

>> La modernisation des dispositifs ALM

Nicolas RABOSSEAU, Manager Senior
Charles LALY, Consultant

Les risques de crédit et opérationnels ont mobilisé de très importants efforts d'investissement au cours de ces dernières années. Avec le fonctionnement opérationnel de Bâle II (sur son premier pilier), cette contrainte se desserre progressivement, ouvrant d'autres possibilités d'évolution. Aujourd'hui, les risques ALM – autres risques majeurs de l'activité bancaire – font ainsi l'objet d'une attention renouvelée. Si la réforme Bâle II (dans le cadre de son deuxième pilier) n'est pas complètement étrangère à cette situation, d'autres facteurs importants viennent soutenir cette tendance à la modernisation des dispositifs ALM et méritent d'être soulignés.

>> Une pression réglementaire plus forte

La prise en compte des risques de taux, change et liquidité est un point fondamental de la gestion ALM depuis la création des premiers services, dans les années 90.

Un socle de « meilleures pratiques » a progressivement émergé, couvrant les risques classiquement constitutifs de l'ALM : risque global de taux d'intérêt, de liquidité et de change. Ces pratiques ont ensuite été reprises et formalisées progressivement par le Comité de Bâle (« saines pratiques ») afin d'en favoriser la diffusion large et l'assimilation par les établissements. Elles ont encore été mises à jour récemment, et constituent un point de référence explicite dans l'actuelle mise en place du pilier 2 de Bâle II (les établissements bancaires en méthode standard devant s'y conformer depuis fin 2007).

Complémentaire du pilier 1 – détaillant les exigences minimales de fonds propres relatifs à la couverture des risques de crédit, de marché et opérationnels – le pilier 2 précise l'obligation pour les banques de mettre en place un processus formalisé pour l'évaluation et l'ajustement des fonds propres (ou ICAAP⁽¹⁾). L'objectif pour le régulateur est de s'assurer que les établissements disposent des systèmes de contrôle et de pilotage de l'ensemble de leur risques et qu'ils ajustent leur niveau de fonds propres de façon cohérente au regard de ces risques. Les risques ALM n'étant ni plus ni moins que la deuxième source la plus importante dans l'activité des banques après le risque de crédit, leur dispositif d'encadrement et de contrôle rentre légitimement dans le champ d'examen du régulateur pour l'homologation Bâle II.

La section ICAAP/SREP de la directive européenne 2006/48/EC, ou encore le *Committee of European Banking Supervisors* rappellent ainsi que le risque de taux d'intérêt du portefeuille bancaire (IRRBB⁽²⁾) doit faire l'objet d'une attention particulière (le risque de taux d'intérêt dans le portefeuille de trading étant par ailleurs couvert par le pilier 1). La mise en avant du rôle du dispositif de gouvernance et de contrôle interne s'accompagne d'une sophistication des analyses demandées jusqu'à présent. Des scénarios de crise doivent être élaborés, avec la nécessité pour l'établissement bancaire de complexifier les différents cas envisagés afin de se préparer même aux situations les plus délicates (proportionnellement à l'ampleur et à la complexité de ses activités).

Des stress tests évaluant l'exposition de l'institution bancaire (en cas d'une translation de 200 points de base de la courbe des taux et la sensibilité résultant de ce choc) doivent être menés de façon standard (impacts en marge et en valorisation bilancielle). Des mesures plus fines (inversions de courbe, rotations, déformations dynamiques) sont le plus souvent attendues des établissements les plus importants. Parallèlement à ces mesures, dans le cadre de l'intensification et de la normalisation des reportings induites par Bâle II, les institutions doivent reporter en interne, aux plus hauts niveaux de décision, et auprès du régulateur les impacts liés aux chocs des taux d'intérêt étudiés.

Par conséquent, ceci explique l'effet de rappel qu'a la norme vis-à-vis des établissements qui seraient aujourd'hui encore en décalage avec ces pratiques de référence. Les attentes concernant les fonctionnalités des systèmes d'information, qui disposent d'importantes capacités de simulation et permettent une traçabilité des données et résultats sur lesquelles s'appuient les décisions, sont également plus fortes.

>> Un environnement favorable à la modernisation ALM

Des applicatifs en progrès

L'impact croissant des réglementations sur les SI

Conséquence directe des nouvelles réglementations, les attentes se renforcent vis-à-vis des systèmes d'information des établissements bancaires et de leurs applications dédiées à la gestion des risques.

Ces applications doivent être capables de :

- > Assurer un stockage et une traçabilité des données fiables,
- > Consolider les informations provenant de branches d'activités ou d'applications différentes,
- > Offrir les outils de modélisation et pilotage des risques encourus,
- > Assurer la production de reportings internes ou réglementaires.

Ces besoins doivent naturellement être remplis sous des contraintes toujours plus fortes de rapidité, de fiabilité et d'adaptabilité aux spécificités de tout établissement.

(1) ICAAP : Internal Capital Adequacy Assessment Process - (2) IRRBB : Interest Rate Risk in Banking Book.

Un renouvellement des solutions applicatives

Le marché mondial des solutions de gestion du risque à destination des institutions financières (banques, assurances, métiers titres et asset management) représentait près de 2,1 milliards de dollars en 2007 et s'inscrit en hausse par rapport aux années précédentes.

Un raccourci tentant - bien évidemment toujours discutable - peut être de rapprocher ce montant des estimations en circulation sur le coût global de la crise du « subprime » (de 350 à 420 milliards de dollars pour l'OCDE, jusqu'à 1000 milliards pour le FMI / données publiées entre le 7 et le 14 avril 2008)... Avec du recul, un investissement substantiel et régulier dans la modernisation des systèmes risqués se justifie assez naturellement dans la durée.

Le contexte réglementaire aidant, de nouvelles solutions sont en train d'émerger. Elles sont conçues pour faciliter la consolidation des données et fonctionner avec une meilleure interopérabilité vis-à-vis des autres applications du SI global.

Les systèmes d'information sont souvent fragmentés entre des solutions développées en interne et très orientées métiers et des applications issues d'éditeurs externes de systèmes de gestion des risques. Cette tendance pour favoriser la consolidation des applicatifs tente de répondre :

- > aux problèmes majeurs de la qualité des données,
- > au manque d'interopérabilité des applications.

Deux groupes d'éditeurs : généralistes et spécialistes

Une analyse des solutions de gestion des risques proposées par le marché permet de classer ces applications. Deux grandes catégories d'éditeurs/solutions se détachent :

L'offre des **grands éditeurs**, constituée principalement de grandes suites applicatives, permet la gestion des risques financiers au sens large.

- > Les risques de crédit, opérationnels, de marché et ALM peuvent ainsi être gérés à travers ces applications. Ces solutions s'interfaçent avec les applications déjà existantes pour les différents métiers du Front, Middle ou Back-Office.
- > Elles répondent à travers une interface unifiée aux principales missions des services de contrôle interne, ALM et contrôle des risques, comme la modélisation des risques par des calculs stochastiques de VaR ou d'*Earnings at Risk* ; l'analyse par les gaps ou par les sensibilités ; le reporting interne ou réglementaire grâce à des fonctionnalités avancées.
- > L'interopérabilité est mise en avant puisque ces suites logicielles disposent de briques fonctionnelles couvrant la quasi-totalité des fonctions de contrôle. Ce sont des solutions réduisant le temps d'implémentation, dont la limite principale semble évidemment être un manque de spécialisation métier. Selon les organisations, des développements spécifiques, dont les coûts ne sont pas négligeables, permettent d'adapter la solution choisie au contexte de l'institution bancaire.

L'offre des **éditeurs de taille plus modeste** est plus pointue et plus en phase avec les nouvelles contraintes réglementaires.

- > Dans le domaine de la gestion des risques, ces éditeurs, qui ont souvent une part non négligeable de leur activité liée au conseil, apportent en moyenne une réponse fonctionnellement plus aboutie que celle des grands éditeurs généralistes et s'avèrent complémentaires de leurs solutions.
- > Des gains de temps pour le déploiement des solutions et les développements ad hoc peuvent être attendus et compensent la moindre facilité de consolidation des données. Mais, des efforts sont faits dans ce domaine grâce, notamment, au législateur qui a imposé l'utilisation du langage XBRL (utilisé pour COREP et FINREP) pour la formalisation des reportings réglementaires.

Un contexte financier et économique porteur en termes de risques

La crise financière liée à l'explosion des prêts hypothécaires américains à risque (« subprime ») paraît s'inscrire dans la durée et les autorités s'accordent sur l'incertitude qui plane à la fois sur l'étendue des pertes et sur son terme prévisionnel.

Au cœur des débats, les activités de titrisation liées à ces crédits ayant permis aux banques de récupérer de grandes quantités de liquidités. Ces mécanismes de titrisation ayant pour principal défaut un manque de transparence, les outils et pratiques de gestion existants quantifient difficilement le risque y étant réellement rattaché.

Cette opacité est une des causes de la **crise de liquidité** à laquelle nous assistons ces derniers mois, les banques hésitant à se prêter des liquidités sur le marché interbancaire, doutant de la solvabilité réelle de leurs contreparties. Ce phénomène, comme il a été constaté, a généré des mouvements de taux (courts) significatifs (sans parler des spreads de crédit eux-mêmes).

Parallèlement, en tendance de fond, les autorités monétaires européennes et asiatiques ont progressivement resserré leurs taux directeurs pour contenir le **risque inflationniste**. Pour rappel, la Banque Centrale Européenne a progressivement remonté son **taux court terme** d'emprunt de 2 % en juin 2003 à 4 % en juin 2007.

Les **mouvements de change** se caractérisent aussi de façon plus nette depuis deux ou trois ans par des mouvements, voire des chocs assez substantiels. Notamment, les indicateurs de synthèse produits par les différentes banques d'investissement font état d'une volatilité fortement accrue des principales devises sur l'année écoulée.

Au-delà des contraintes réglementaires, ces éléments de contexte accentuent et complexifient bien évidemment les **problématiques ALM**.

Si les grandes banques de financement et d'investissement sont très touchées par la crise de liquidité liée aux « subprimes », les banques de détail ne sont pas non plus épargnées par les **mouvements de taux**, à la fois sur le plan de leur refinancement, et sur celui de la production de crédits. Des phénomènes multiples peuvent être notés, qui accentuent la pression sur la marge nette d'intérêt des banques et ont un fort impact sur la politique de gestion des taux (**inversion de courbe** Euribor, resserrement général des conditions d'octroi ou encore en France, **chute récente des crédits à taux variable**, etc.).

Une nécessaire mise à niveau du suivi ALM

La gestion du risque de taux doit s'adapter pour sécuriser les marges bancaires dans un contexte de mouvements de taux plus complexes. Si elle requiert une synchronisation classique des politiques de gestion (ce point relevant des processus opérationnels courants), le renforcement des capacités des outils est particulièrement souhaitable, en particulier sur le domaine des stress tests ou des scénarios de crise, et de la simulation des plans de défense.

De façon plus large, certains sujets spécifiques à l'ALM peuvent requérir le lancement d'initiatives de Place. C'est le cas de la gestion de la liquidité, pour laquelle des propositions communes sont attendues des établissements bancaires pour en favoriser la modernisation. Les relations avec le régulateur sur ce sujet devraient s'accroître dans les prochains mois.

Rappelons que l'organisation de la gestion du risque de liquidité est variable suivant les établissements. Le pilotage de ce risque est parfois intégralement transféré à la Trésorerie groupe, en charge du refinancement court terme des opérations. Il peut également être assuré par un ALM court terme, suivant les schémas d'organisation interne. Son suivi peut aussi s'avérer plus souple et s'inscrire dans un cadre plus léger que celui dédié à la gestion du risque de taux moyen/long terme. Quoi qu'il en soit, l'organisation autour de la gestion de ce risque a aujourd'hui matière à être mise à niveau et densifiée.

Rappelons par exemple, l'insertion explicite du besoin de plans d'urgence préparés à l'avance dans le nouveau règlement CRBF 97-02, en lien avec Bâle II. Une démarche de mise à niveau voire de redistribution des rôles entre les services ALM et Trésorerie groupe est aujourd'hui souhaitable, dans une optique de pilotage consolidé des risques sur un mode encore plus intégré et réactif.

La refonte de la gestion des risques ALM aux niveaux fonctionnel, applicatif et réglementaire est particulièrement nécessaire aujourd'hui, les autres risques (de crédit et opérationnels essentiellement) ayant concentré l'essentiel des efforts de modernisation dans le cadre de Bâle II. Si certains acteurs ont récemment entamé cette démarche (souvent en lien avec le pilier 2 de Bâle II), elle doit être consolidée, voire initiée pour de nombreux autres acteurs de la Place.

>> Quelle évolution pour l'ALM ?

Une organisation en mutation

Cette fonction, encore jeune dans les banques françaises, est aujourd'hui un élément essentiel d'une gestion financière performante et est rattachée à la direction financière, pour la plupart des grands établissements.

En général, on observe une organisation de l'ALM répartie entre d'une part l'ALM groupe et d'autre part l'ALM dédié à la Banque de Financement et d'Investissement ou à la Banque de détail, voire l'ALM spécifique aux filiales (cf. *graphique ci-dessous*).

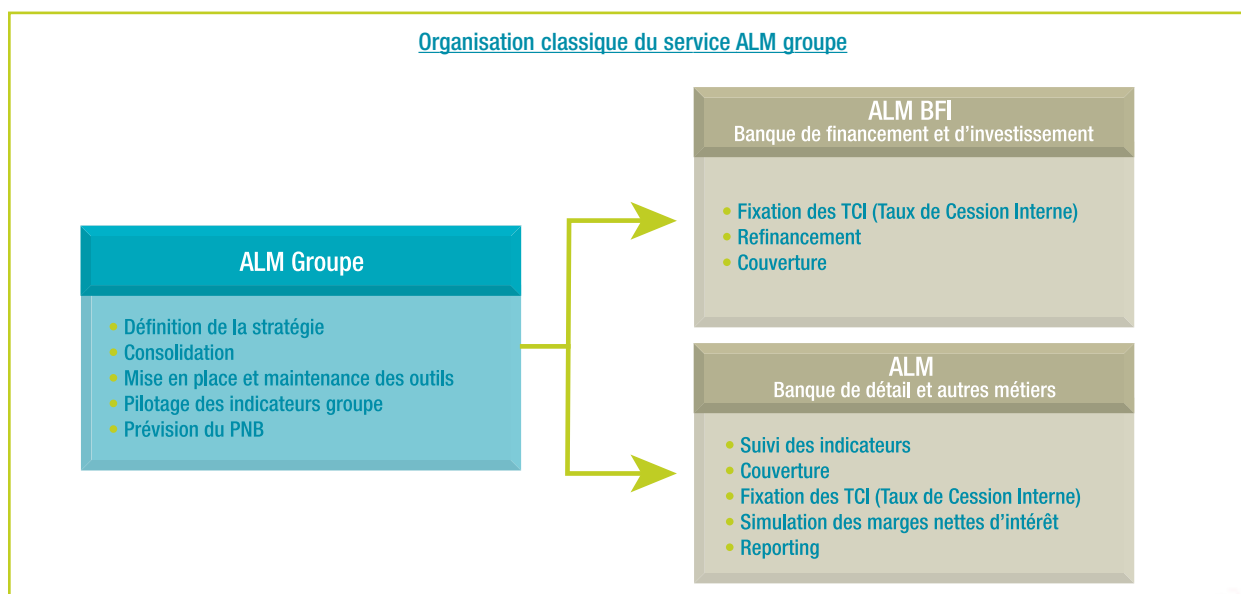
Malgré les différences organisationnelles constatées au sein des grandes banques françaises, **le comité ALM est presque toujours un organe de décision essentiel dans la gestion des risques**. Y participent régulièrement des membres de la direction financière, de la direction des risques, en plus du responsable ALM à proprement parler. Certains établissements distinguent la gestion des risques entre un ALM court terme (< 1 an) et un ALM de moyen/long terme (> 1 an).

Une mutation organisationnelle de l'ALM bancaire pour anticiper les changements futurs liés à une complexification croissante des activités et des obligations légales aura de multiples impacts sur :

- > La gouvernance de façon générale,
- > La politique de gestion des risques en particulier,
- > Les outils de mesure et pilotage (stress tests, plans d'urgence, etc.),
- > Les reportings internes et réglementaires.

Des opportunités pour créer un avantage concurrentiel

Une démarche de réflexion globale avec pour objectif la mise à jour de la politique de gestion du risque et des organisations en charge de celle-ci, portée par la direction générale et impliquant l'ensemble des fonctions de contrôle interne bénéficiera à l'établissement de façon globale. Au regard des impacts de la fragmentation des services de contrôle et des applications utilisées, **des leviers d'action pour corriger les**



défaillances de la politique de contrôle et le pilotage des risques se présentent. Les établissements bancaires tireront un avantage clair à repenser leur stratégie globale de gestion des risques et des gains opérationnels seront dégagés, permettant de piloter au mieux ces risques.

Influence de Solvency II sur l'ALM bancaire

Conjointement à la mue opérée par la Banque, l'Assurance se réorganise et revoit ses processus de contrôle sous l'impulsion de la directive Solvency II dont l'entrée en vigueur est prévue en 2012. Solvency II crée une sensibilité plus orientée par la gestion des risques réels encourus par l'assureur. De même que la réforme Bâle II, cette directive impose aux sociétés d'assurance la mise en place de solides processus de contrôle et de pilotage du risque.

Les rapprochements avec les pratiques ALM des assureurs permettent-elles d'envisager une gestion ALM globale, dans un contexte économique de réunion des activités de banque et d'assurance ? Il est délicat de répondre à cette question, mais des éléments sont d'ores et déjà disponibles (voir l'analyse de l'AFGAP⁽³⁾ à ce sujet). Sur un plan stratégique, il est possible d'envisager un rapprochement, bien que des difficultés opérationnelles existent.

La consolidation entre ALM bancaire et assureur semble envisageable par le calcul des sensibilités de la marge ou de la Valeur Actualisée Nette des marges futures. Ce calcul de sensibilité impose de fixer, avec l'autorité chapeautant l'activité bancaire et assurance, les scénarios de marché pour le groupe et d'intégrer au préalable le comportement et les décisions de l'assureur dans différentes situations, afin de constituer un socle commun de modèles et variables de marché. Par contre, cette consolidation semble difficile par le calcul d'impasse de taux fixe, élément pourtant essentiel de la gestion du risque de taux.

A travers les applicatifs mis en vente sur le marché, des opportunités de transfert d'outils et de méthodes de gestion sont néanmoins envisageables pour resserrer ces deux secteurs.

Malgré la convergence des réglementations, les rapprochements des activités de banque et d'assurance, les progrès des applicatifs, l'avenir d'une consolidation des fonctions ALM entre ces branches d'activités reste toutefois encore à construire ●

SOURCES D'INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

LIVRES

- **Asset, Liability Management for financial institutions: maximising shareholder value through risk-conscious investing**
Léo M. Tilman
- **Financial Risk Management In Banking: The Theory and Application of Asset and Liability Management**
Dennis G. Uyemura et Donald R. van Deventer
- **The Handbook of Asset/Liability Management: State-of-Art Investment Strategies, Risk Controls and Regulatory Required**
Frank J Fabozzi et Atuso Konishi
- **Handbook of Asset and Liability Management**
Stavros A. Zenios et W.T. Ziemba
- **Gestion des risques et gestion actif/passif des banques**
Joël Bessis
- **Gestion actif/passif et tarification des services bancaires**
Michel Dubernet

LIENS INTERNET

- www.afgap.org : AFGAP, Association Française des Gestionnaires Actif/Passif
- www.ukalma.org.uk : ALMA, Asset and Liability Management Association, homologue britannique de l'AFGAP
- www.afte.com : AFTE, Association Française des Trésoriers d'Entreprise
- www.bis.org/bcbs/index.htm : BIS, Bank for International Settlements, Comité de législation de Bâle II

ÉVÉNEMENTIEL > Paris

Les cercles OTC Conseil de la gestion d'actifs

OTC Conseil organise un nouveau cycle de rencontres professionnelles axées sur les métiers de la gestion d'actifs : « **Les cercles OTC Conseil de la gestion d'actifs** ».

Quatre cercles ont été créés et sont dédiés aux problématiques liées à la **gestion des risques**, aux **systèmes d'information**, au **développement commercial** et à l'**organisation**.

Les réunions de lancement ont eu lieu les 19, 23, 26 et 30 juin 2008 autour d'un déjeuner chez OTC Conseil et ont chacune regroupé une dizaine de participants parmi les grands noms de la gestion d'actifs en Europe.

Sur chacun des axes identifiés, l'objectif de ces cercles est de permettre à ses participants de rencontrer leurs pairs dans un cadre convivial et d'échanger avec eux sur les meilleures pratiques et leurs problématiques communes.

Pour toute information ou demande d'inscription, n'hésitez pas à contacter OTC Conseil afin de participer aux prochaines sessions (prévues à compter d'octobre 2008).

VOS CONTACTS
OTC CONSEIL

Nadia LERICOLAIS – nlericolais@otc-conseil.fr
Jacques LABAT – jlabat@otc-conseil.fr

(3) AFGAP : Association Française des Gestionnaires Actif/Passif