



Vidéo 19 : CONCLUSION – Pilotage des risques

Bonjour.

Nous voici arrivés au bout de notre parcours. Dans cette vidéo de conclusion, nous allons parler aujourd'hui du pilotage des risques des banques, à la fois par les banques elles-mêmes, mais aussi par les superviseurs.

Nous avons vu dans ce MOOC l'ensemble des techniques de mesure des risques (au niveau individuel et au niveau portefeuille) et de gestion des risques par l'utilisation de techniques financières plus ou moins sophistiquées. La banque sélectionne ses clients grâce aux modèles de rating ou de scoring, couvre ses risques grâce aux dérivés de crédit et aux produits structurés, et nous avons vu également à quel point les modèles quantitatifs jouent un rôle central dans le dispositif de pilotage des risques de la banque.

Comment la banque pilote-t-elle ses risques ?

La gestion des risques est le véritable cœur de métier la banque. Elle dispose de différents outils pour cela, tels que l'allocation de capital, le dispositif de provisions mais aussi les mesures de performance.

En effet, le pilotage passe par la connaissance fine des centres de profit.

Quelles sont ses lignes métiers rentables ? Les activités rémunératrices sont-elles rentables et sur quel horizon de temps ?

Comment mesurer, sur une échelle de commune, les rentabilités de lignes métiers aussi diverses que le crédit immobilier en Roumanie, le financement d'une flotte automobile ou les dérivés actions ?

Quel portefeuille d'activités est optimal pour la banque ?

Comment la banque doit-elle se financer pour optimiser sa valeur ? Toutes ces questions sont centrales pour une banque qui vise un pilotage simultané de son portefeuille et de son capital.

Une mesure de performance permet de réconcilier risque et profit et de comparer, sur une base commune, plusieurs portefeuilles ayant des caractéristiques différentes.

[Slide ROE]

Les mesures de performance s'inspirent des ratios rendement/risque de la gestion d'actifs dans lesquels le dénominateur est remplacé par le capital consommé. Le rendement sur equity (Return on Equity - ROE) est défini comme le ratio entre les revenus et le capital réglementaire consommé par une opération :

$$\text{ROE} = \text{Revenus nets} / \text{Capital réglementaire}$$

Ce ratio mesure la rentabilité des fonds propres réglementaires, mais cette mesure de performance n'est pas ajustée du risque, ni au numérateur, ni au dénominateur. Le rendement inclut en effet les revenus et les coûts, mais n'inclut pas le coût du risque attendu. Le dénominateur, quant à lui, ne prend pas en compte les effets de diversification que la transaction apporte au portefeuille de la banque ; dans certains cas, cette mesure est clairement inadaptée lorsque le capital réglementaire est nul, comme c'est le cas pour des expositions souveraines sur des pays de l'OCDE, pondérées à 0%.



[Slide RAROC]

Une autre mesure de performance très utilisée est le RAROC (Risk Adjusted Return On Capital). Le RAROC est défini comme un rendement ajusté du risque sur fonds propres économiques :

$$\text{RAROC} = \text{Revenus nets} - \text{Perte moyenne} / \text{capital économique}$$

Nous n'avons pas parlé du capital économique dans ce MOOC, ce qui aurait nécessité plusieurs vidéos. Dans les grandes lignes, il s'agit de l'unexpected loss calculée dans un modèle interne de VaR de crédit sur l'ensemble du portefeuille de la banque. A la différence du capital réglementaire, le capital économique prend en compte les effets de diversification de portefeuille.

Quelle est la valeur créée pour la banque par l'octroi d'un financement ?

[Slide EVA]

Les actionnaires de la banque attendent un retour sur l'investissement. Celui-ci a donc un coût pour la banque : le coût des fonds propres. Si la banque doit a minima engendrer le rendement attendu par les actionnaires.

La grandeur qui mesure la valeur créée pour l'actionnaire est l'EVA (Economic Value Added), qui est définie par :

$$\text{EVA}_i = \text{Revenus}_i - \text{Perte moyenne}_i - k_i \times \text{EC}_i - k_{\text{prime}_i} \times \text{dette}_i$$

Où Capital_i est le capital alloué à la transaction i , et k_i et k_{prime_i} sont respectivement les coûts du capital et de la dette. Nous remarquons dans cette formule que le coût des fonds propres diffère pour chaque transaction ou chaque ligne métier, car l'actionnaire attend en effet un rendement des fonds propres supérieur sur les métiers les plus risqués.

[Slide Projects A and B]

En quoi cette mesure de la performance est-elle supérieure au ROE ou au RAROC? Lorsque le RAROC est supérieur au coût du capital, il y a bien création de valeur. Supposons que le coût des fonds propres de la banque est de 15% et considérons l'exemple simpliste de deux opérations A (RAROC = 20 %) et B (RAROC = 30 %) dans lesquelles la banque peut investir 100 EUR sur chacune. Si la banque investit dans les deux projets, elle dégagera une rentabilité de 25 %. En investissant uniquement dans le deuxième projet, elle dégagera une rentabilité supérieure, égale à 30 %. Pour autant, la banque a détruit de la valeur en renonçant à un projet ayant une rentabilité supérieure au coût du capital. De plus, du point de vue de la gestion du risque, la banque, en renonçant au projet A, concentre son portefeuille de risques sur le projet B, ce qui n'est pas un bon investissement pour l'actionnaire.

[Slide exercices réglementaires]

Les régulateurs et superviseurs bancaires ont également une inflexion importante sur le pilotage des banques. Mentionnons à la volée différents dispositifs :

- Les stress tests européens de l'EBA (Autorité Bancaire Européenne) conduits tous les deux ans environ et qui peuvent conduire à exiger des levées de capital supplémentaires pour les banques qui auraient des fonds propres insuffisants à la sortie d'un scénario de crise;



- Une revue de la qualité des actifs (Asset Quality Review) a été conduite par la Banque Centrale Européenne en 2014, juste avant l'union bancaire au sein de la zone euro. Suite à l'entrée en vigueur des normes l'examen des niveaux de provisions par les superviseurs bancaires pourraient se généraliser.

- Les exercices de comparaison entre établissements (benchmarking) par les superviseurs se sont généralisés depuis quelques années.

En guise de conclusion, je dirais que l'appréhension du risque de crédit a profondément évolué au cours des dernières années qui ont aussi été marquées par les crises financières dont les éléments principaux ont été la sous-estimation du risque sur la titrisation, l'existence d'un risque croisé crédit/marché (crise des subprimes) ainsi que la fragilité des dettes souveraines.

Cette crise a mis en valeur trois axes d'amélioration sur lesquels l'ensemble des acteurs ont progressé ces dernières années :

- une meilleure estimation des risques, notamment les risques crédit/marché,
- de manière cohérente, la complétion du dispositif réglementaire, matérialisé par la mise en place de Bâle 3 et le renforcement des pouvoirs des superviseurs,
- les besoins accrus en termes de pilotage et d'optimisation des ressources rares, capital et liquidité.

Les enjeux sont donc aujourd'hui l'adaptation au cadre réglementaire qui est en évolution très rapide et ses impacts en termes de business model (plus de désintermédiation notamment).

Les normes comptables sont également amenées à évoluer avec l'entrée en vigueur de IFRS 9 attendue pour 2018, avec pour impact un renforcement des provisions sur les portefeuilles bancaires. Les enjeux résident également dans l'optimisation du dispositif d'octroi, ce qui nécessitera, j'en suis convaincu, une utilisation plus poussée des modèles, et des moyens informatiques nécessaires pour collecter l'information en masse et l'exploiter. C'est aujourd'hui l'objet de la révolution du numérique qui dessine les banques digitales de demain.

En résumé, qu'avons-nous appris ?

- Le Return on equity est une mesure de performance très utilisée pour piloter le portefeuille de la banque, mais n'intègre pas de mesure du risque ni au numérateur ni au dénominateur.
- Le RAROC prend en compte le risque : au numérateur, les revenus sont ajustés du risque moyen (l'expected loss) et au dénominateur, le capital est le capital économique et non le capital réglementaire. L'Economic Value Added (EVA) permet de calculer la création de richesse pour l'actionnaire en tenant compte du coût du capital.
- Les régulateurs et superviseurs, via les multiples exercices de stress de revue et de comparaison des banques influent sur la stratégie des établissements bancaires.
- Le pilotage des risques est la clé de la performance des banques.