'accord actuel durant une année avant la mise en œuvre de Bâle II. Le Comité est convaincu que ce double calcul fournira aux banques et aux autorités de contrôle de précieuses informations sur l'incidence potentielle du Nouvel accord et permettra de déceler les difficultés avant la mise en œuvre officielle.

63. Après fin 2006, le GTC sera chargé de l'examen des nouveaux produits bancaires et des conséquences, pour le nouveau dispositif, des avancées des processus de gestion du risque. Le Comité est conscient que les pratiques du secteur bancaire évoluent, et plus rapidement dans certains domaines. En particulier, les approches NI et AMC sont conçues pour refléter les saines pratiques du secteur bancaire. Les autres éléments de Bâle II (régime de fonds propres des opérations de titrisation, par exemple) devraient être suffisamment souples pour s'adapter, le cas échéant, aux nouveaux développements. Le Comité compte également examiner diverses questions, comme le traitement révisé des expositions potentielles liées aux dérivés de gré à gré, qu'il n'a pas pu intégrer à Bâle II.

64. Le Comité a tiré de grands avantages du dialogue permanent et approfondi avec la profession bancaire. Afin de poursuivre cette collaboration fructueuse, il cherchera d'autres occasions de la faire participer à l'élaboration de propositions en vue de rapprocher les exigences de fonds propres avec les saines pratiques bancaires. De futurs échanges de vues entre banques et autorités de contrôle sur l'évolution de la gestion des risques aideront le Comité à prendre des décisions qui préserveront l'actualité du nouveau dispositif pendant les années à venir.

### ***Aspects transfrontières de la mise en œuvre***

65. Un contrôle efficace des grandes organisations bancaires requiert nécessairement une collaboration plus étroite entre professionnels du secteur et autorités de contrôle. En vertu du Nouvel accord, les questions transfrontières recevront vraisemblablement une attention encore plus importante qu'aujourd'hui. Le Comité estime que les autorités de contrôle continueront d'exercer, avec le Nouvel accord, leurs responsabilités transfrontières définies dans le Concordat de Bâle et les normes minimales. Le Nouvel accord nécessitera toutefois un renforcement de la coopération entre autorités sur le plan pratique, notamment pour le contrôle transfrontière des grands groupes

internationaux complexes. Le Comité pense en particulier que les autorités de contrôle devraient s'efforcer, autant que possible, d'éviter toute duplication et de coordonner leur action pour les tâches d'agrément et de validation, afin d'alléger la charge de la mise en œuvre pour les banques et de préserver les ressources prudentielles. Il juge en conséquence que, dans l'application du Nouvel accord, les autorités devraient indiquer aussi clairement que possible aux groupes bancaires concernés les rôles respectifs des autorités du pays d'origine et du pays d'accueil, de façon que les modalités concrètes soient bien comprises.

66. La mise en œuvre transfrontière du Nouvel accord ne modifiera pas les responsabilités juridiques des autorités de contrôle concernant la réglementation de leur système bancaire national, ni le dispositif de contrôle consolidé. Cela étant, le Comité reconnaît que les autorités de contrôle du pays d'origine ne seront peut-être pas en mesure, à elles seules, de collecter les informations nécessaires à l'application efficace de l'accord révisé. Par conséquent, le GAA s'emploie à élaborer une série de principes destinés à renforcer, sur le plan pratique, la coopération et l'échange d'informations entre autorités de contrôle.

67. Le Comité soutient généralement le principe de « reconnaissance réciproque » des grandes banques internationales, qui constitue un élément clé de la coopération internationale entre autorités de contrôle. Selon ce principe, il est nécessaire de reconnaître des approches communes de l'adéquation des fonds propres pour l'examen d'établissements de banques à dimension internationale implantés dans plusieurs pays d'accueil ; il serait en outre souhaitable d'aplanir les différences de régimes de fonds propres entre pays d'origine et pays d'accueil, de façon à ne pas alourdir les exigences auxquelles les filiales sont soumises.

### Prochaines étapes

68. Le Comité publie l'ensemble de propositions pour une période de consultation de trois mois. Les commentaires sont à communiquer avant le 31 juillet 2003 aux autorités de contrôle nationales et banques centrales respectives ; ils peuvent également être transmis au Comité de Bâle sur le contrôle bancaire à la Banque des Règlements Internationaux, CH-4002 Bâle, Suisse. Ils peuvent aussi être soumis par courrier électronique à [BCBS.Capital@bis.org](mailto:BCBS.Capital@bis.org) ou par télécopie au +41 61 280 9100, à l'attention du Secrétariat du Comité de Bâle.

69. Le Comité entend publier sur son site Internet les commentaires reçus durant la période de consultation, à l'exception de ceux clairement signalés comme confidentiels. En fonction des réactions, le Comité examinera la nécessité d'apporter des modifications supplémentaires à ses propositions. Il prévoit que ce processus apportera à nouveau une précieuse contribution et aidera à la mise au point d'un accord amélioré de nature à accroître la stabilité du système bancaire international. Le Comité se propose de parachever le dispositif de Bâle II au quatrième trimestre 2003, de façon que les pays membres puissent le mettre en œuvre conformément au calendrier envisagé.

## Partie II : Modifications par rapport au document *QIS 3 Technical Guidance*

### Introduction

70. Depuis la publication de *QIS 3 Technical Guidance*, le Comité a consacré beaucoup de temps à affiner ses propositions pour le Nouvel accord. Chaque phase de consultation de la profession bancaire a donné lieu à des changements visant à accroître la sensibilité au risque du nouveau dispositif et à produire des exigences de fonds propres correspondant globalement aux objectifs annoncés par le Comité. Les modifications inscrites dans le document de la troisième consultation sont également présentées dans cet esprit.

71. Tout au long du processus de révision de l'accord actuel, le Comité a pris diverses initiatives pour faire connaître ses décisions. Par exemple, les modifications aux propositions de la deuxième consultation sur le Nouvel accord ont été analysées dans un communiqué de presse en date du 10 juillet 2002. En outre, une partie importante de la Vue d'ensemble de *QIS 3 Technical Guidance* exposait la logique de ces modifications. En conséquence, la présente Vue d'ensemble expose uniquement les changements apportés aux propositions du premier pilier (exigences minimales de fonds propres) par rapport à celles de *QIS 3 Technical Guidance*, d'octobre 2002. Les lecteurs ayant

suivi l'évolution de Bâle II pourront ainsi appréhender directement la substance des changements les plus récents.

### **Prise en compte des provisions**

72. Dans le dispositif NI, les banques sont autorisées à prendre en compte les provisions en compensation de la perte anticipée (PA) liée aux actifs pondérés en fonction des risques. Pour la majorité des expositions, la part de PA dans les actifs pondérés en fonction des risques est fixée à  $12,5 \times PD \times PCD \times ECD$ . Le Comité a procédé à un nouvel examen du traitement des provisions générales exposé dans *QIS 3 Technical Guidance*. Il propose maintenant d'ajuster les critères de prise en compte des provisions au delà du montant pouvant être inclus dans les fonds propres de catégorie 2. Les provisions supérieures à ce plafond peuvent continuer de compenser (à 1 contre 1) les exigences de fonds propres NI, mais seulement dans la mesure où la part de PA dans l'exigence de fonds propres NI dépasse également le montant maximum des provisions pouvant être inclus dans les fonds propres de catégorie 2.

73. Le Comité reconnaît qu'il existe différents points de vue concernant l'interaction entre provisions générales et PA, s'agissant notamment des provisions générales actuellement incluses dans les fonds propres de catégorie 2. Un autre traitement de ces provisions aurait cependant une incidence différente sur le ratio de fonds propres de catégorie 1 et sur le ratio global de fonds propres. En pratique, cette incidence s'apparenterait à une redéfinition des éléments des fonds propres réglementaires. Le Comité a décidé de ne pas franchir ce pas dans le processus de révision Bâle II. Il reste d'avis que toute modification de la définition des fonds propres devrait uniquement être entreprise dans le cadre d'un réexamen complet de tous les aspects de cette définition.

74. Le Comité a également modifié le traitement des prêts en souffrance dans l'approche standardisée, afin d'autoriser la prise en compte partielle des provisions. Les coefficients de pondération en fonction des risques pour les prêts en souffrance (nets des provisions spécifiques et des sûretés et garanties éligibles) varient selon le ratio de la provision spécifique à l'encours du prêt. Par exemple, un facteur de pondération de 100 % s'applique lorsque le montant des provisions spécifiques n'est pas inférieur à 20 % de l'encours du prêt ; il est de 150 % en l'absence de toute provision spécifique. En outre, lorsqu'un prêt en souffrance est intégralement garanti par des sûretés non acceptées dans l'approche standardisée, un coefficient de pondération de 100 % peut être appliqué, à condition que les provisions représentent 15 % de l'encours du prêt.

*Voir, respectivement, les paragraphes 342 à 348 et 48 à 51.*

### **Expositions renouvelables qualifiées vis-à-vis de la petite clientèle**

75. La pente de la courbe de pondération des expositions renouvelables qualifiées vis-à-vis de la petite clientèle a été modifiée à la lumière des résultats de l'étude d'impact. La corrélation maximale a été ramenée de 0,15 figurant dans *QIS 3 Technical Guidance* à 0,11. Par ailleurs, la fonction permet dorénavant de couvrir 75 % des pertes anticipées par la marge bénéficiaire future.

76. Le Comité reconnaît que des exigences de fonds propres nettement moins élevées pour ces expositions peuvent inciter les banques à modifier leur politique de crédit aux particuliers ; cela pourrait notamment les pousser à structurer leurs prêts sous forme d'expositions renouvelables, telles que les cartes de crédit, plutôt que d'accorder des prêts personnels non garantis.

77. Dans cette troisième étude d'impact, il n'était pas demandé aux banques d'anticiper l'impact potentiel de l'émission de cartes de crédit en remplacement de prêts personnels non garantis. Une telle réorientation des crédits à la petite clientèle pourrait donc ramener les exigences de fonds propres au-dessous du niveau jugé acceptable par le Comité dans son analyse des résultats de cet exercice. Le Comité considérera l'incidence de tels changements dans le cadre de son examen continu de Bâle II ainsi que du plancher transitoire du niveau global des fonds propres.

78. Plus généralement, les pays membres du Comité comptent surveiller étroitement la façon dont les banques classent les facilités de prêt et veilleront à leur traitement homogène, par le biais notamment du processus d'examen. En particulier, ils s'assureront qu'elles ne les reclassent pas dans l'unique but de faire baisser les exigences de fonds propres.

*Voir paragraphes 202 à 203 ainsi que 299 à 300.*

### **Hypothèques sur immobilier résidentiel**

79. Le Comité propose également, à titre transitoire, une valeur PCD minimale de 10 % pour les expositions vis-à-vis de la petite clientèle garanties par de l'immobilier résidentiel. Comme les prix du logement peuvent s'inscrire dans des cycles à très long terme, ce qui peut ne pas être correctement rendu par des données à court terme, durant la période de trois ans suivant la mise en œuvre des approches NI les PCD des expositions ainsi garanties ne pourront pas être fixées au-dessous de 10 % pour n'importe quelle portion de l'exposition. Le Comité compte réexaminer la nécessité de ce plancher durant la période de transition.

80. Le Comité a également pris des mesures pour mieux harmoniser le montant des fonds propres requis pour les hypothèques sur le logement dans le cadre de l'approche standardisée et de l'approche NI. Dans la première, un coefficient de 35 % sera maintenant attribué aux crédits intégralement garantis par des hypothèques sur de l'immobilier résidentiel qui est ou sera occupé par l'emprunteur ou fait l'objet d'une location.

*Voir, respectivement, les paragraphes 235 et 45.*

### **Crédits spécialisés**

81. Le dispositif NI traite les crédits spécialisés (CS) d'une banque comme une sous-catégorie de son portefeuille de prêts aux entreprises. Ils sont généralement destinés à financer des projets individuels, pour lesquels le remboursement dépend beaucoup de la performance du sous-jacent ou de la garantie. Au sein de CS, CP3 soumet un traitement séparé de l'immobilier commercial, qui présente une volatilité de taux de pertes plus élevée que les autres formes de CS. Les financements de ce type sont désignés par Immobilier commercial à forte volatilité (ICFV).

82. Comme l'expose l'étude QIS 3, les établissements ne répondant pas aux critères requis pour l'estimation PD par l'approche NI à l'égard des entreprises doivent transposer leurs niveaux de notations internes des CS en cinq catégories prudentielles, dont chacune est assortie d'une pondération spécifique. Comme les risques sur ICFV sont potentiellement plus élevés, les pondérations prudentielles correspondantes sont supérieures. Des critères de classification sont proposés pour faciliter cette transposition.

83. Au gré des autorités de contrôle nationales, CP3 autorise également les banques utilisant les catégories prudentielles à affecter de pondérations préférentielles les expositions classées « Très bon profil » et « Bon profil ». Pour ce faire, l'échéance résiduelle du crédit spécialisé doit être inférieure à 2,5 ans ou bien il faut que l'autorité de contrôle ait déterminé que les caractéristiques de la banque en matière d'octroi de prêts et d'autres formes de risques sont sensiblement plus solides que celles précisées par les critères de classification de la catégorie prudentielle concernée.

*Voir paragraphes 244 à 246 ainsi que 249 à 251.*

### **Immobilier commercial à forte volatilité**

84. Le traitement exposé ci-dessus s'applique donc également à ICFV. Le document CP3 va plus loin avec la possibilité, à la discrétion des autorités nationales, d'utiliser les approches NI simple et complexe. Cette alternative vise à renforcer la sensibilité au risque dans ce domaine. Les approches NI vis-à-vis d'ICFV sont similaires à tous égards aux approches NI générales pour les expositions vis-à-vis des entreprises, à l'exception d'une fonction de pondération distincte. Les banques ne répondant pas aux critères pour estimer PCD et ECD pour les expositions ICFV doivent recourir aux paramètres prudentiels des expositions envers les entreprises.

*Voir paragraphes 252 et 253.*

### **Dérivés de crédit**

85. À l'issue d'une vaste consultation fructueuse au sein de la profession, le Comité a décidé d'apporter une importante modification au dispositif d'atténuation du risque de crédit. À l'avenir, les banques seront autorisées à prendre en compte, aux fins de la détermination des fonds propres, les dérivés de crédit qui n'impliquent pas de restructuration, dans la mesure où elles exercent un contrôle total sur la décision de restructurer ou non l'obligation sous-jacente. Au cours de la période de



consultation de CP3, le Comité compte également examiner d'autres possibilités de traiter, en regard des fonds propres, les dérivés de crédit pour lesquels une restructuration ne constitue pas un incident de crédit déclenchant un paiement.

*Voir paragraphe 162 a).*

### Titrisation

86. À la suite de la publication, en octobre 2002, du deuxième document de travail sur la titrisation, le Comité a mené un dialogue approfondi avec le secteur bancaire, notamment sur le traitement des titrisations dans l'approche NI. Durant cette consultation, les banques ont exprimé leur soutien aux fondements techniques de la formule réglementaire (FR). Elles ont cependant émis des réserves sur les ajustements prudentiels concernant les positions d'un rang de subordination très inférieur et celles de tout premier rang (dont la qualité de crédit est la plus élevée). À l'origine, la FR a tout d'abord été conçue pour permettre aux établissements cédants de déterminer les exigences de fonds propres en regard de certaines expositions de titrisation non notées. D'autres établissements peuvent également utiliser la FR, à condition de disposer d'informations détaillées sur le lot d'actifs sous-jacent et d'y être autorisés par leur autorité de contrôle, car l'exigence de fonds propres NI en constitue une donnée fondamentale.

87. Dans le document de la troisième consultation, le Comité réaffirme la nécessité, pour les banques, de déduire des fonds propres les positions d'un rang de subordination très inférieur. Les établissements cédants doivent déduire toutes les positions en deçà du seuil  $K_{NI}$ . De même, les banques investissant dans des titrisations montées par des tiers doivent déduire celles qui ne sont pas notées ou dont la qualité est médiocre. Le Comité considère cette règle nécessaire, car elle incitera les banques à ne pas conserver/assumer le risque associé à ces positions comportant le risque le plus élevé. Selon les modèles de risque de crédit sur lesquels est fondée la FR, la position de rang supérieur d'une titrisation reçoit une exigence de fonds propres nulle. Le Comité estime que toutes les positions de titrisation exposent les banques à un certain degré de risque de crédit et maintient donc l'exigence minimale de fonds propres de 56 points de base lorsque la FR est utilisée. En général, le Comité a simplifié l'application de la FR en réponse à la consultation du secteur bancaire.

88. Dans le dispositif concernant les titrisations, des changements ont été apportés au traitement des facilités de trésorerie. Les critères conditionnant la prise en compte des facilités de trésorerie ont été adaptés. Une autre modification a été apportée au régime de fonds propres des banques utilisant l'approche NI : les établissements octroyant des facilités de trésorerie doivent calculer  $K_{NI}$  de façon continue pour les expositions du lot d'actifs sous-jacent, sous peine de déduction des expositions. La méthode de calcul de  $K_{NI}$  dépend du type d'exposition sous-jacente. Par exemple, les banques doivent calculer les fonds propres NI pour chaque exposition envers une entreprise à l'intérieur du lot (approche ascendante). En revanche, l'exigence de fonds propres peut être calculée pour l'ensemble du lot d'actifs (approche descendante) lorsque celui-ci est constitué d'expositions vis-à-vis de la petite clientèle ou d'acquisitions de créances à recouvrer sur entreprise répondant à certains critères.

89. Les représentants du secteur bancaire ont été favorables à la possibilité d'utiliser l'approche descendante pour déterminer les exigences de fonds propres FR en regard des facilités de trésorerie. Ils s'étaient cependant montrés préoccupés par son application étroite, puisqu'elle portait uniquement sur les créances à recouvrer non garanties d'une échéance résiduelle inférieure ou égale à un an (sinon, ces créances devaient être garanties). Compte tenu du fait que les titrisations comportent normalement des créances à recouvrer de durée supérieure et non garanties, le critère de l'échéance d'un an a été assoupli à titre exceptionnel. Les banques peuvent utiliser l'approche descendante pour déterminer les fonds propres NI lorsque les autorités de contrôle ont établi, notamment, que le traitement des facilités de trésorerie selon l'approche ascendante serait trop contraignant. Le critère de l'échéance résiduelle d'un an reste en vigueur lorsque l'approche descendante est utilisée en dehors du dispositif de titrisation.

90. Lorsque des difficultés pratiques s'opposent à l'utilisation des approches ascendante et descendante pour le calcul de  $K_{NI}$ , une banque peut, à titre exceptionnel et sous réserve de l'approbation de l'autorité de contrôle, être autorisée temporairement à recourir à une méthode similaire à celle adoptée par les établissements utilisant l'approche standardisée pour le calcul des exigences de fonds propres en regard des facilités de trésorerie éligibles.

*Voir paragraphes 574 et 603.*

## Risque opérationnel

91. Pour faciliter l'adoption des AMC, plus sensibles au risque, par les banques à dimension internationale et les banques exposées à un risque opérationnel important, le Comité est prêt à autoriser son application partielle. Comme cela est proposé dans le cadre de la troisième consultation, les banques peuvent utiliser soit l'approche indicateur de base, soit l'approche standardisée pour certaines activités et les AMC pour d'autres, à condition de prendre en compte tous les risques importants, pour l'ensemble de l'organisation bancaire, sur une base consolidée. Toutefois, une fois qu'elle aura adopté une approche plus avancée, une banque ne pourra pas revenir à une approche plus simple, sauf sur le conseil de son autorité de contrôle.

92. Une autre modification apportée aux AMC permet aux banques ayant adopté cette approche de prendre en compte l'assurance comme facteur d'atténuation du risque opérationnel pour le calcul de leurs fonds propres réglementaires. À condition de satisfaire aux critères minimums exposés dans le document de la troisième consultation, une banque peut faire valoir l'assurance à concurrence d'un montant ne devant pas dépasser 20 % de son exigence de fonds propres totale pour risque opérationnel.

93. Les résultats de QIS 3 indiquaient que, pour les banques G 10, les approches plus simples (indicateur de base et standardisée) produisent pour le risque opérationnel des exigences de fonds propres correspondant globalement à l'objectif de 12 % du ratio réglementaire minimum courant. Toutefois, les résultats présentaient des différences importantes d'un pays à l'autre. Une analyse plus approfondie fait penser que ces variations proviennent de la relation entre produit brut et risque de crédit, par l'intermédiaire du niveau des intérêts perçus par les banques sur leurs crédits. Pour certains établissements, une exigence de fonds propres calculée sur la base du produit brut doublerait l'exigence de fonds propres en termes de risque de crédit.

94. Pour éviter cette situation, les autorités de contrôle peuvent, à leur gré, permettre aux banques d'utiliser une approche standardisée adaptée (ASA), dans la mesure où elles sont assurées que celle-ci apporte une amélioration, en évitant, par exemple, un double comptage des risques. Cette ASA introduit un facteur basé sur le volume (prêts et autres actifs du portefeuille bancaire plutôt que produit brut) pour les métiers de banque de détail et de banque commerciale, étant entendu que les facteurs pour les autres métiers restent inchangés. En outre, au lieu de calculer séparément le produit brut des six autres métiers (hors banque de détail et banque commerciale), les établissements peuvent appliquer un facteur bêta plus prudent de 18 % au montant global du produit brut correspondant, obtenant ainsi une exigence de fonds propres plus conservatrice.

*Voir paragraphes 610, 611 et 637 et note 91.*



Cet ouvrage fait le tour des questions liées à l'évaluation, à l'analyse et à la gestion des risques financiers au sein de l'activité bancaire. L'accent est mis sur les principes de la gestion des risques, et sur la responsabilité qui incombe aux principaux acteurs du processus de gouvernance d'entreprise de gérer les différents aspects du risque financier.

A la version initiale, *Analyzing Banking risk*, dont elle reste fidèle aux objectifs, cette première édition ajoute notamment de nouveaux chapitres consacrés à la gestion de la fonction de trésorerie. Par ailleurs, les chapitres qui traitent de l'adéquation des fonds propres, de la transparence et de la supervision bancaire reflètent les récents développements du Comité de Bâle pour la supervision bancaire.

Cet ouvrage devrait intéresser un vaste ensemble d'utilisateurs de statistiques financières bancaires, notamment ceux qui ont la responsabilité d'analyser les banques ou de les diriger, ainsi que les organismes qui les conseillent ou les encadrent. Divers aspects de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques y sont abordés, aussi l'ouvrage n'est-il pas spécifiquement destiné aux spécialistes d'un domaine particulier de la gestion des risques.

Hennie van Greuning est actuellement senior adviser au département de Trésorerie de la Banque Mondiale, après y avoir exercé la fonction de responsable de secteur pour les opérations financières sectorielles. Auparavant, il avait été associé dans un grand cabinet comptable international, et il avait été contrôleur et responsable de la supervision dans une banque centrale.

Sonja Brajovic Bratanovic est spécialiste du secteur financier senior à la Banque Mondiale, après un certain nombre d'années d'expérience de l'analyse des risques bancaires et des réformes du secteur bancaire. Auparavant, elle avait assumé un poste de responsabilités dans une banque centrale.



Banque Mondiale



Editions  
**ESKA**

12, rue du Quatre-Septembre 75002 PARIS  
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

<http://www.eska.fr>

ISBN 274720586-X



9 782747 205863