



Sommaire

3 Problématique

3 Enjeux

3 Solution

Tableaux de bord sur le risque de crédit

Tableau de bord sur les émissions de crédit

Tableau de bord sur les retards de paiement

Tableau de bord sur les défauts de remboursement

Tableau de bord sur la réglementation Bâle II

Tableau de bord sur le risque opérationnel

Tableau de bord sur le risque de marché

Tableau de bord sur le risque d'entreprise

8 Conclusion

Les sept tableaux de bord indispensables au pilotage du risque dans le secteur bancaire

Résumé

La gestion du risque ou plus exactement des multiples types de risque fait partie intégrante de l'activité d'une banque. En fait, la raison d'être d'une banque est d'accepter une dose contrôlée d'incertitude et de gérer les risques associés en vue de capitaliser sur ces écarts de risque pour gagner de l'argent. L'aptitude d'une banque à faire la part entre les différentes stratégies de prise de risque et de gain possibles détermine sa capacité à atteindre ses objectifs de rentabilité vis à vis de ses actionnaires.

Toutefois, dans le contexte actuel de concurrence, de turbulences économiques, de globalisation, de volatilité des marchés et de mutation structurelle toujours plus marquées, les banques ont besoin de mieux gérer les risques et de manière plus transparente. En outre, la réglementation Bâle II a poussé les établissements financiers à travers le monde à revoir leur politique dans ce domaine.

Présentation

La crise financière qui a débuté à l'été 2007 avec la sévère dépréciation des crédits hypothécaires aux États-Unis et s'est poursuivie avec le plan de sauvetage de 700 millions de dollars adopté par le gouvernement américain a fait naître de sérieuses inquiétudes quant à l'efficacité des banques à gérer les risques.

Scénario identique en Europe avec l'intervention des États pour aider les Banques à tenir le cap.

Tirant, pour partie, les leçons de leurs erreurs passées, autorités monétaires et politiques ont alors déployé tout l'arsenal qui était à leur disposition pour éviter une nouvelle dépression.



Plusieurs problèmes appellent une attention spécifique, parmi lesquels l'efficacité des processus de contrôle de l'exposition au risque, l'objectivité de l'évaluation des dérivatifs de crédit et l'aptitude des banques à réagir à l'évolution rapide des conditions de liquidité du marché.

Problématique

En premier lieu, les banques ont besoin d'évaluer le risque de crédit et le risque opérationnel et de se baser sur des données de transaction empiriques afin de s'assurer que leurs réserves sont suffisantes pour couvrir les aléas de leur bilan. La collatéralisation des portefeuilles de crédits hypothécaires et de crédits à la consommation sur le second marché est une façon de gérer le risque de marché. Il y a aujourd'hui un vaste débat autour des facteurs globaux qui déterminent ce risque et contribuent à la stabilité du marché. Étant donné la diversité de ces risques, il est essentiel pour une banque d'identifier à quel niveau et comment gérer de façon proactive les risques qu'elle prend ainsi que ses actifs physiques, financiers et humains, le tout à son avantage.

Enjeux

Jamais l'aversion pour le risque n'avait été aussi élevée. Les politiques de réduction des risques sont au cœur des préoccupations des dirigeants, des cadres supérieurs, des directeurs financiers et des Credit Managers des banques. Or malgré la nécessité d'un changement rapide, une enquête récente d'IBM révèle que deux tiers des établissements financiers jugent leur agilité moyenne voir insuffisante et moins de 5 % d'entre eux se disent confiants dans leur capacité à gérer les risques.

Le défi pour chaque banque consiste donc à mettre en œuvre une approche intégrée qu'elle pourra ancrer dans son organisation et ses pratiques de management. Sans une stratégie coordonnée de gestion des risques, elle devra continuer à reproduire de multiples fois les mêmes pratiques pour enfin aligner ses procédures et ses contrôles de traitement des risques.

En fait, les banques doivent maîtriser de A à Z la gestion des risques, condition indispensable pour renforcer la confiance de leurs clients, gagner en profitabilité et assurer leur pérennité.

Dans ce document, nous allons décrire les sept tableaux de bord que toute banque devrait avoir à portée de main et nous verrons comment les logiciels IBM Cognos Software® vous aident à prendre plus facilement des décisions en matière de risque.

Solution

Tableaux de bord du risque de crédit

Jamais depuis les années 30 les banques n'avaient été confrontées à une situation aussi difficile. Plusieurs établissements de renom ont fait faillite ou ont été bradés. La qualité des actifs de crédit sous-jacents continue de se détériorer et l'offre de crédit, tant pour les prêts entre banques que pour ceux aux particuliers et aux entreprises, n'a jamais été aussi limitée. Inutile de chercher bien loin la cause première d'un tel cataclysme car c'est tout simplement la piètre qualité des décisions prises en matière de crédit.

Aujourd'hui plus que jamais, les banques ont besoin de convertir la masse d'informations dont elles disposent en vision claire et pertinente de leur risque de crédit. Elles doivent aussi mieux comprendre la performance de leur portefeuille de prêts et l'impact de celle de leur politique de gestion du risque de crédit sur leur rentabilité. Elles pourront alors prendre les mesures nécessaires pour garantir l'efficacité et la profitabilité de leur activité de prêt.

IBM Cognos Software 8 Banking Risk Performance—Credit Risk (IBM Cognos Software Credit Risk Performance) est une solution analytique packagée qui fournit des rapports et des tableaux de bord standardisés permettant aux banques et aux établissements financiers d'obtenir rapidement une vue complète de leur risque de crédit. Plus rapide à mettre en œuvre que de développer une solution sur mesure, elle comprend un data warehouse et un modèle de données dimensionnelles spécifiques pour l'analyse. Elle intègre également des rapports et des tableaux de bord prêts à l'emploi, conçus spécialement pour la gestion du risque de crédit. Avec Cognos Credit Risk Performance, les banques peuvent répondre aux questions clés sur leur risque de crédit, telles que :

- Quels sont les niveaux de retard de paiement de notre portefeuille de crédits ?
- Quels sont les produits, les zones géographiques, les unités d'affaires ou les millésimes de crédit dont la performance est satisfaisante et ceux qui sont à la traîne ?

- Quel est le pourcentage de crédits pour lesquels les retards de paiement s'allongent ?
- Quelles sont les cotes de crédit sur l'ensemble du portefeuille ?
- Combien de nouveaux prêts avons-nous accordés et quels sont leurs caractéristiques ?
- Les défauts de remboursement sont-ils à la hausse ou à la baisse et y a-t-il un type de produit ou une zone géographique plus affecté que les autres ?
- Les niveaux de créance clients, de retard de paiement et de défaut de remboursement sont-ils conformes aux prévisions ?
- Quelle est la performance de notre portefeuille de crédits selon les indicateurs tels que la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut et l'exposition au moment du défaut ?

La solution IBM Cognos Software Credit Risk Performance fournit des tableaux de bord qui permettent de surveiller plusieurs facteurs de risque essentiels.

Tableau de bord des émissions de crédit

Avec ce tableau de bord, les banques savent immédiatement quel est le volume de nouveaux prêts octroyés et les caractéristiques de ces prêts, notamment les cotes de crédit et les ratios d'endettement à l'échelle du portefeuille. Elles peuvent ainsi déterminer si elles prennent trop de risques au niveau de telle ou telle unité d'affaires et si elles sont trop engagées dans certaines régions ou sur des produits spécifiques. Munies de ces informations, elles peuvent alors lancer des actions commerciales et marketing pour cibler d'autres zones et mettre en avant d'autres produits.

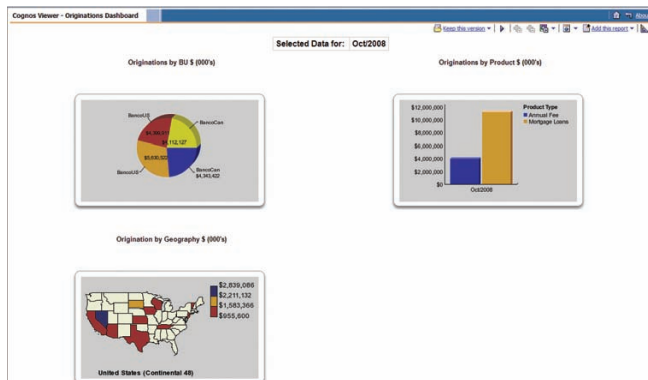


Tableau de bord des retards de paiement

Pour assurer sa rentabilité, une banque doit impérativement savoir gérer sa trésorerie et la qualité de ses crédits. Elle doit ainsi surveiller les retards de paiement, le pourcentage de retards qui s'allongent et les millésimes de crédit pour l'ensemble de ses produits : cartes de crédit, prêts immobiliers, crédit à la consommation etc. Et cette vigilance doit porter sur toutes ses unités d'affaires et zones géographiques. Avec la solution IBM Cognos Credit Risk Performance, les banques obtiennent cette vue complète pour les retards de 30 jours et peuvent mieux évaluer les retards plus sérieux de 60 à 90 jours. Elles peuvent également aller plus loin dans l'exploration afin de déceler à quel niveau du portefeuille se situent les problèmes et prendre des mesures pour corriger la situation, évitant ainsi de se retrouver avec des créances irrécupérables.

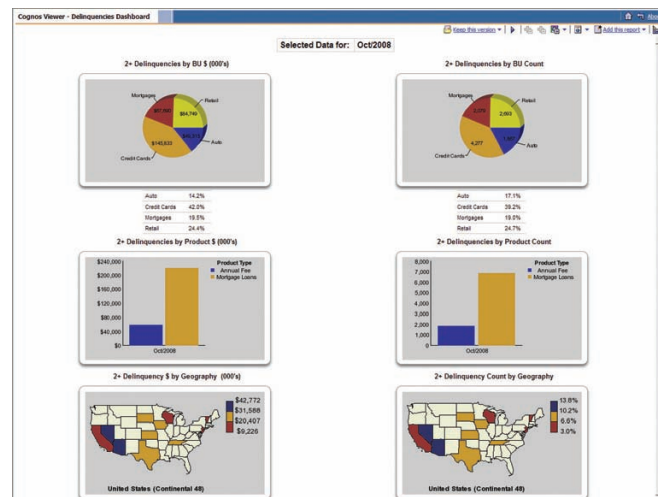


Tableau de bord des défauts de remboursement

Les banques doivent aussi surveiller de bout en bout leur cycle naturel de prêt. Elles ont besoin de savoir avec précision comment des retards de paiement sont devenus des défauts de remboursement. Et en examinant ces défauts selon plusieurs perspectives, notamment par région, produit et circonstance (saisie immobilière par exemple), elles parviennent à identifier les raisons de ces pertes et à élaborer une stratégie efficace pour éviter de connaître à nouveau la même situation à l'avenir. Les banques peuvent aussi comparer les montants brut et net des créances irrécouvrables afin de déterminer la perte réelle.

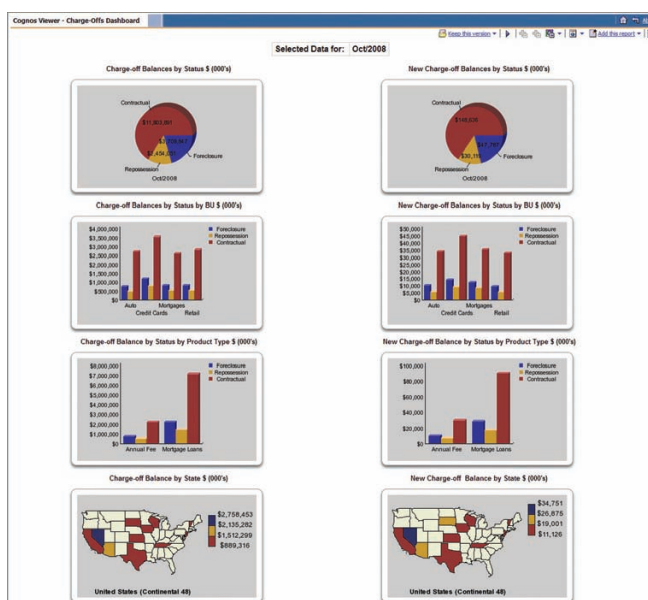
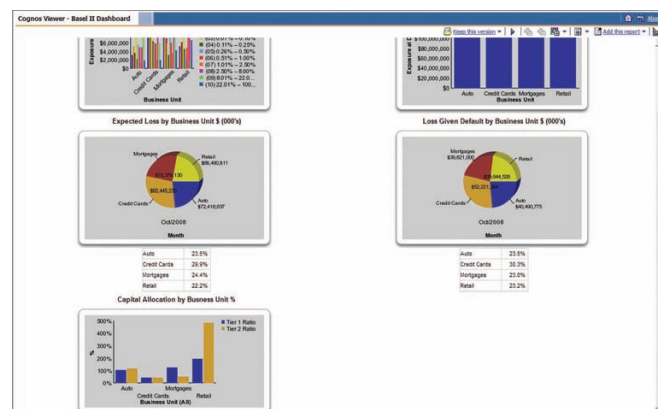


Tableau de bord de Bâle II

L'Accord de Bâle II établit un lien étroit entre les fonds propres d'une banque et les risques économiques qu'elle prend. Peaufinant la réglementation internationale existante, il vise à stabiliser le secteur bancaire en garantissant l'harmonisation des pratiques et la compétitivité des banques.

Le concept est simple : plus l'approche d'une banque en matière de gestion des risques est sophistiquée et surtout plus celle-ci est en mesure de le démontrer, alors moins elle a de fonds propres à détenir pour couvrir les pertes telles que les défauts de remboursement de ses clients. Cette exigence minimale de fonds propres constitue un des trois piliers de Bâle II, les deux autres étant l'obligation de contrôle interne et la transparence financière vis-à-vis de l'extérieur.



Les banques ont en général toutes les compétences, la technologie et les données nécessaires pour gérer les risques. Ce qui leur manque en revanche, ce sont les outils pour consolider et communiquer ces éléments en interne et en externe auprès des organismes de contrôle et des acteurs du marché. Les logiciels IBM Cognos Software fédèrent les données de systèmes disparates en un référentiel unique et cohérent spécialement optimisé pour l'analyse et le reporting des risques tels qu'exigés par la réglementation. Une couche unique de métadonnées et des dimensions conformes aident les banques à respecter l'obligation de qualité et d'exactitude des données. Elles peuvent également modéliser leurs besoins en fonds propres afin d'optimiser la composition de leur portefeuille et sa répartition par région et client et maximiser ainsi leur résultat.

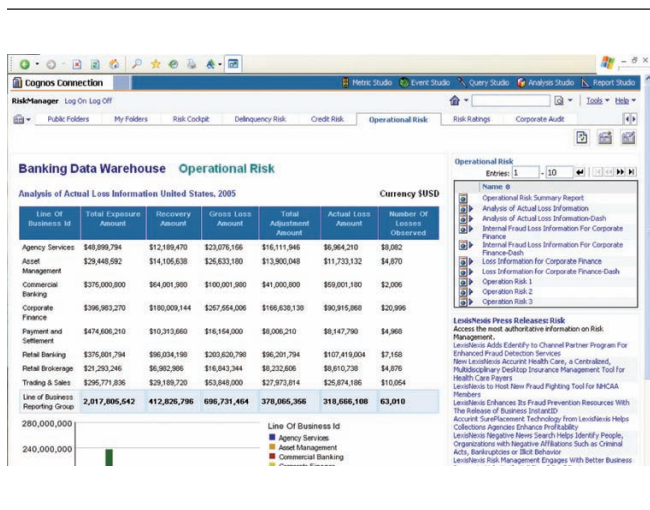
Avec les logiciels IBM Cognos Software, les banques obtiennent une vue à 360° des indicateurs clés de Bâle II, notamment :

- **La probabilité de défaut**–Exprime pour chaque crédit du portefeuille le risque de défaillance de l'emprunteur.
- L'exposition au moment du défaut–Montant total du crédit exposé au moment du défaut de remboursement.
- **La perte en cas de défaut**–Montant net non recouvré par la banque en cas de défaut de remboursement, en particulier pour les types de prêt qui présentent le plus fort risque de défaut (les cartes de crédit par exemple).
- **La perte attendue**–Montant de la perte à laquelle peut s'attendre la banque.

Les ratios de fonds propres – Montant des réserves (pourcentage de revenus des prêts) et des liquidités dont dispose une banque pour couvrir les risques qu'elle prend.

Tableau de bord du risque opérationnel

En gérant les risques de façon plus étroite, les banques peuvent non seulement respecter les exigences de la réglementation mais aussi minimiser le montant de fonds propres nécessaire et ainsi maximiser leur résultat. Mais pour y parvenir, elles doivent prendre en compte toutes leurs lignes d'activité, sur l'ensemble de leurs divisions et départements. Elles doivent définir et surveiller de multiples mesures du risque de crédit, du risque de marché et du risque opérationnel, appelées également indicateurs de suivi des risques (KRI). Pour générer ces mesures, elles doivent collecter, regrouper et analyser de vastes quantités de données issues de leurs nombreux systèmes transactionnels et historiques. Et lorsqu'une exception survient, elles doivent tout de suite émettre une alerte pour que le problème puisse être corrigé immédiatement et les pertes limitées.



Malheureusement les données n'étant pas disponibles immédiatement, bon nombre des contrôles actuels reposent sur des informations dépassées. Les banques risquent alors des pénalités et mettent sérieusement en péril leur santé financière. Au lieu d'attendre pendant des semaines des informations révélant une activité suspecte, les banques doivent être en mesure de surveiller quotidiennement leurs transactions en temps réel de façon à pouvoir réagir tout de suite et de manière appropriée en cas de problème.

Les tableaux de bord opérationnels donnent de la visibilité sur les processus en cours et fournissent aux directeurs financiers, aux credit managers et aux responsables de la conformité toutes les informations dont ils ont besoin pour agir face à des événements à risque ou à un comportement suspect.

Les tableaux de bord opérationnels IBM Cognos Software permettent de surveiller des indicateurs stratégiques tels que la Value et Risk (VaR), l'allocation de portefeuille et les données du marché. Vous pouvez suivre également les événements clés (ordres, transferts de fonds, modifications de compte changements de comportement opérationnel, par exemple) et relier ces événements à l'historique de l'activité, alertant ainsi vos équipes lorsque des conditions inhabituelles surviennent. Ces tableaux de bord permettent également de garder un œil sur le risque informatique, par exemple le risque de panne des systèmes de base ou du site Web de la banque, car en cas de défaillance, la facture peut atteindre des millions par jour.

Avec nos solutions de pilotage du risque opérationnel, vous pouvez :

- Surveiller l'activité de vos opérateurs pour vérifier qu'elle est bien conforme à la réglementation et qu'il n'y a pas de fraude ;
- Déceler et signaler les allocations de titres non autorisées lors des introductions en bourse ;
- Surveiller en continu l'activité et le volume d'appels des centres de support clients pour déceler et prévenir les problèmes potentiels de qualité de service ;
- Vérifier que la transaction en cours de règlement est bien celle qui a été effectuée ;
- Minimiser les pénalités en veillant à ce que toutes les transactions soient réglées dans le délai imparti ;
- Respecter les obligations de profilage des risques et de conformité fixées par la réglementation Bâle II ;
- Regrouper les positions de trading et les données des systèmes de gestion des risques individuels afin d'obtenir une vue globale du profil de risque de l'entreprise ;

- Intégrer en continu les données du marché et celles des opérations afin d'analyser en temps réel le risque d'exposition ;
- Améliorer les positions de couverture du risque en reliant les informations en continu sur le blocage des taux d'intérêt aux positions du portefeuille pour la gestion de fonds et les décisions d'investissement.

Tableau de bord du risque de marché

Le risque de marché désigne le risque que les variations de certains paramètres du marché font peser sur l'actif et le passif d'une entreprise. Il englobe les risques suivants :

- **Risque de variation de cours** – le risque de fluctuation des cours de bourse
- **Risque de taux d'intérêt** – le risque de fluctuation des taux d'intérêt
- **Risque de change** – le risque de fluctuation des taux de change.
- **Risque sur produits de base** – le risque de fluctuation du prix des produits de base comme les métaux, le pétrole, les produits agricoles, etc..

Le problème fondamental n'est pas simplement d'identifier les facteurs de risque de marché mais de quantifier ce risque et de définir une approche ou une stratégie pour le traiter. La méthode de la VaR (Value at Risk) est la plus couramment adoptée. Elle évalue la probabilité de baisse de la valeur d'un actif sur une durée déterminée. Les autres méthodes sont principalement la probabilité de shortfall, la semi-variance et la volatilité. Les Risk Managers doivent connaître les points forts, les points faibles et la sensibilité de chaque méthode. Il peut être utile également de comparer le risque de marché aux autres risques afin de déterminer les priorités. On évaluera par exemple le risque de marché par rapport au risque spécifique d'un secteur, qui mesure les changements intervenant dans ce secteur plutôt que le risque systémique.



Les banques ont en général toutes les compétences, la Quelle que soit la méthode retenue, les Credit Managers qui disposent d'informations plus pertinentes sur la situation et la segmentation du marché seront mieux armés pour identifier et réduire les risques. Ils doivent impérativement avoir une vision claire des différentes lignes d'activité et positions de portefeuille pour mettre en œuvre une stratégie efficace de gestion des risques. La tendance croissante vers une spécialisation des marchés a conduit bon nombre de banques à redéfinir leur stratégie et à se recentrer sur leurs métiers de base et, par extension sur leur savoir-faire en matière de risques.

Par exemple, les banques seront nombreuses à couvrir activement le risque de portefeuille pour se prémunir des décalages dans la durée entre actif et passif. D'autres s'emploieront à bâtir un portefeuille d'actifs, qui sera ensuite géré par des spécialistes. Selon sa stratégie, une banque peut aujourd'hui décider de manière plus efficace quel est le risque de marché qu'elle souhaite gérer ou assumer et elle évitera les autres en les transférant à un tiers.

Avec les logiciels IBM Cognos Software, les Risk Managers ont une vision approfondie de toutes les déclinaisons du risque de marché. Ils disposent également d'un jeu complet de mesures pour évaluer :

- La VaR de tous les ETF, instruments de dette et produits OTC ;
- Les actifs moyens annuels ;
- Le total des fonds sous gestion ;
- Les sensibilités des devises, des obligations, des swaps et des options.

Tableau de bord du risque d'entreprise

Dans le sillage de la loi Sarbanes Oxley aux États-Unis, de l'Accord de Bâle II et des autres réglementations en vigueur dans le monde au niveau local, la gestion du risque, la gouvernance d'entreprise et la conformité sont au cœur des préoccupations des dirigeants des banques.

La gouvernance commence par la performance.

1. C'est l'exercice le plus stratégique pour la direction : Notre performance est-elle conforme aux attentes des actionnaires ?
2. Le risque constitue le revers de la médaille : Prenons-nous et gérons-nous les risques qu'il faut pour maintenir cette performance ?
3. Et la conformité fixe les règles du jeu : Respectons-nous la réglementation ?

La direction doit comprendre et concilier ces forces pour répondre sur le long terme aux attentes des clients, des investisseurs, du personnel et du législateur.



Les banques ont en général toutes les compétences, la Lorsqu'elles commencent à gérer les risques, les banques réalisent en général qu'elles ne peuvent pas procéder de manière ad hoc par entité d'affaires, par réglementation spécifique ou par domaine. Elles doivent au contraire adopter une démarche structurée et intégrée à l'échelle de l'organisation. Et pour cela, il faut définir les risques, créer et attribuer un rôle de surveillance du risque, fixer des seuils de tolérance, élaborer une politique et des procédures de traitement des risques mais aussi intégrer le risque au processus décisionnel et mettre en place un reporting cohérent.

Cette démarche doit en outre englober tous les risques pour que l'entreprise puisse appréhender et gérer les liens entre les différents types de risque et intégrer le fait que certains événements engendrent plusieurs types de risque. Certes le risque financier importe beaucoup mais le risque de réputation doit également être pris en compte. Et pour cela, il faut avoir une vision claire d'une multitude d'indicateurs : degré d'attrition et de satisfaction des clients, nombre de commentaires défavorables dans la presse, niveau de confiance des investisseurs, montant des dépenses de promotion de la marque, des pénalités financières, nombre de poursuites devant les tribunaux, et bien d'autres.

La direction doit pouvoir identifier clairement les principales catégories de risque de la banque et surtout, dans quelle mesure elle est exposée à ces risques. Sa capacité à communiquer sur ces risques et à rassurer les investisseurs et les organismes de réglementation sur la façon dont elle les gère est essentielle. Et même si pour générer des profits, il faut prendre des risques, les investisseurs, les clients et les autorités de réglementation attendent une solide gestion du risque.

Le tableau de bord du risque d'entreprise réunit tous les principaux risques (risque de crédit, opérationnel, de marché, de réputation, etc.) et indique pour chacun le degré d'exposition de la banque. La direction peut ainsi étudier les variations de cette exposition et évaluer leur impact potentiel sur l'allocation du capital dans l'entreprise. Elle peut aussi explorer en détail le contenu de ce tableau de bord afin de mieux connaître les risques inhérents (événements ayant entraîné des pertes, montant des pertes ou niveaux de risque) et les méthodes de réponse aux risques (éviter, réduction, partage et acceptation).

Conclusion

Avec les solutions IBM Cognos Software, les banques répondent aux questions cruciales pour améliorer la rentabilité, les relations avec les investisseurs, la conformité et la performance globale. Les organisations décentralisées à la croissance accélérée peuvent extraire rapidement les données de multiples sources pour prendre plus vite les bonnes décisions et mieux gérer les risques. Les logiciels IBM Cognos Software les aident à :

- Obtenir une vue consolidée des positions à risque à l'échelle de l'entreprise afin de mieux les répartir et d'en renforcer la visibilité ;
- Analyser le profil de risque consolidé ou individuel par entité d'affaires, région, client, gestionnaire de prêt, classe de risque, etc. ;
- Communiquer les rapports du service central de gestion des risques aux credit managers et offrir à ces derniers une capacité de reporting en libre-service ;
- Créer et diffuser des scorecards de performance du pilotage des risques afin de faciliter l'amélioration des processus ;
- Fédérer les données d'environnements disparates ;
- Être prévenu à temps des événements à risque tels que baisses de performance ou franchissements de seuils.

Que vous soyez Risk Manager ou Directeur financier, avec les logiciels IBM Cognos Software, vous disposez de tous les outils pour prévenir les risques, accroître votre rentabilité.

A propos des solutions IBM Cognos Software de pilotage de la performance

Les solutions IBM Cognos Software Software de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance réunissent des logiciels de tout premier ordre pour la planification stratégique, la consolidation et l'aide à la décision, assortis d'une gamme complète de services de conseil et de support pour aider les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle.

Les solutions IBM Cognos Software Software allient technologie, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires pour offrir aux clients un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients dans plus de 135 pays ont choisi nos solutions

Pour de plus amples informations rendez-vous sur www.ibm.com/cognos/fr

Demande de contact

Vous souhaitez être contacté ou nous poser une question ? Rendez-vous à l'adresse www.ibm.com/cognos/fr. Un de nos collaborateurs vous répondra sous 48 heures (jours ouvrés).



© Copyright IBM Corporation 2010

Compagnie IBM France
Siège Social : 17 avenue de l'Europe, 92275 Bois-Colombes Cedex
www.ibm.com/fr

Produit en France
Mars 2010
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États Unis et (ou) dans d'autres pays. La liste complète des marques IBM est disponible sur le Web, dans la rubrique d'information IBM Copyright and Trademark à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Microsoft, Windows, Windows NT et le logo Windows sont des marques de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.

Tous les autres noms de société, de produit ou de service peuvent être des marques de commerce ou des marques de service appartenant à leurs détenteurs respectifs.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

Les références à des sites Web non IBM sont fournies à titre d'information uniquement et n'impliquent en aucun cas une adhésion aux données qu'ils contiennent. Les éléments figurant sur ces sites Web ne font pas partie des éléments du présent produit IBM et l'utilisation de ces sites relève de votre seule responsabilité.



Please Recycle
