

LE CONTRÔLE INTERNE DU RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit s'est accru au cours des dernières années.

À la suite de la levée de l'encadrement du crédit en 1986 et à la faveur des années de croissance économique, une politique déterminée d'expansion a été poursuivie par les établissements de crédit à la fin des années quatre-vingt et au début de la présente décennie.

Parallèlement, un mouvement structurel de désintermédiation des crédits et de « marchésisation » des conditions de financement bancaire a accru la montée des pressions concurrentielles qui ont pesé sur l'évolution de la rentabilité bancaire avec une marge d'intermédiation en baisse depuis plusieurs années.

Dans ce contexte, après le problème des risques-pays, les établissements de crédit ont été confrontés à une montée des risques privés compromis et ils ont été amenés à constater l'essor des besoins de provisionnement de leurs portefeuilles de crédit, accentuant fortement les contraintes sur leur rentabilité. Pour certains établissements, l'apparition de pertes significatives a rendu nécessaire l'adoption de mesures exceptionnelles de restructuration et d'assainissement.

Ces difficultés ont un caractère général dans la mesure où elles ont pu être observées en France comme à l'étranger et ont concerné des établissements de toutes tailles, quelles que soient leurs activités.

Le retournement de la conjoncture économique a certainement exercé une influence majeure sur la détérioration de la qualité des encours de prêts en faisant apparaître, avec une plus grande acuité qu'au cours de la période précédente, la nécessité d'adapter les stratégies ou les politiques de crédit, les méthodes de sélection des engagements et de surveillance de l'évolution de la situation financière des emprunteurs. Des progrès nombreux et importants ont déjà été accomplis à cet effet, même si des efforts pour renforcer la sécurité et la rentabilité des opérations restent à effectuer.

Il n'appartient pas à la Commission bancaire de déterminer les choix de gestion des établissements, ni de définir les procédures internes de ceux-ci, puisque cette responsabilité incombe à leurs organes sociaux.

Sa maîtrise est encadrée par des normes de gestion dont le respect doit s'accompagner d'une vigilance en matière de contrôle interne.

En revanche, au-delà du contrôle du respect des normes de gestion adoptées par le Comité de la réglementation bancaire au cours des dernières années, afin d'encadrer la maîtrise des risques de crédit — qu'il s'agisse de l'exigence de fonds propres au titre du ratio de solvabilité ou du contrôle des grands risques —, la Commission bancaire attache, depuis de très longues années, une attention toute particulière au contrôle interne des opérations de crédit.

Dans ce domaine, les dispositions du règlement n° 90-08 trouvent tout naturellement leur place de même que les obligations qui résultent du règlement n° 90-07 pour les engagements interbancaires. Au-delà, il appartient aussi à la Commission bancaire, en application de l'article 37 de la loi bancaire, d'examiner les conditions d'exploitation et de veiller à la qualité de la situation financière des établissements de crédit, ce qui la conduit évidemment à s'assurer que les politiques de crédit menées par les institutions ne mettent pas en péril leur situation financière globale.

La recherche nécessaire d'une plus grande rentabilité et d'une plus grande sécurité des opérations de crédit implique la détermination d'orientations stratégiques adaptées au secteur d'activité concerné (1), la mise en place de procédures de sélection (2) et de surveillance des engagements cohérentes reposant notamment sur un contrôle interne rigoureux (3).

1. LA DÉTERMINATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DOIT TENIR COMPTE DE LA RENTABILITÉ FINALE DES OPÉRATIONS ET IMPLIQUER LES PLUS HAUTES INSTANCES DE L'ÉTABLISSEMENT

La qualité du portefeuille de crédits d'un établissement, tant dans le présent que dans l'avenir, résulte d'une série de décisions, de procédures et de contrôles. Des facteurs exogènes, comme la conjoncture économique générale, jouent également un rôle important, mais la valeur de ce portefeuille résulte très largement — voire pour l'essentiel — de facteurs propres à chaque institution financière.

La définition d'une stratégie en matière de crédit ou — en termes plus précis — la fixation d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs généraux devant être atteints à un terme plus ou moins lointain se situe au début de la chaîne de décisions précitées. Il apparaît donc nécessaire de rappeler au préalable quelques principes généraux qui doivent sous-tendre ces stratégies et qui portent sur la rentabilité et sur une implication forte des plus hautes instances de l'établissement.

1.1. La stratégie retenue en matière de crédit est essentiellement un choix sous contrainte de rentabilité consistant à tirer le meilleur parti possible des avantages comparatifs de l'établissement

1.1.1. Une exigence croissante de rentabilité

L'objectif de rentabilité se justifie...

Comme toute entreprise exerçant son activité dans le cadre d'une économie de marché, l'objectif d'une banque consiste à combiner ses facteurs de production de façon à en obtenir le rendement optimal. Sa stratégie doit donc consister à se fixer des priorités en termes d'activités, de façon à dégager durablement la meilleure rentabilité possible, compte tenu de moyens financiers, humains ou techniques dont elle dispose ou qu'elle est en mesure de se procurer.

... par rapport aux excès de politiques d'expansion ambitieuses...

Cette contrainte de rentabilité s'est affirmée et tend à être intégrée de façon croissante par les établissements lors de la définition de leurs stratégies. Elle résulte en partie des excès constatés au cours de la précédente décennie avec des politiques d'expansion très ambitieuses mises en œuvre dans un climat de relative euphorie. La récession économique du début des années quatre-vingt-dix a conduit à remettre en question de telles stratégies, fondées très largement sur la croissance des volumes, et les déboires rencontrés par de nombreux établissements et groupes bancaires se sont notamment traduits par des provisionnements massifs et des pertes très importantes.

... et pour tenir compte des exigences de fonds propres.

La nécessité de la rentabilité résulte également des contraintes réglementaires qui imposent notamment un montant minimum de fonds propres pour assurer la couverture des risques et qu'il faut rémunérer de façon satisfaisante afin d'assurer la pérennité de l'établissement. Cette obligation de rendement capitalistique a été dans l'ensemble progressivement intégrée par les établissements dans la détermination de leur stratégie, même si certaines évolutions actuelles en matière de rémunération du risque de crédit peuvent apparaître préoccupantes.

Néanmoins, croissance et rentabilité ne sont pas antinomiques ; tout dépend en effet des conditions dans lesquelles seront déterminées les priorités stratégiques.

1.1.2. La définition de la stratégie de crédit doit conduire à retenir des priorités qui intègrent les spécificités de l'établissement

Les stratégies de crédit peuvent être diverses.

Une stratégie de crédit doit être sous-tendue par une analyse préalable des avantages comparatifs de l'établissement concerné, c'est-à-dire de ses points forts et de ses points faibles par rapport à ses concurrents dans chacun de ses domaines d'activité (taille et importance relative des moyens financiers, humains et techniques, expertise, structure financière, organisation et plus généralement « culture bancaire » de l'établissement...). Schématiquement, la stratégie retenue tendra à accentuer les premiers et/ou à réduire les seconds en retenant certaines priorités plutôt que d'autres.

Parmi les principaux choix susceptibles d'être retenus, deux types de stratégies peuvent être mentionnés.

D'une part, le choix entre la croissance interne et la croissance externe : si, dans ce domaine, l'acquisition d'une structure déjà existante permet de bénéficier immédiatement d'un fonds de commerce et de compétences déjà établies, l'expérience montre cependant que des établissements se sont livrés dans un passé récent à des acquisitions hâtives — voire peu rationnelles — et, parmi les multiples causes des déboires rencontrés, l'absence d'audit préalable à l'acquisition ou un audit superficiel a souvent conduit à une surévaluation de celle-ci.

D'autre part, le choix entre l'universalité ou la spécialisation des activités : l'expertise ou le savoir-faire particulier d'un établissement peut justifier une stratégie de spécialisation par « niche », permettant dans certains cas de compenser, au moins partiellement, une taille relativement réduite, voire l'absence de diversification des activités. Cependant, il apparaît, à la lumière des expériences récentes, que les oppositions et les liens entre diversification et spécialisation des activités, d'une part, et taille et expertise, d'autre part, sont loin d'être absolus.

Elles peuvent conduire à une diversification ou à une spécialisation, ...

Un établissement de grande taille ayant de multiples activités de crédit ne cherchera à développer certaines de celles-ci que s'il estime disposer d'une expertise particulière dans les domaines correspondants ou si les perspectives de rentabilité apparaissent meilleures. À l'inverse, un établissement spécialisé dans une activité de crédit déterminée peut avoir intérêt à promouvoir des activités complémentaires ou connexes à sa spécialisation, afin de réduire son exposition aux évolutions conjoncturelles défavorables susceptibles d'affecter le secteur d'activité financé, en particulier lorsque celui-ci s'avère particulièrement cyclique.

... mais en évitant des situations extrêmes.

Les leçons qui se dégagent des difficultés rencontrées par certains établissements au cours de la période récente conduisent à identifier deux situations extrêmes susceptibles de constituer des éléments de vulnérabilité à terme : une spécialisation dans une seule activité conduisant à une concentration des risques et la recherche d'un effet de taille allant de pair avec une diversification extrême entraînant une trop grande dispersion des moyens et l'absence de priorités claires.

1.2. Les décisions stratégiques en matière de crédit doivent être prises en toute connaissance de cause par les plus hautes instances de l'établissement

Les décisions stratégiques relèvent de la compétence de l'organe délibérant, ...

Il apparaît indispensable que les orientations stratégiques d'ensemble soient définies par l'organe délibérant de l'établissement de crédit, quel que soit le mode d'organisation de celui-ci (Conseil de surveillance, Conseil d'administration, existence ou non de Comité exécutif ou de Comité de crédit).

Les récentes réorganisations au sein de plusieurs établissements ont eu pour objet de renforcer l'implication des organes délibérants dans la définition des priorités assignées et de porter un jugement sur leur exécution ; ils sont ainsi en mesure de procéder à des analyses approfondies des différentes options stratégiques possibles, étayées par des dossiers techniques à la fois synthétiques et complets.

... qui pourrait se faire assister par un comité d'audit.

Le respect du droit des sociétés et le souci de la sécurité bancaire, individuelle mais également systémique, imposent d'encourager avec détermination cette évolution qui suppose, en pratique, pour les établissements d'une certaine taille, la mise en place de comités d'audit qui assistent les organes délibérants dans leur tâche.

1.2.1. Les compétences des instances dirigeantes doivent être clairement définies et organisées avec une prise de décision qui soit effectivement collégiale

Il ne doit pas exister de confusion des rôles entre l'organe exécutif et l'organe délibérant.

Le partage des rôles au sein des établissements doit être clairement défini et mis en pratique. Outre l'organe définissant la politique générale et appréciant son bien-fondé au regard, notamment, des résultats de son application, un organe exécutif — différent du premier — doit être chargé de mettre en œuvre et de coordonner les axes stratégiques retenus.

Il appartient à cet organe de direction de rendre compte des résultats de la politique générale à l'organisme collégial qui a arrêté cette dernière. Les départements opérationnels sont, quant à eux, chargés d'appliquer la politique de crédit par branche d'activité dans le cadre des directives définies.

Dans cette organisation, l'organe délibérant doit être réellement impliqué dans la prise de décision et ne pas faire figure de « chambre d'enregistrement ». À défaut d'exercice de ce rôle de critique constructive en s'assurant de la pertinence des choix proposés, l'établissement court en pratique le risque de voir sa stratégie arrêtée par ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre et qui sont souvent à l'origine de sa définition.

Cette confusion des rôles, susceptible d'entraîner une certaine personnalisation du pouvoir, pourrait s'avérer dangereuse, si les choix stratégiques n'étaient qu'entrevus par l'organe délibérant, sans avoir été véritablement discutés ni analysés et si celui-ci ne s'était pas assuré au préalable de leur bien-fondé et de l'existence de moyens suffisants permettant de les mettre en œuvre. Sinon, il lui serait difficile de les modifier ou de les remettre en cause par la suite.

1.2.2. L'organe délibérant doit pouvoir disposer d'une information suffisante, complète et synthétique, lui permettant de décider en toute connaissance de cause et de disposer des moyens d'infléchir, le cas échéant, les choix initiaux

L'organe délibérant doit pouvoir appuyer son jugement à partir d'études économiques et sectorielles, ...

L'un des principaux enseignements des années récentes pour les établissements de crédit réside dans la nécessité de tenir davantage compte, autant que possible, de la conjoncture économique pour apprécier et définir les activités prioritaires. Cette prise en compte peut revêtir deux aspects qui ont conduit de nombreux établissements à mettre en place ou à accorder une importance croissante à leur département de recherches et d'études.

D'une part, l'analyse de la conjoncture économique d'une zone géographique doit nécessairement précéder les choix en matière d'activité, notamment afin de s'assurer du réalisme des objectifs fixés. La récente récession a montré à quel point la rentabilité d'un établissement peut être vulnérable à un retournement de cycle conjoncturel. Afin de réduire la sensibilité du résultat aux variations de la conjoncture d'ensemble, certains établissements peuvent choisir de développer des segments d'activité sur plusieurs continents ou plusieurs pays dont les cycles conjoncturels apparaissent décalés.

D'autre part, l'analyse sectorielle constitue le second niveau d'études devant précéder la définition d'objectifs stratégiques. Elle consiste à définir les secteurs économiques ou segments de clientèle dont les perspectives d'évolution à moyen terme apparaissent les plus favorables. Une telle analyse ne doit pas nécessairement conduire à refuser tout engagement sur un secteur cyclique, mais plutôt à privilégier les contreparties dont la probabilité de ne pas honorer leurs engagements au sein de ce secteur apparaît la plus faible.

... fournies sur une base régulière...

Afin de prendre en compte ces analyses dans la définition des objectifs généraux et également de pouvoir mesurer les conséquences des décisions stratégiques, l'organe délibérant doit être informé de ces analyses grâce à des comptes rendus réguliers, si possible trimestriels.

... afin de tenir compte des évolutions conjoncturelles.

Cette information, en aval des décisions générales, a pour objet de permettre d'infléchir rapidement les choix retenus et de prendre les décisions correctrices qui s'imposent, notamment au regard d'évolutions conjoncturelles imprévisibles. En effet, la mondialisation et la tendance croissante à la globalisation des économies conduit à réduire les délais de réaction dont disposent les établissements et rend nécessaire une plus grande flexibilité dans leur organisation et un réexamen plus fréquent des décisions de politique générale. Ceci ne signifie pas que les priorités doivent faire l'objet de modifications constantes, mais simplement que l'activité doit être modulée en fonction des inflexions de la conjoncture d'ensemble et de celle de chaque secteur.

Pour parvenir à ce résultat, une pratique assez fréquente consiste à diffuser des directives trimestrielles au sein des établissements comportant notamment des prévisions économiques d'ensemble et/ou par secteur, des barèmes de rémunération et des recommandations sur les types de financement qu'il serait raisonnable de privilégier.

Les décisions qui lui sont soumises doivent intégrer les éléments prévisionnels de rentabilité.

Enfin, pour que l'organe délibérant puisse arrêter les décisions stratégiques, il doit disposer d'une information approfondie, comprenant en particulier l'exposé des conséquences prévisionnelles en termes de coûts, de moyens et de rentabilité, des choix proposés.

Il paraît en effet pour le moins souhaitable que les choix proposés par l'exécutif soient étayés par des prévisions réalistes et comportent un chiffrage aussi précis que possible, permettant notamment de vérifier la faisabilité de chacune des actions présentées, notamment en regard des perspectives de rentabilité.

1.2.3. L'organe délibérant doit déterminer la marge d'initiative dont peuvent disposer les unités opérationnelles dans le cadre des objectifs généraux de la politique de crédit

L'organe délibérant doit encadrer le processus de prise de risques...

Selon la culture bancaire et l'historique des établissements, la traduction de ces priorités peut apparaître de façon absolue ou donner lieu à une politique plus incitative, visant notamment à introduire un élément de flexibilité dans la sélection des engagements. L'adoption de limites globales d'engagement, d'une part, et d'un système de délégation, d'autre part, constituent deux des principaux aspects conduisant à traduire ces priorités.

... en fixant des limites d'intervention...

L'une des fonctions de l'organe délibérant consiste à déterminer la liste des opérations de crédit ou, plus généralement, le ou les types d'activité dont l'exercice est autorisé ou limité.

Le cas extrême est constitué par l'interdiction de financer certains secteurs, généralement fortement cycliques, afin de réduire la concentration des engagements sur ceux-ci et/ou d'empêcher que les départements ne développent des activités jugées non prioritaires, voire dangereuses, car d'une rentabilité trop aléatoire.

Au-delà de la surveillance du risque individuel de contrepartie, de nombreux établissements disposent de systèmes de limites, dont la sophistication apparaît variable, afin d'éviter qu'une concentration excessive des engagements sur une zone géographique, un pays, un secteur économique, ne puisse menacer la solvabilité de l'établissement en cas de défaillance.

... et en organisant le processus de délégation.

L'adoption des seuils de délégation à l'intérieur de la banque constitue le second aspect permettant de traduire la politique de crédit et les choix arrêtés. Selon le mode d'organisation de l'établissement (organisation centralisée ou décentralisée notamment) et sa taille, les seuils de délégation seront plus ou moins nombreux et importants. On observe cependant que de nombreux établissements ont tendance, depuis quelques années, à réduire le nombre et le montant de ces seuils, quitte à provoquer une concentration de la décision d'engagement, afin de réagir contre une trop grande hétérogénéité des critères ayant fondé celle-ci.

1.2.4. L'ampleur de la tâche qui relève de l'organe délibérant conduit à souhaiter l'appui d'un comité d'audit

Un comité d'audit, assistant l'organe délibérant, apparaît un moyen efficace de nature à permettre une analyse complète des risques.

L'implication de l'organe délibérant dans la détermination et la surveillance de l'application des orientations stratégiques en matière de crédit ne constitue qu'une partie de sa tâche qui recouvre plus généralement l'examen de la situation financière de l'établissement, de ses conditions d'exploitation, de la qualité du contrôle interne et de l'information destinée aux tiers.

L'expérience des années récentes démontre que, dans la plupart des cas, les problèmes rencontrés par certains établissements se sont accompagnés d'une insuffisance des systèmes de contrôle interne, en ce qui concerne leur capacité à informer les organes délibérants.

Cette situation a parfois également résulté de la conception que les membres de l'organe délibérant pouvaient avoir de leur mission, des insuffisances dans le contrôle effectif des décisions des dirigeants, voire de leur disponibilité, alors que les dispositions légales leur confient cette responsabilité avec les pouvoirs et les moyens correspondants.

Il paraît indispensable de tirer tous les enseignements de l'analyse des défaillances ou des difficultés de certains établissements, afin que les organes délibérants exercent effectivement leur mission de contrôle.

Ces réflexions ont déjà été formulées dans le Rapport 1986 de la Commission bancaire et reprises avec insistance en 1988, en suggérant la création d'un comité d'audit chargé d'assister l'organe délibérant dans sa tâche, voie dans laquelle un certain nombre d'établissements de crédit se sont engagés dans la période récente.

Un tel comité, dont l'organisation et les missions relèvent de l'organe délibérant, peut effectuer une analyse plus complète de la situation de l'établissement, afin de fournir à l'ensemble des membres de l'organe délibérant toutes les informations leur permettant de prendre et d'assumer leurs responsabilités.

2. DANS LE CADRE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, LA SÉLECTION DES EMPRUNTEURS DOIT REPOSER SUR UNE ÉVALUATION DU RISQUE ET UNE TARIFICATION ADÉQUATE

La prise de risques est inhérente à l'activité bancaire, mais celle-ci doit s'opérer à partir d'une analyse détaillée et approfondie et d'une évaluation préalable, afin que la décision d'engagement soit aussi rationnelle que possible et que le prix du crédit puisse refléter la mesure initiale du risque.

2.1. L'évaluation du risque de crédit

2.1.1. Une mesure initiale exhaustive et différenciée du risque selon la nature de la clientèle

La mesure du risque doit être exhaustive, ...

L'analyse d'une demande d'engagement suppose la connaissance de l'ensemble des risques générés par la relation avec le client. Le caractère synthétique de cette demande revêt une importance croissante en raison de la diversification des produits offerts, de la mondialisation des relations ainsi que de l'essor des marchés financiers et des produits dérivés. Cela suppose que l'établissement soit en mesure de collecter, d'agrèger l'ensemble de

l'information existante sur un client ou un groupe de clients et de la convertir dans une unité de mesure commune, afin de disposer d'une vision globale des engagements existants.

Cette nécessité est susceptible d'aller au-delà des exigences réglementaires en matière de contrôle des grands risques prévues par le règlement n° 93-05, puisqu'une mesure précise du risque encouru par l'établissement suppose que l'exposition globale à l'égard du client potentiel et de son secteur d'activité soit connue au préalable pour tout engagement significatif.

L'expérience montre cependant que si les principaux engagements sont généralement bien appréhendés, certains progrès restent à accomplir. Ils passent parfois par une plus grande attention apportée aux risques sectoriels et par une réorganisation des circuits d'information à l'intérieur des établissements.

... même si elle est différente selon la nature de la clientèle, ...

La mesure initiale du risque de crédit est naturellement différente selon la nature de la clientèle.

Les crédits de montant unitaire relativement faible ont ainsi vocation, surtout s'ils sont destinés aux particuliers, à faire l'objet de procédures plus ou moins automatisées fondées sur des méthodes de scores ou de budget-types. L'automatisation de la sélection, particulièrement adaptée à des traitements de masse, ne doit cependant pas conduire à oublier que l'efficacité d'un tel système repose sur la pertinence des critères d'analyse qu'il intègre et sur la fréquence de leur mise à jour. Par ailleurs, l'existence d'un tel système ne conduit pas forcément à rejeter toute demande qui ne pourrait faire l'objet d'un score. L'expérience des établissements utilisant ce type de système montre cependant, qu'en règle générale, la probabilité de défaut de ce type de crédit est plus élevée que celle des engagements approuvés à travers un système de crédit "scoring". D'autres méthodes peuvent également être utilisées comme celle des budget-types : elles conduisent, si elles sont correctement utilisées à réduire le risque ou à permettre d'accorder des crédits à une frange de population qu'une analyse moins scientifique aurait conduit à rejeter.

Enfin, le recours à des notions de « générations de crédit » peut s'avérer utile lorsque la durée initiale des crédits accordés est assez longue.

La sélection d'emprunteurs plus importants ou plus originaux, notamment dans le cas des professionnels ou des entreprises, nécessite une analyse différenciée car l'examen de leur capacité à faire face à leurs engagements est plus complexe et plus spécifique.

... et doit reposer sur une grande rigueur dans le contenu des dossiers.

Pour réduire les risques de mauvaise sélection, une grande rigueur doit être imposée en ce qui concerne le contenu des dossiers d'engagement et, plus particulièrement, la qualité et la pertinence de l'information financière disponible. C'est en effet l'analyse de cette dernière qui va permettre au prêteur d'apprécier la qualité d'un engagement potentiel. En l'absence d'une information suffisante, à jour et précise, il est souvent préférable de refuser la demande et de ne pas céder aux pressions du client menaçant de faire jouer la concurrence.

Par ailleurs, l'abondance et la précision de l'information financière disponible, obtenue directement du client potentiel ou par l'intermédiaire du chef de file, doivent toujours faire l'objet d'un examen critique, en particulier lorsqu'elles reposent, dans le cas de financements d'entreprises, sur l'élaboration de scénarios.

2.1.2. L'évaluation de la qualité d'un engagement est fondée essentiellement sur l'analyse de la capacité de remboursement du débiteur

La sélection des emprunteurs impose l'examen de leur solvabilité...

La constitution d'un dossier de crédit doit permettre au prêteur de disposer de toute l'information nécessaire à l'analyse détaillée de la situation du débiteur fondée sur la mesure de sa capacité de remboursement. Des critères de stabilité peuvent être ainsi dégagés.

Cette mesure repose principalement sur l'évaluation du revenu réellement disponible pour faire face aux engagements après déduction de l'ensemble des charges financières et en incorporant, le cas échéant, pour les entreprises, leur capacité éventuelle à lever des fonds notamment sous forme de capital ou par endettement. Les méthodes de budget-type, utilisent, d'ailleurs, pour ce qui est des particuliers, une philosophie similaire.

... avant de tenir compte des garanties...

Cette analyse en termes de flux de revenus disponibles est fondamentale et doit être menée préalablement à la prise en compte de garanties éventuelles, destinées à renforcer la sécurité de l'opération pour le prêteur mais qui ne conduisent pas nécessairement à améliorer la qualité intrinsèque du crédit.

... qui doivent être évaluées de manière prudente et sur une base régulière.

Par ailleurs, afin que ces garanties soient effectives, l'établissement doit être en mesure de s'assurer que leur valeur couvre une proportion suffisante du prêt, compte tenu de la qualité de crédit du débiteur et que cette couverture pourra être maintenue pendant toute la durée de l'engagement. Une attention particulière doit par conséquent être attachée à l'examen de ces garanties qui doivent être évaluées sur une base régulière et prudente. Certains établissements tendent à appliquer une décote, parfois importante, sur la valeur vénale des actifs apportés en garantie, mais ceci ne saurait les dispenser de procéder au réexamen périodique de leurs engagements et de la valeur des garanties, de façon, le cas échéant, à prévoir à temps les provisions nécessaires.

2.1.3. La notation interne de la qualité des crédits mérite d'être développée et systématisée

La notation interne offre de nombreux avantages.

Pour faciliter l'évaluation du risque de crédit, un certain nombre d'établissements ont développé un système d'analyse synthétique de la qualité d'un engagement, qui consiste à effectuer une évaluation par étapes, afin de s'assurer que le risque de crédit examiné répond bien à certaines exigences minimales intégrées dans une grille d'analyse.

L'instauration et le développement d'un tel outil de notation interne présentent de nombreux avantages :

- il rend la sélection des engagements plus homogène à l'intérieur d'un même établissement en précisant et clarifiant le jugement porté sur l'emprunteur et le type d'engagement ;
- il facilite la prise de décision grâce à une grille d'analyse construite à partir de critères qui se veulent objectifs ;
- il fournit un tableau de bord de la qualité des risques lors de la prise initiale de décision. Un système de notation interne, dans le prolongement des objectifs stratégiques définis par l'organe délibérant, permet en effet de replacer une décision individuelle dans le cadre général visant, par exemple, à améliorer la qualité moyenne d'un portefeuille de crédit, à réduire les engagements sur des secteurs dits cycliques ou à assurer une certaine diversification des risques. Il aboutit ainsi à définir implicitement des « profils de risque » considérés comme étant a priori acceptables car ils correspondent aux orientations stratégiques retenues et/ou aux objectifs fixés en termes de qualité de crédit. Ceci ne signifie pas nécessairement que les demandes d'engagement non conformes aux objectifs seront systématiquement refusées mais seulement que les critères de sélection qu'ils devront remplir pour pouvoir être acceptés seront plus rigoureux et restrictifs ;
- il responsabilise l'unité qui formule l'appréciation initiale et permet de mesurer la pertinence de ces décisions à la lumière de l'évolution ultérieure des dossiers. À cet égard, l'outil de notation interne peut constituer un élément utile du contrôle de gestion et du contrôle interne.

2.1.4. L'organisation de la prise de décision d'engagement suppose une répartition claire des responsabilités

S'il est presque toujours constitué une procédure de double avis pour les décisions d'octroi de crédit...

Dans l'organisation de la prise de décision d'engagement, les établissements ont presque toujours institué une procédure de double avis, à partir de certains seuils, dans le cadre des traditionnelles délégations.

La mise en place de ces délégations traduit un choix de gestion consistant à définir le degré de concentration souhaité de la décision d'engagement. Schématiquement, deux conceptions peuvent être opposées, traduisant deux types d'organisation ou de « culture bancaire », qui, en pratique, sont combinées dans des proportions variables :

- d'une part, une conception décentralisée, dans laquelle les seuils de délégation consentis aux unités sont relativement importants ;
- d'autre part, une conception plus centralisée, consistant à faire du siège le principal centre de décision en déterminant des seuils de délégation relativement faibles pour les unités opérationnelles décentralisées.

Dans la période récente, il apparaît que bon nombre d'établissements tendent à accroître la centralisation du processus de décision. Une telle évolution s'accompagne fréquemment d'analyses conduisant à segmenter le portefeuille de crédit par type de risques et doit permettre une plus grande homogénéité des critères retenus pour sélectionner les engagements. Cette tendance apparaît largement comme une réaction aux excès constatés d'une « course aux volumes » ayant entraîné des décisions d'engagement qui n'étaient pas toujours fondées sur la qualité du crédit.

... il apparaît utile qu'une double analyse technique soit également menée.

Quelque soit le mode retenu pour organiser la décision d'engagement, il apparaît nécessaire qu'une unité indépendante de celle qui présente la demande d'engagement puisse mener une analyse technique complémentaire afin de garantir une meilleure objectivité. L'existence d'un service ou d'une direction des engagements, directement rattachée à la direction générale, séparée et indépendante des unités commerciales et appelée à donner son avis sur toutes les demandes de crédit excédant certains seuils constitue un élément de sécurité important. Une telle unité apparaît, en matière de sélection des engagements, comme un garde-fou permettant de s'assurer que ceux-ci ont bien fait l'objet d'une analyse objective et, le cas échéant, d'une décision par arbitrage à la suite d'un débat contradictoire.

2.2. Une tarification adéquate des engagements est essentielle

2.2.1. L'intensité actuelle des pressions concurrentielles conduit à rappeler la nécessité d'une tarification appropriée des crédits

L'autorité de contrôle bancaire attache une importance particulière à ce que les marges soient fixées sur la base d'une analyse exhaustive des coûts...

Comme l'a rappelé le président de la Commission bancaire dans sa lettre en date du 18 juillet 1995 adressée au président de l'Association française des établissements de crédit, il importe que les conditions de taux qui sont appliquées à la clientèle soient fixées par les établissements de façon à intégrer le coût de la ressource, les coûts opératoires, la couverture normale du risque ainsi qu'une rémunération minimale des fonds propres ; c'est seulement ainsi que l'on peut considérer qu'un établissement opère dans les conditions d'une exploitation saine.

En effet, le prix des opérations de crédit doit permettre de couvrir l'ensemble des charges prévisionnelles de toute nature et de dégager, in fine, une rentabilité acceptable. Ainsi, la marge doit normalement couvrir le risque statistique de défaut lié à la détérioration de la situation financière de certains clients et/ou à une évolution défavorable de la conjoncture économique sectorielle ou générale. Ce risque peut certes être réduit par une amélioration de la qualité de la sélection mais ne peut être totalement effacé car toute production nouvelle sur une période donnée entraînera inévitablement certaines difficultés de remboursement.

La prise en compte de ce risque statistique de crédit consisterait à intégrer dans le calcul de la marge minimale un certain nombre de points de base permettant de le couvrir. En effet, les défaillances des débiteurs doivent principalement être couvertes par la rentabilité de l'exploitation courante car les exigences réglementaires et la pression des marchés imposent largement un maintien du niveau des fonds propres, pour des raisons de sécurité et afin de conserver la confiance des tiers.

La Commission bancaire a constaté que les pressions concurrentielles actuelles conduisent trop souvent les établissements à une tarification inadéquate des opérations de crédit.

« La course aux volumes » à laquelle se sont livrés les établissements avait pour objet de compenser le rétrécissement des marges résultant de la libéralisation de l'économie et de gagner des parts de marché ; ainsi, de nombreux engagements ont pu être consentis à des conditions ne permettant pas de couvrir l'ensemble des éléments rappelés ci-dessus.

... et à ce que celles-ci soient respectées lors de la décision d'octroi de crédits.

En effet, des établissements continuent d'accepter, en se fondant sur des considérations commerciales, le non-respect de leurs objectifs de marge afin de conserver ou de conquérir des parts de marché dans une conjoncture de croissance faible des encours.

Par ailleurs, des opérations promotionnelles sont parfois lancées afin d'attirer une partie de la clientèle des concurrents. Ces opérations sont conçues comme temporaires, ce qui s'avère souvent illusoire car si les conditions pratiquées sont réellement attractives, il est plus que probable que la majorité des concurrents cherchera à s'aligner sur elles afin de ne pas encourir le risque de perdre ses meilleurs clients. Presque tous les établissements affirment suivre les conditions de marché, ce qui signifie qu'en dépit de la mise en place d'objectifs de marge, ils acceptent encore de s'aligner sur les conditions promotionnelles d'un concurrent, d'où un risque potentiel et croissant de tarification inadéquate.

2.2.2. L'extension des pressions concurrentielles actuelles est dangereuse dans la mesure où d'importants efforts restent à accomplir pour améliorer la connaissance et le niveau des marges des établissements

2.2.2.1. L'extension des pressions concurrentielles actuelles s'avère dangereuse

La réduction des marges ne devrait être acceptée que sur la base d'une information efficiente...

La concurrence croissante que se livrent les établissements est une conséquence logique et au demeurant souhaitable de la libéralisation du système bancaire et financier français. Une telle évolution ne saurait cependant justifier en soi la tendance actuelle consistant à accepter des réductions de marges afin de préserver sa part de marché, au risque de ne plus être en mesure de couvrir l'ensemble de ses coûts et de ses charges de toute nature. La situation de relative faiblesse dans laquelle se trouvent les établissements face à leur clientèle s'explique par une certaine opacité de l'information.

Certains types de clients tendent de façon croissante à négocier le coût du crédit qui leur est offert par un établissement en mettant celui-ci en concurrence avec ses homologues. Celui-ci est alors placé devant l'alternative d'accepter les conditions proposées par le client, sans pouvoir toujours vérifier si elles correspondent réellement à celles qui sont pratiquées par la concurrence, ou de refuser en prenant le risque de perdre des parts de marché. En l'absence d'une comptabilité analytique suffisamment efficiente, les établissements décident encore trop souvent d'accepter des engagements dont le rendement, la qualité et donc le degré de risque ne sont pas toujours connus avec précision.

Une telle évolution affecte également les prises de garanties puisqu'il est de plus en plus fréquemment demandé aux établissements de se contenter de garanties dont la valeur et l'opposabilité peut s'avérer incertaine en cas de besoin (promesses d'hypothèques, lettres d'intention...).

Les conséquences d'une politique plus rigoureuse de tarification sont cependant loin d'être forcément défavorables pour les établissements. Plusieurs établissements de crédit, grâce à la qualité de la sélection de leurs risques et à une tarification appropriée n'ont pas hésité à accroître fortement leurs marges sur certains segments de clientèle ; malgré cela, les volumes sont restés à peu près constants et ils ont perdu beaucoup moins de clients qu'ils ne le craignaient.

Enfin, les pressions concurrentielles conduisent parfois également les établissements à accepter des sacrifices de marge sur un crédit, utilisé comme un vecteur de promotion commerciale, dans l'espoir d'une amélioration escomptée de la rentabilité globale du client, grâce à la vente d'autres produits ou services bancaires. L'approche par client, justifiée et souhaitable lorsqu'elle s'appuie sur une connaissance précise et détaillée des risques, des coûts et de la rentabilité produit par produit, ainsi que sur une analyse de la stabilité dans le temps des compensations ainsi opérées, peut s'avérer illusoire voire dangereuse en l'absence de celles-ci. Elle sert alors d'alibi pour justifier des pratiques promotionnelles et des réductions tarifaires inconsidérées.

2.2.2.2. D'importants progrès restent à accomplir en matière de connaissance et d'amélioration des marges

... et les établissements devraient se doter des outils indispensables...

L'un des enseignements que l'on peut tirer de ces constats est que les établissements de crédit ont, sur le plan de leur gestion, à se doter des instruments nécessaires à une connaissance précise et complète du coût et du rendement de leurs opérations de crédit.

Si la grande majorité des établissements est en mesure de déterminer des objectifs de marge, l'hétérogénéité des méthodes ne peut masquer le fait que seul un petit nombre d'établissements est en mesure d'utiliser de façon exhaustive l'ensemble de l'information disponible grâce à un système complet, précis et pertinent de comptabilité analytique.

Les pratiques utilisées sont extrêmement variables car les objectifs de marge sont déterminés, selon les cas, par opération ou par ligne de produits, par client ou par groupe de clients, par niveau de notation ou par centre de profit.

Dans certains cas, seuls les principaux clients ou les principaux engagements donnent lieu à de telles évaluations mais le risque statistique de défaillance et le coût des fonds propres ne sont pas toujours inclus dans la détermination de l'objectif de marge.

... pour éviter un développement de risques mal maîtrisés.

De tels systèmes demandent à être complétés et systématisés. En effet, leur caractère parcellaire conduit implicitement à accepter une sélection des engagements dont la rigueur peut être variable voire un développement de risques diffus, mal maîtrisés car imparfaitement connus.

La Commission bancaire attache, pour sa part, une importance particulière à ce que les marges soient fixées sur la base d'une analyse exhaustive des coûts et à ce que celles-ci soient effectivement respectées lors de la décision d'octroi des crédits.

C'est en raison des insuffisances actuelles que la Commission bancaire a souhaité qu'une information minimale soit diffusée au sein des établissements afin d'informer l'organe délibérant et les commissaires aux comptes sur le volume, la nature et les conditions des concours nouvellement octroyés à des conditions inférieures à un seuil défini par référence à un taux de placement sans risque.

C'est aussi la raison pour laquelle la Commission bancaire a désiré compléter les documents qui lui sont destinés en demandant ces informations afin de disposer d'un premier indicateur lui permettant d'identifier les établissements dont les pratiques pourraient se révéler dangereuses.

3. L'EXISTENCE D'UN SYSTÈME DE SURVEILLANCE DE LA QUALITÉ DES RISQUES CONSTITUE LE COMPLÉMENT INDISPENSABLE À UNE BONNE SÉLECTION

La rigueur attachée à la définition des orientations stratégiques et à la sélection des engagements permet aux établissements de crédit de se constituer un portefeuille de qualité, ce qui ne les dispense évidemment pas de mettre en place un système de surveillance de l'évolution de la qualité des risques.

Un tel système repose sur la surveillance permanente de l'évolution des dossiers de crédit, la traduction comptable fidèle de la qualité du portefeuille et l'existence d'un contrôle de la pertinence des méthodes et du respect des procédures.

3.1. Une surveillance permanente de l'évolution des dossiers de crédit

3.1.1. L'existence d'un système de recensement périodique et complet des engagements

La surveillance permanente de l'évolution des dossiers repose sur un inventaire exhaustif et périodique des encours...

Comme pour la sélection des risques, la surveillance de l'évolution de la qualité du crédit doit intégrer tous les éléments de celle-ci et suppose un recensement exhaustif.

Ainsi, l'inventaire des encours de crédit doit être effectué au niveau de l'établissement ou du groupe bancaire, lorsque celui-ci comprend des filiales françaises et étrangères.

... en retenant des répartitions par catégories.

Il est en effet nécessaire de procéder à des globalisations d'encours par client, groupe ou catégorie de clients, nature de crédit, par secteur économique, par zone géographique et par niveau de qualité des emprunteurs. La globalisation et l'agrégation des encours existants s'avère d'autant plus nécessaire qu'en l'absence de celles-ci, l'établissement ne sera pas réellement en mesure d'évaluer son risque de crédit, que ce soit lors de son appréciation initiale ou tout au long de la durée de vie des engagements. Il risque alors de ne plus être en mesure de se désengager et s'expose à des sinistres d'une ampleur imprévue, rendus inévitables du fait d'un système d'information et de surveillance des risques déficients.

Cette surveillance doit permettre un suivi des autorisations et des utilisations, ...

La qualité d'un tel système de centralisation repose, sur l'exhaustivité du recensement et sur quelques principes généraux :

- les autorisations doivent être distinguées des utilisations effectuées par la contrepartie. En effet, une surveillance qui ne porterait que sur les autorisations ne permettrait que de mesurer le risque potentiel maximum et non le risque effectivement encouru en cas de défaillance. À l'inverse, une surveillance ne faisant apparaître que les utilisations peut donner une fausse impression de sécurité en l'absence d'information concernant les autorisations. Dans les deux cas, la limitation de l'information introduit une incertitude pour l'établissement, préjudiciable à la qualité de la surveillance de ses risques ;

... elle doit reposer sur des principes communs à l'ensemble du groupe bancaire, ...

- les différentes globalisations et agrégations d'encours ne peuvent être utiles et significatives que si les encours sont évalués et/ou convertis selon des règles et des principes comptables communs, effectivement appliqués par l'ensemble des unités de l'établissement ou du groupe bancaire. À cet égard, certains établissements, après avoir recouru à un simple cumul des encours, tendent à utiliser au surplus des modes d'agrégation plus élaborés tels que le montant des fonds propres immobilisés et/ou le risque de perte lié aux engagements, en fonction de la qualité du crédit ;

... elle doit être régulière...

- la fréquence d'un tel recensement doit être suffisamment élevée (trimestrielle au strict minimum, ainsi que l'exige la réglementation relative aux grands risques) afin qu'il puisse constituer un outil permettant d'infléchir rapidement la politique de crédit de l'établissement en fonction, notamment, des évolutions conjoncturelles et sectorielles ;

... et justifie l'utilité d'une direction centrale des engagements et des risques.

- un tel système de recensement implique, en règle générale, l'existence d'une unité centrale des engagements et des risques qui doit connaître l'ensemble de ces derniers, sans distinction de nature ou de montants, et qui porte une appréciation sur les engagements les plus importants. L'intérêt d'une telle unité centrale est renforcé par la nécessité d'assurer une surveillance globale spécifique de certains types d'engagements, notamment sectoriels et géographiques.

3.1.2. Les évolutions défavorables doivent pouvoir être détectées rapidement afin de permettre l'adoption de mesures appropriées

Le recensement exhaustif des engagements doit constituer le support à partir duquel la surveillance de l'évolution des risques va pouvoir s'exercer.

Cette surveillance repose sur les méthodes traditionnelles de détection des difficultés...

Dans ce cadre, les méthodes traditionnelles de détection automatique des difficultés comme l'approche des limites ou le dépassement des autorisations, la détection des impayés ou des retards de paiement ou l'examen du fonctionnement du compte du client doivent être systématiquement utilisées et donner lieu à des actions correctrices.

... appliquées avec une grande rigueur...

La surveillance et le traitement des dépassements d'autorisation est particulièrement important. En l'absence d'une rigueur suffisante, les notions mêmes d'autorisation et d'engagement, ainsi que l'ensemble du processus de sélection des risques peuvent être remis en cause. En effet, une limite d'autorisation correspond à l'engagement que la banque est disposée à prendre, compte tenu de son évaluation de la qualité de sa contrepartie. Un dépassement durable de cette limite doit donc en principe entraîner une réévaluation de cette qualité et n'être accepté que dans des cas exceptionnels.

3.1.3. La révision périodique des engagements doit être adaptée à l'évolution de leur qualité

Dans la grande majorité des établissements, la révision des engagements intervient au minimum une fois par an ou lorsqu'un élément nouveau affecte l'appréciation antérieure. Le plus souvent, un réexamen fondé sur la détérioration de la qualité de la contrepartie ne constituera qu'une réaction. Celle-ci doit donc intervenir le plus rapidement possible avant que la situation du débiteur ne soit gravement compromise.

... et une fréquence au moins trimestrielle.

Ainsi, les principaux risques en montant font l'objet d'une révision au moins trimestrielle et il en est de même pour les engagements dont la qualité tend à se détériorer. Les établissements, dotés d'un système de notation interne du risque de crédit, tendent d'ailleurs à réviser leurs engagements avec une fréquence qui est fonction de la détérioration de la notation interne.

Par ailleurs, la révision des engagements doit, en principe, porter sur l'ensemble des conditions de l'opération, le réajustement éventuel de celles-ci correspondant, autant que possible, à l'évolution de la perception du risque.

3.2. UNE TRADUCTION COMPTABLE FIDÈLE DE LA QUALITÉ DU PORTEFEUILLE

La comptabilité peut et doit également jouer un rôle d'alerte et d'information des organes dirigeants sur l'évolution de la qualité du portefeuille.

La comptabilité doit être conçue à partir de l'impératif de surveillance et de mesure des risques...

Dès lors qu'elle est conçue dans une optique de surveillance et de mesure des risques, la comptabilité constitue un outil précieux d'aide à la gestion interne. Elle représente en effet un élément de sécurité en raison de son caractère rigoureux et contraignant qui oblige à mesurer de façon exhaustive et précise l'ensemble des encours, elle rend indispensable une centralisation des informations financières et l'enregistrement des opérations influe sur les montants de résultats et les fonds propres.

... dans un cadre suffisamment précis.

Mais, pour que la comptabilité informe efficacement les organes exécutifs et délibérants, il importe que la classification des créances et les règles de provisionnement soient clairement précisées et appliquées au sein de l'établissement.

3.2.1. Une homogénéisation des règles de déclassement des créances

Une homogénéisation des principes de déclassement apparaît souhaitable, ...

Comme le souligne le Conseil national du crédit, dans son rapport de septembre 1995 sur le risque de crédit, des progrès sont à accomplir dans la voie d'une homogénéisation des méthodes de comptabilisation des créances litigieuses, douteuses ou contentieuses.

Le simple partage entre les créances saines et les créances douteuses ne donne pas une appréciation suffisante du risque de crédit et ne facilite pas l'appréciation du caractère adéquat du niveau de provisionnement.

... en affinant la ventilation des créances...

Un certain nombre d'établissements ont développé une approche plus fine dont il semble possible de dégager quelques principes pouvant constituer une voie future d'homogénéisation sur la base de critères objectifs et contrôlables. Ainsi, à une distinction entre créances saines, d'une part, et créances douteuses, d'autre part, pourrait se substituer une approche dans laquelle chacune des rubriques serait ventilée en trois catégories.

... pour distinguer des créances à surveiller...

Parmi les créances saines, on pourrait distinguer les créances considérées comme non risquées, celles qui sont à surveiller et celles qui présentent des impayés. La notion nouvelle de créances à surveiller permettant d'isoler les créances qui ne présentent pas d'impayés mais qui relèvent de secteurs sensibles, ou qui sont détenues sur des contreparties ayant bénéficié d'un moratoire ou d'une restructuration dont le déroulement est normal, ou bien encore les créances détenues sur des contreparties dont l'évolution de la situation suscite des réserves en raison par exemple d'une baisse du chiffre d'affaires, d'une détérioration de la capacité de remboursement ou du fonctionnement irrégulier des comptes.

Parmi les créances douteuses, c'est-à-dire celles qui présentent un risque probable ou certain de non recouvrement total ou partiel, tenant compte des règles d'impayés, on pourrait distinguer le caractère compromis selon trois niveaux.

... des créances qualifiées de faiblement, ...

D'une part, des créances faiblement compromises parce qu'elles bénéficient de garanties délivrées par des tiers solvables ou de sûretés pouvant être facilement réalisées et dont la valeur estimée couvre le capital en tenant compte d'une décote liée notamment au délai nécessaire à la réalisation de la sûreté.

... moyennement...

D'autre part, des créances moyennement compromises par exemple parce qu'elles ne bénéficient pas de telles garanties ou sûretés ou qui auraient été considérées comme faiblement compromises depuis une certaine durée.

... ou fortement compromises.

Enfin, des créances fortement compromises parce qu'elles ont été considérées comme moyennement compromises depuis une certaine durée ou, par exemple, parce qu'il s'agit de créances pour lesquelles une procédure de recouvrement entraînant la déchéance du terme a été engagée ou de créances sur des entreprises en procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, en l'absence d'un plan de continuation de l'activité.

3.2.2. Un provisionnement mieux adapté au contexte économique actuel

Un provisionnement plus rapide du risque de crédit pourrait être envisagé, ...

Les évolutions constatées depuis le début des années quatre-vingt-dix sont de nature à s'interroger sur le bien-fondé des pratiques actuelles de provisionnement et sur la possibilité d'un provisionnement plus rapide du risque de crédit.

Le cycle conjoncturel bancaire subit désormais des évolutions plus amples et plus rapides que par le passé. Si, auparavant, les efforts de provisionnement des risques variaient dans une fourchette relativement étroite avec une capacité d'absorption relativement facile des chocs au niveau des résultats, la situation est très différente depuis quelques années et, dans une période basse du cycle, les pertes qui apparaissent amputent, dans certains cas substantiellement, les fonds propres et nuisent parfois gravement à la solvabilité des établissements.

... afin d'éviter de sanctionner tardivement les dérapages.

Ainsi, les principes comptables traditionnellement appliqués aux risques de crédit tendent à sanctionner trop tard les dérapages qui peuvent intervenir dans la distribution de nouveaux concours.

Dans ce contexte, la pratique par certains établissements d'un provisionnement très précoce de leur risque de crédit constitue un exemple qui mérite l'attention.

Le maintien d'un matelas de provisions existantes...

Dans un premier temps, la diminution de la volatilité du provisionnement pourrait être recherchée en conservant, dans les périodes de reprise de l'activité, une partie des provisions devenues disponibles sur la base d'un profil historique de risque et, dans les périodes de récession, ce « matelas » permettrait de limiter la contrainte sur les comptes de résultat.

... et le provisionnement dès la production sont des voies à étudier.

Dans une approche plus fine, le provisionnement par appréciation statistique du risque de crédit³² dès la production des prêts est une voie intéressante qui permettrait aux établissements de crédit d'être moins dépendants des aléas de la situation macro-économique en matière de gestion des risques. Ainsi, dès l'octroi d'un nouveau concours, il serait prudent de provisionner la partie qui, sur des bases de statistiques historiques, ne devrait pas être recouvrée. Cette approche suppose évidemment que les établissements disposent de séries historiques de défaillances effectivement constatées par type de clientèle, catégorie de crédit, secteur d'activité, zone géographique...

3.3. Un contrôle interne renforcé

Le contrôle interne doit contribuer à la maîtrise du risque de crédit.

La mise en place de méthodes et de procédures de maîtrise des risques de crédit ne pourra être pleinement efficace que si celle-ci s'accompagne d'une plus grande contribution du contrôle interne à la surveillance de la pertinence et de l'efficacité de ces méthodes et procédures.

³² Au moyen de techniques comparables à celles qui sont utilisées pour l'appréciation des risques de marché.

Dans le cadre du respect des dispositions générales des règlements n° 90-08 sur le contrôle interne et n° 90-07 sur la surveillance des risques interbancaires, la Commission bancaire est particulièrement attachée à cette contribution, tout à fait indispensable au regard des difficultés rencontrées par de nombreux établissements au cours de la période récente.

Ce contrôle doit être exhaustif et indépendant et être assuré avec des moyens adaptés.

3.3.1. Un contrôle interne du risque de crédit doit être systématiquement mis en place

Le contrôle doit être exhaustif...

De la même façon que la sélection et le suivi des engagements doivent reposer sur une centralisation exhaustive, le contrôle interne du risque de crédit doit se concevoir dans une approche qui englobe l'ensemble des secteurs d'activité.

En particulier, il appartient aux groupes bancaires de mettre en place des dispositifs de contrôle permettant une évaluation, une surveillance et une gestion des risques encourus au niveau consolidé.

Toute exception au champ d'investigation du contrôle interne est en effet injustifiée et dangereuse, car ne permettant pas de garantir la bonne sécurité des opérations. Ceci suppose que les unités vérifiées ne doivent pas avoir la possibilité d'entraver l'exercice du contrôle, notamment par des manœuvres dilatoires ou en omettant de transmettre certaines informations et que les programmes de vérification, ou plus généralement, la décision d'effectuer une mission ne puisse pas être uniquement prise à l'initiative de l'unité vérifiée, de son supérieur hiérarchique direct ou de la direction centrale concernée, mais que certaines interventions puissent être diligentées de façon inopinée à la demande du contrôle interne lui-même.

... et assuré par des unités indépendantes.

Un tel contrôle se traduit généralement par la mise en place d'une unité centrale qui doit faire l'objet d'un rattachement hiérarchique élevé et indépendant des entités opérationnelles. De même, chaque unité décentralisée doit pouvoir disposer d'une fonction de contrôle interne subordonnée à la direction de celle-ci et à l'unité centrale de contrôle interne des opérations.

Au-delà des différences d'organisation qui peuvent exister entre établissements, les missions confiées aux contrôleurs internes doivent comprendre deux aspects.

Le contrôle doit porter sur l'efficacité des procédures, ...

D'une part, il leur revient de s'assurer du respect des règles et procédures, tant au niveau administratif que technique. Cette mission, souvent dévolue à un département ou à une cellule du siège, a essentiellement pour objet de détecter l'existence de pratiques anormales au regard des directives et règles de gestion en vigueur au sein de l'établissement.

... mais doit aussi s'étendre à la mesure de la qualité des risques.

D'autre part, ils doivent mesurer et contrôler par sondage la qualité des risques de crédit supportés par l'établissement. Cette fonction peut, dans certains cas, relever d'une cellule spécifique de contrôle des risques, rattachée directement à la direction générale ou à la présidence de l'établissement. Son activité consiste à examiner et à porter un jugement sur la qualité des analyses de crédit, à vérifier le bien-fondé de la classification des encours par tranche de risques, le respect de la politique de crédit de l'établissement et le caractère adapté des provisions.

3.3.2. L'efficacité du contrôle exercé dépend largement, des moyens affectés et des suites données à ses investigations

Les moyens dévolus au contrôle doivent être adaptés, en nombre et en qualité...

Il est essentiel que les moyens affectés à la fonction de contrôle interne soient suffisants, ce qui suppose que les établissements disposent d'effectifs disponibles permettant d'assurer avec une fréquence suffisante des vérifications et un contrôle réel de la qualité des engagements. Outre les moyens quantitatifs, la qualité des membres et la diversité des profils des équipes de contrôle apparaissent essentielles et constituent l'une des principales conditions à l'efficacité de celui-ci.

Les suites données aux investigations du contrôle interne conditionnent également largement son efficacité. Afin que les travaux de celui-ci puissent conduire à une amélioration de la qualité des risques, il importe qu'ils fassent

l'objet de rapports de synthèse transmis aux unités concernées, aux dirigeants de la banque et, le cas échéant, aux comités d'audit.

Ces rapports et les recommandations qu'ils contiennent doivent être discutés avec les unités auditées afin que leurs objections éventuelles puissent être prises en compte, voire faire l'objet d'une procédure d'arbitrage.

... et ses recommandations doivent remonter à l'organe délibérant, ...

Il apparaît également utile qu'un rapport annuel particulier portant sur les résultats du contrôle interne du risque de crédit soit soumis et discuté par l'organe délibérant. De tels rapports constituent en effet une source essentielle d'information pour celui-ci, lui permettant notamment d'apprécier le bien-fondé de la politique de crédit retenue, d'examiner la qualité effective des risques et l'efficacité de leur sélection et de leur surveillance.

... pour que celui-ci décide des actions correctrices.

L'examen des conclusions du contrôle interne doit permettre à l'organe délibérant de demander des infléchissements de la politique de crédit, des procédures de gestion en vigueur ou plus généralement toute mesure correctrice qui pourrait s'imposer. Cette implication effective de l'organe délibérant et le soutien que celui-ci peut apporter à la fonction de contrôle interne conditionnent très largement l'efficacité de ce contrôle et justifient pleinement le recours à des comités d'audit pour effectuer l'examen détaillé des éléments qui sous-tendent les décisions de l'organe délibérant et pour demander, si nécessaire, les compléments d'information aux unités opérationnelles de l'établissement.

La maîtrise des risques de crédit constitue un élément essentiel de l'activité des établissements.

Les difficultés de l'environnement économique et financier et l'impact très important des risques de crédit sur la rentabilité et la situation des établissements de crédit rendent tout à fait indispensable le développement de systèmes de gestion et de contrôle de ce risque adaptés et sophistiqués, afin que l'activité de distribution de crédit s'exerce dans des conditions satisfaisantes d'exploitation et de sécurité. Il appartient, en particulier, aux organes délibérants et aux organes exécutifs de veiller à la mise en place de tels systèmes et de s'impliquer dans leur suivi, en y consacrant le temps et les moyens nécessaires.