Public

ACPR
BANQUE DE FRANCE

Résolution

Réorganisation des activités après un renflouement interne : une analyse de la préparation des grands groupes bancaires français

Direction de la résolution

DÉCEMBRE 2024

Réorganisation des activités après un renflouement interne : Une analyse de la préparation des grands groupes bancaires français

Résumé

Bien que l'utilisation de l'instrument de renflouement interne (*bail-in*) permette de maintenir en activité une banque défaillante (*open bank bail-in*), son exécution se traduit nécessairement par des modifications en matière de conduite des activités de cette dernière. Par conséquent, le législateur a jugé nécessaire qu'un Plan de réorganisation des activités (PRA, ou *Business reorganisation plan* – BRP) soit établi par la banque à la suite de mesures de résolution recourant au renflouement interne dans un délai d'un mois. Ce document, qui constitue l'un des éléments de l'analyse de la résolvabilité des banques, vise à proposer les mesures de réorganisation considérées comme adaptées par la banque afin de permettre un retour à la viabilité de long terme tout en répondant aux causes de la défaillance.

Le délai pour produire un tel document étant restreint, le Conseil de résolution unique (CRU), autorité européenne en charge de la planification de la résolution des banques de taille importante de l'Union bancaire (*significant institutions*, dont la taille de bilan dépasse 30 milliards d'euros), a défini des attentes en la matière. Les établissements pour lesquels l'utilisation du renflouement interne est envisagée doivent ainsi démontrer leur capacité à produire un tel document et réfléchir en amont de tout épisode de crise à la stratégie de réorganisation que l'application du renflouement interne pourrait rendre nécessaire. Ainsi, depuis 2022, les établissements préparent un « rapport d'analyse du PRA » (*BRP analysis report*) présentant la gouvernance en place qui permettra de satisfaire à leurs obligations en période de crise dans les délais impartis, ainsi qu'une première analyse stratégique de la réorganisation des activités de la banque qui pourrait être anticipée, sur la base de scénarios de résolution définis par la banque.

Gagnant progressivement en maturité à l'issue d'une deuxième itération, l'ACPR a réalisé une analyse horizontale des rapports d'analyse du PRA produits par les six grands groupes bancaires français, en se fondant sur les travaux conduits par les équipes conjointes de résolution (*Internal resolution teams* – IRT), réunissant les équipes du CRU et des autorités nationales de résolution concernées, afin d'évaluer les progrès réalisés et d'identifier les bonnes pratiques qui pourront bénéficier à l'ensemble des banques pour lesquelles la rédaction d'un rapport d'analyse du PRA est attendue.

Il en ressort que les processus de gouvernance et la détermination des contours de la banque *post*-résolution sont relativement bien maîtrisés mais que des pistes d'amélioration peuvent être proposées concernant l'identification des mesures de réorganisation, la définition de scénarios de résolution et l'établissement de projections financières.

1. Réorganisation post renflouement interne (*bail-in*) : cadre règlementaire et approche conceptuelle

a) Plan de réorganisation des activités : une exigence règlementaire

L'objectif d'un régime de résolution, selon les normes internationales définies par le Conseil de stabilité financière (CSF)[1], est d'assurer la continuité des fonctions critiques de l'établissement en difficulté, tout en évitant les effets négatifs sur la stabilité financière et en protégeant les fonds publics, les déposants et investisseurs couverts comme les fonds et les actifs de la clientèle.

Dans la déclinaison de cet objectif au niveau de l'Union européenne, à travers la directive sur le rétablissement et la résolution des banques (*Banking recovery and resolution directive*, BRRD), le législateur a ainsi mis l'accent sur le renflouement interne (ou *bail-in*) comme pierre angulaire des outils de résolution permettant l'absorption des pertes d'une banque défaillante en premier lieu par ses actionnaires et créanciers – sans qu'il soit pour autant l'unique outil de la résolution[2].

Si le *bail-in* vise l'absorption des pertes et la recapitalisation de l'établissement, l'autorité de résolution doit également s'assurer que la banque sera viable une fois la procédure de résolution achevée. Celle-ci doit donc présenter à l'autorité de résolution un Plan de réorganisation des activités (PRA, ou *Business reorganisation plan* – BRP) qui prend en compte les causes de sa défaillance. Ce plan doit être soumis dans un délai d'un mois suivant l'application du *bail-in*[3]. Il est soumis à l'approbation du Conseil de résolution unique (CRU), autorité européenne en charge de la planification de la résolution des banques de taille importante de l'Union bancaire (*significant institutions*, dont le bilan dépasse 30 milliards d'euros), ou à celle du collège de résolution de l'ACPR pour les banques moins importantes, pour lesquelles les pouvoirs de résolution demeurent directement exercés au niveau national.

En accord avec l'autorité compétente, l'autorité de résolution approuve le PRA sur la base de :

- la conformité du plan avec le règlement délégué (UE) 2016/1400 sur les éléments qui doivent être présents dans le PRA ;
- la pertinence de la stratégie de réorganisation proposée, et si celle-ci permettra effectivement à l'établissement d'assurer sa viabilité à long-terme ;
- le respect des objectifs et des orientations adoptées par l'autorité de résolution ;
- le respect du cadre des aides d'État de l'Union européenne, lorsqu'il est applicable.

La mise en œuvre du PRA fait l'objet d'un suivi par l'autorité de résolution qui reçoit un rapport d'étape semestriel.

---

[1] CSF (2024), *Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions (revised version 2024)*.

[2] Au sein de l'Union bancaire, le recours à cet outil serait ainsi privilégié pour près de 80% des banques qui pourraient être orientées vers la résolution en cas de difficultés : CRU (2024), *Resolvability of the Banking union banks : 2023*.

[3] Article 52.3 BRRD, transposé à l'article L 613-55-8 du CMF, Article 27 SRMR : « Dans des circonstances exceptionnelles, et si cela est nécessaire pour atteindre les objectifs de la résolution, l'autorité de résolution peut prolonger la période jusqu'à un maximum de deux mois à compter de l'application de l'instrument de renflouement interne. » À noter que la réglementation prévoit que lorsque l'instrument de renflouement interne est appliqué à deux entités ou plus du groupe, le plan de réorganisation des activités est élaboré par l'établissement mère dans l'Union et couvre tous les établissements du groupe puis est soumis à l'autorité de résolution au niveau du groupe. Pour les établissements sous la compétence du CRU, le PRA est d'abord soumis à l'autorité de résolution nationale qui transmet le PRA au CRU ainsi que son évaluation. Le CRU statue sur l'approbation du PRA sur la base de l'évaluation de l'autorité nationale.

b) Préparation à la réorganisation : une attente en matière de résolvabilité

Bien que la directive BRRD prévoit que le PRA soit un livrable *post*-résolution, le CRU attend que les établissements, en vue d'améliorer leur résolvabilité, préparent *ex ante* une analyse des éléments clés qui seraient intégrés dans le PRA à travers un rapport d'analyse du PRA[4].

L'objectif de ce document est double. Tout d'abord, démontrer que la banque dispose des capacités suffisantes pour produire un PRA contenant l'ensemble des exigences réglementaires, notamment les ressources et les systèmes informatiques adéquats, pour produire des projections financières dans des délais restreints ; ensuite, aboutir à une vision stratégique de la réorganisation de la banque en amont de la résolution, afin de permettre aux établissements d'établir rapidement des choix de réorganisation cohérents avec la stratégie de résolution effectivement mise en œuvre.

Le rapport d'analyse du PRA permet ainsi de mesurer, à l'instar des autres livrables de planification, le degré de résolvabilité de la banque en préparant la phase *post*-résolution à travers une réflexion structurée sur la stratégie de restructuration qui serait conduite, incluant la réorganisation des activités, la cession ou la liquidation de certaines autres activités, tout en assurant les objectifs de la résolution (notamment le maintien des fonctions critiques).

En demandant aux établissements de réfléchir à la restructuration des activités pour revenir à la viabilité à long terme, l'objectif du rapport d'analyse du PRA se rapproche des travaux conduits dans le cadre de la rédaction par la banque de son plan préventif de rétablissement[5] et de ceux relatifs à la séparabilité[6]. Plus particulièrement, le cadre règlementaire, comme les attentes du CRU, prévoient que les établissements s'inspirent des mesures de rétablissement comme point de départ de leur réflexion sur la réorganisation des activités *post*-résolution. Par conséquent, le plan préventif de rétablissement et le rapport d'analyse du PRA – puis le PRA, en cas d'exécution du *bail-in* – se doivent d'être cohérents, sans pour autant être identiques : les établissements doivent capitaliser sur la gouvernance existante et sur les options de redressement identifiées, tout en prenant en compte une évaluation du contexte *post*-résolution. La complémentarité entre les deux exercices est importante pour que les établissements puissent évaluer la crédibilité et la faisabilité des options de rétablissement qui pourraient servir dans le cadre du rapport d'analyse du PRA. Le choix et l'application de mesures de réorganisation tirées du plan préventif de rétablissement dépendra inévitablement du montant des pertes à absorber, de la nature de la crise et des activités restantes à restructurer, ainsi que de l'état du marché au moment où la résolution survient.

Le travail sur ces trois types d'exercices doit ainsi mener les banques et les autorités de résolution à réfléchir à la chronologie de mise en œuvre de ces options, proches mais distinctes, afin de maximiser les chances de succès de la stratégie de résolution choisie et d'en minimiser les coûts[7].

[4] Cette attente est précisée dans les *Expectations for banks*, publiées par le CRU en 2020, à travers leur principe 7.3 (cf. annexe 1).

[5] L'article 5 BRRD impose aux établissements d'élaborer et de tenir à jour un plan préventif de rétablissement prévoyant une série de mesures que peuvent prendre les établissements pour rétablir leur situation financière à la suite d'une détérioration significative de cette dernière.

[6] Selon l'article 37 BRRD, les autorités de résolutions peuvent choisir des outils de résolution dont l'objectif est de transférer des actifs et des passifs de l'établissement en résolution. Le CRU a ainsi élaboré des exigences pour assurer la résolvabilité de la banque pour ces stratégies de transfert. Il est donc attendu que les banques disposant de ces outils dans leur stratégie de résolution fournissent aux autorités des éléments reflétant leur bonne préparation à une exécution de ces outils par l'autorité de résolution.

[7] Voir, notamment, *Strategic optionality in resolution : combination of tools* (APCR, 2023).

2. Cadre d'étude tranversale de la préparation à la réorganisation post-*bail-in*

Le CRU a énoncé plus précisément ses attentes en matière de capacité des établissements à préparer la rédaction d'un PRA dans les lettres de priorités qui leur sont adressées chaque année. Ainsi, depuis 2022, ces dernières intègrent la nécessité pour les banques de produire un rapport d'analyse du PRA, dont l'analyse du contenu est prise en compte dans l'évaluation de la résolvabilité des banques.

Les groupes pour lesquels la stratégie de résolution intègre le *bail-in* ont fourni pour la deuxième fois, en 2024, un rapport d'analyse du PRA dans le cadre du cycle de planification annuel de la résolution.

Afin d'évaluer les progrès effectués et les zones d'amélioration dans la conduite de cet exercice, l'ACPR a réalisé une analyse transversale des rapports d'analyse du PRA remis par les six grands groupes bancaires français[8]. Sur la base de cette analyse, des bonnes pratiques permettant aux établissements de progresser dans leur résolvabilité sont identifiées en annexe 3.

La méthodologie adoptée consiste à comparer les attentes détaillées pour chaque groupe, dans les lettres de priorités qui leur ont été adressées en 2023, avec l'évaluation réalisée sur le sujet par les équipes jointes de résolution (*Internal resolution teams* – IRT) en charge de la planification de la résolution de l'entité concernée et communiquée à cette dernière dans le cadre du même cycle. Afin de réaliser cette comparaison, l'ACPR a regroupé les différents aspects couverts par le rapport d'analyse du PRA en quatre dimensions :

- *Présentation des processus de gouvernance*. Ce critère évalue la crédibilité du processus de gouvernance qui sera utilisé lors de la production du PRA à la suite de la mise en œuvre du *bail-in*.
- *Identification du périmètre du cœur d'activité bancaire du groupe – core bank*. Les banques doivent définir leur futur modèle économique à la suite de la résolution, en identifiant les lignes d'activité qui seraient maintenues, la structure organisationnelle du groupe (notamment le modèle de fourniture de service) ainsi que sa présence géographique à moyen terme à la suite de la résolution.
- *Identification des mesures de réorganisation*. Grâce à l'analyse des mesures de redressement, les banques doivent établir une liste de mesures de réorganisation crédibles et réalisables qui peuvent être mises en œuvre à la suite du *bail-in*. Les banques peuvent également proposer des mesures complémentaires qui ne seraient pas incluses dans les mesures prévues par le plan préventif de redressement.
- *Élaboration des scénarios et des projections financières*. Afin d'assurer l'efficacité des mesures pour le retour à la viabilité à long terme, les banques doivent démontrer leur capacité à produire des projections financières sur trois à cinq ans, en prenant en compte des scénarios suffisamment stressés reflétant le contexte de crise que vient de traverser l'établissement.

L'annexe 2 détaille, pour chacune des quatre dimensions structurant l'analyse du PRA, les attentes s'appliquant à l'ensemble des groupes et constituant le socle de comparaison avec les évaluations conduites par les IRT.

[8] BNP Paribas, Groupe Société Générale, Groupe BPCE, Groupe Crédit Agricole, Groupe Crédit Mutuel et La Banque Postale.

3. Niveau de préparation des grands groupes bancaires français

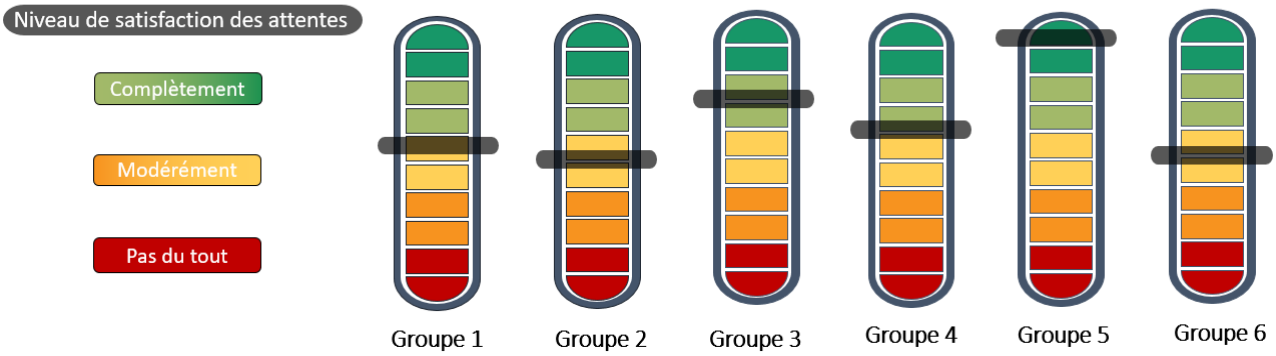
L'évaluation comparée du niveau de préparation des six grands groupes bancaires français à une réorganisation de leurs activités *post-bail-in* peut être déclinée en deux axes : d'une part, une appréciation globale de la conformité aux attentes et, d'autre part, une approche détaillée par dimension.

a) Diagnostic global

L'analyse conduite par les IRT et sa comparaison aux attentes en matière de contenu du rapport d'analyse du PRA montre que les six groupes bancaires étudiés présentent un niveau de conformité relativement satisfaisant lorsque l'on agrège l'ensemble des quatre dimensions. En effet, tous remplissent au moins la moitié des attentes formulées par les IRT selon les évaluations conduites par ces dernières.

Il ressort toutefois une certaine hétérogénéité au niveau individuel, un groupe parvenant à remplir quasi-intégralement l'ensemble des attendus alors que deux autres, moins avancés, en valident la moitié seulement. Les trois derniers groupes présentent une situation médiane, avec une conformité s'échelonnant entre la moitié et les trois quarts des attentes (cf. figure 1).

Figure 1 : Niveau de conformité d'ensemble aux attentes relatives au rapport d'analyse du PRA



b) Évaluation par dimension

Lorsque l'analyse est déclinée par dimension, il ressort que les groupes rencontrent des obstacles similaires sur les mêmes dimensions.

- *Les dimensions liées à la gouvernance et à l'identification du périmètre du cœur d'activité bancaire du groupe sont traitées de manière satisfaisante.*

Les groupes ont globalement rempli l'ensemble des exigences concernant la description des processus de gouvernance. Ils présentent également de manière générale une analyse satisfaisante et crédible de la *core bank* illustrant leur stratégie de recentrage vers les activités cœur de métier. La plupart des groupes parvient à identifier précisément les activités qui y seraient maintenues, permettant de dessiner un futur modèle d'activité et une empreinte géographique pour le futur établissement.

Les approches sont toutefois différentes selon les groupes : alors que certains utilisent les analyses faites dans le cadre de l'étude des activités fondamentales du plan préventif de rétablissement, d'autres utilisent des notions différentes, telles que celle « d'activités cœur » ou « activités historiques », qui sont des axes d'analyse propres à l'organisation du groupe. Peu de groupes

parviennent cependant à définir une *core bank* en reflétant l'impact sur les fonctions critiques et sur les lignes métiers qui ne seraient pas maintenues dans le nouveau groupe.

Les difficultés rencontrées par les groupes qui présentent les notes les plus faibles pour cette dimension sont liées à l'anticipation des choix définitifs du périmètre de la *core bank.* En pratique, cet exercice est rendu complexe en raison de sa dépendance au scénario de crise sous-jacent, lequel influe la cartographie des fonctions critiques, l'appréciation de la situation financière du groupe, ainsi que l'empreinte géographique du futur groupe. Ce sont autant de facteurs de complexité pour des groupes d'importance systémique comme le sont les groupes bancaires français (une importance systémique internationale ou nationale).

- *Certaines banques rencontrent des obstacles pour faire des propositions de mesures de réorganisations crédibles.*

La présentation des mesures de réorganisation est un élément sur lequel les groupes bancaires présentent plus de difficulté. À ce stade, ils parviennent à dresser une liste d'options de réorganisation tirée de leurs plans préventifs de rétablissement, considérée comme complète et satisfaisante par les IRT.

La plupart des groupes parviennent également à estimer l'impact des mesures de réorganisation sur les bénéfices et les pertes ainsi que sur leur solvabilité et leur liquidité. Certains parviennent également à analyser la compatibilité des mesures entre elles, mais sans pour autant analyser la combinaison optimale de ces mesures.

- *La quasi-totalité des groupes a des difficultés à calibrer les projections financières dans des scénarios suffisamment stressés pour répliquer les conditions du marché post-résolution.*

L'horizon temporel des projections et des scénarios représente un des défis majeurs pour les groupes. Des différences sont constatées : peu de banques proposent des projections à cinq ans, privilégiant des projections de six à dix-huit mois ou à quatre ans.

Compte tenu de la latitude laissée aux établissements dans le choix des options de réorganisation qui seraient mises en place, il est demandé que chaque option soit analysée individuellement, en identifiant les coûts et les avantages potentiels afin d'atteindre la profitabilité de croisière sur un horizon de cinq ans. Certaines banques se projettent sur l'horizon temporel des projections faites dans le cadre des processus internes d'évaluation de l'adéquation du capital et de la liquidité[9] alors que d'autres poussent l'exercice jusqu'à un horizon de cinq ans *post*-résolution. Les projections sont, de plus, dépendantes du périmètre de la *core bank* et du futur modèle d'affaires *post*-résolution. Il est constaté que chaque banque détermine un délai différent pour atteindre la viabilité.

Pour estimer les impacts financiers, les indicateurs sont également très hétérogènes et les scénarios pour lesquels les banques font des projections manquent de précision. Les IRT constatent que les indicateurs utilisés divergent : certains groupes se fondent sur le compte de résultat, les encours totaux pondérés (*Total risk exposure amount*, TREA) *post*-cession, les ratios de fonds propres (*Core equity tier 1*, CET1) ou le produit net bancaire alors que d'autres complètent ces indicateurs avec des ratios de liquidité (*Liquidity coverage ratio*, LCR, et *Net stable funding ratio*, NSFR) ou de rentabilité des fonds propres. La projection financière réalisée sur une combinaison considérée comme optimale des

[9] Processus ICAAP (*Internal capital adequacy assessment process*) et ILAAP (*Internal liquidity adequacy assessment process*), qui sont des composantes clés du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (*Supervisory review and evaluation process*, SREP) de la supervision bancaire européenne.

options de réorganisation est généralement présentée comme une simple projection individuelle sans prise en compte des effets combinés ou de synergies.

S'agissant des scénarios, les banques s'appuient en général sur les travaux de redressement et sur des scénarios d'évaluation de l'adéquation du capital et de la liquidité ou de type « adverse » en capital. Ces hypothèses de travail sont généralement insuffisantes pour produire des scénarios reproduisant la situation *post*-résolution de l'établissement.

Bien que les résultats obtenus dans le cadre de l'analyse transversale révèlent des disparités au niveau individuel, ils permettent d'identifier, pour chacune des quatre dimensions, des recommandations en matière de bonnes pratiques dans la conception d'un rapport d'analyse du PRA, qui sont détaillées en annexe 3.

4. Conclusion

Partie intégrante du corpus réglementaire qui encadre la planification de la résolution, le PRA joue un rôle essentiel dans l'élaboration d'une stratégie permettant d'accroître la résolvabilité des établissements de manière opérationnelle. Il fait partie d'un ensemble de règles qui, appliquées simultanément, se renforcent mutuellement.

Dans la conduite de l'exercice consistant à se préparer à la rédaction d'un PRA, les groupes ont à ce jour mené des travaux importants pour améliorer leur résolvabilité et atteindre les objectifs fixés par les autorités, quand bien même l'avancée des travaux reste encore caractérisée par une grande hétérogénéité.

Les principales difficultés rencontrées relèvent largement de facteurs communs, notamment en matière de crédibilisation des mesures de réorganisation ou de définition de projections financières suffisamment stressées *post*-résolution. Le recours aux bonnes pratiques identifiées à travers l'étude transversale conduite par l'ACPR sur les six grands groupes bancaires français devrait contribuer à renforcer les progrès des banques en matière de travaux de préparation à la rédaction d'un PRA, et donc la résolvabilité globale.

Annexe 1 : Obligations réglementaires et attentes du CRU

Selon l'article 52 BRRD, les établissements disposent d'un mois suivant l'application du bail-in pour produire un PRA, incluant notamment l'analyse des causes de la défaillance de l'établissement, sa stratégie de réorganisation et un calendrier de mise en œuvre des mesures.

Le CRU a précisé ses attentes dans les *Expectations for banks*, publiées en 2020, à travers leur principe 7.3 :

« Les Banques pour lesquelles les IRT envisagent d'appliquer l'instrument de renflouement interne avec maintien en activité dans le cadre de la stratégie de résolution ont identifié et évalué les mesures disponibles pour rétablir leur viabilité à long terme après un renflouement interne avec maintien en activité, et ont détaillé les mesures qui pourraient être envisagées dans un plan de réorganisation des activités ».

Le CRU attend des banques qu'elles préparent des évaluations préalables ex ante des principaux éléments d'un plan de réorganisation des activités afin de garantir la préparation à la résolution. À cette fin, les banques devraient, entre autres, a) identifier et décrire les mesures potentielles visant à rétablir la viabilité à long terme de la banque et fournir une évaluation initiale de ces mesures, b) indiquer les calendriers nécessaires à leur exécution/mise en œuvre, y compris une description des étapes nécessaires et c) mettre en place des capacités suffisantes pour permettre aux autorités de résolution d'évaluer les éléments visés aux points i) à ii) pendant la résolution.

→ Plus précisément, il est attendu des banques qu'elles analysent les mesures susceptibles d'être disponibles pour rétablir la viabilité à long terme et qu'elles identifient celles qui pourraient être mises en œuvre après un renflouement interne avec maintien en activité au moyen d'un plan de réorganisation des activités.

Les mesures de réorganisation potentielles peuvent notamment inclure :

- La réorganisation des activités.
- Les modifications apportées aux systèmes et infrastructures opérationnels.
- Le retrait des activités déficitaires.
- Une restructuration des activités existantes qui peut être rendue compétitive.
- La vente d'actifs ou de lignes d'activité.
- Une liquidation solvable des activités de négociation, le cas échéant.

Dans ce contexte, il est attendu des banques qu'elles examinent et identifient toutes les options de restructuration identifiées dans le plan de rétablissement qui pourraient ne pas être utilisées dans la phase de résolution ou qui pourraient ne pas avoir été identifiées comme options de résolution, mais qui (i) auraient des implications sur la restructuration/le modèle d'activité et présenteraient des avantages à long terme ou qui (ii) ne procureraient pas elles-mêmes d'avantages en termes de fonds propres ou de liquidité lorsqu'elles sont exécutées, mais contribueraient à la réalisation globale des objectifs de restructuration.

Si une liquidation et/ou la vente de parties du groupe est envisagée comme mesure potentielle de restructuration, les banques devraient identifier, en tenant également compte des considérations liées à la planification de la résolution : (i) l'entité ou la ligne d'activité pertinente, la méthode de liquidation ou de vente, y compris les hypothèses sous-jacentes, les pertes et besoins de liquidité attendus ; (ii)

tout financement ou service fourni par ou vers les entités restantes ; et (iii) les produits et services devant être abandonnés parce qu'ils ne contribuent pas à la réalisation des objectifs de la résolution ou à l'utilisation du ou des instruments de résolution.

Dans l'analyse des mesures, les banques sont censées :

- Démontrer comment la viabilité à long terme pourrait être restaurée au moyen des mesures proposées. Dans ce contexte, les banques pourraient envisager :
  - Les coûts potentiels et l'incidence de la réorganisation des activités sur le compte de résultat et le bilan.
  - Une description des éventuelles exigences de financement pendant la période de réorganisation et des éventuelles sources de financement.
  - Tout produit potentiel de la cession d'actifs, d'entités ou de lignes d'activité envisagé par le plan de réorganisation des activités.
- Indiquer les étapes pertinentes et leur calendrier prévu pour la mise en œuvre des mesures proposées.
- Procéder à l'évaluation ci-dessus sur la base de la ou des hypothèses suivantes :
  - Les analyses sont réalisées (i) pour la structure actuelle et (ii) pour la structure après mise en œuvre des mesures de rétablissement.
  - Lorsque les règles en matière d'aides d'état sont applicables, les mesures proposées doivent être compatibles avec l'exigence énoncée dans le plan de restructuration, qui vise à rétablir la viabilité à long terme de l'établissement ou de l'entité à un coût minimal pour l'état et à atténuer les distorsions potentielles de concurrence.

Les analyses doivent être étayées par les informations nécessaires pour permettre aux IRT d'évaluer l'incidence de la réorganisation des activités sur les fonctions critiques et la stabilité financière, par exemple (i) en déclarant les hypothèses sous-jacentes, telles que les principales variables macroéconomiques ; (ii) en projetant l'incidence sur l'état des résultats et du bilan ou l'évolution de cet état ; et (iii) en décrivant l'évolution des principaux indicateurs financiers. Dans ce contexte, les banques sont invitées à examiner la disponibilité de la documentation produite à d'autres fins, comme la planification de la résolution.

Annexe 2 : Critères des IRT en matière d'analyse du rapport d'analyse du PRA

1 - Présentation des processus de gouvernance

Le premier axe de travail du rapport d'analyse du PRA consiste ainsi, pour les autorités de résolution, à s'assurer que l'établissement en résolution dispose d'une gouvernance adéquate qui pourra être activée rapidement et permettra la production du PRA dans les délais impartis par la réglementation.

Les IRT évaluent cette gouvernance selon plusieurs axes, notamment la description des services et unités concernées au sein du groupe et le recours à tout prestataire externe. La répartition des tâches entre les unités, les étapes de la production d'information et la chronologie des étapes sont d'autres éléments permettant aux IRT d'évaluer la crédibilité du processus de gouvernance de la production du PRA.

2 - Identification du périmètre du cœur d'activité bancaire du groupe – core bank

La définition de la *core bank* conduit les établissements à se projeter sur le futur modèle d'affaires de l'établissement *post*-crise. Conformément au cadre européen de résolution, plusieurs objectifs doivent être pris en compte dans la réorganisation de l'établissement qui doit assurer son retour à la viabilité de long-terme, tout en respectant les objectifs de la résolution et notamment le maintien des fonctions critiques. Dans leur rapport d'analyse du PRA, les établissements doivent présenter une réflexion sur leur vision stratégique de la mise en place du futur établissement, comprenant une dimension d'implantation géographique, en identifiant la *core bank* à travers l'analyse des éléments suivants :

- des lignes d'activités, des marchés stratégiques et de la présence de l'établissement en fonction des pays ;
- de la continuité des fonctions critiques et des activités fondamentales dans le court, moyen et long terme ;
- du sort des filiales et des succursales de l'établissement ;
- des modalités de fournitures de service.

L'analyse de ces éléments doit permettre à l'établissement de dégager les grandes lignes du modèle d'affaires, de la réorganisation interne et de l'appréciation de son futur poids financier ainsi que de la présence géographique *post*-résolution.

Le cœur de cette analyse repose sur l'évaluation des lignes d'activités. Pour être exhaustive, celle-ci doit prendre en compte les éventuels obstacles légaux, opérationnels et organisationnels à la séparation ou à la liquidation de certaines activités.

3 - Identification des mesures de réorganisation

Selon les lettres de priorités qui ont été adressées aux banques depuis 2022, l'analyse des mesures de réorganisation possibles se fonde sur les analyses d'impact, en solvabilité et liquidité de la *core bank*, des options de redressement qui permettront d'améliorer la viabilité de la banque sur le moyen et long-terme. Pour cela, les établissements sont incités à utiliser des indicateurs tels que les coûts potentiels, l'impact sur le compte de résultat et sur le bilan financier. En terme d'opérationnalisation, il est également attendu des établissements qu'ils proposent une chronologie de la mise en œuvre de ces options et qu'ils démontrent leur capacité à les mettre en œuvre.

Les établissements peuvent également proposer des mesures complémentaires qui ne sont pas prévues par le plan préventif de rétablissement et qui permettraient à l'établissement de revenir à la

viabilité de long-terme. Ces mesures peuvent inclure la réorganisation ou la restructuration des activités maintenues, le changement des systèmes opérationnels ou des infrastructures, le retrait de l'établissement des activités les moins rentables ou déficitaires, la vente de certains actifs ou encore la liquidation de certaines activités toujours solvables. Si aucune mesure n'est identifiée par l'établissement, il est recommandé aux établissements de le mentionner, en le justifiant, dans le PRA.

Afin d'établir une liste crédible d'options de réorganisation, les établissements doivent également analyser la compatibilité des mesures avec l'environnement *post*-résolution mais également des mesures entre-elles. Enfin, l'identification de la liste de mesures de réorganisation doit être complétée par une évaluation de la combinaison optimale des mesures sélectionnées et de leur priorisation en matière d'exécution.

***4 - Élaboration des scénarios et des projections financières*.**

L'objectif pour les banques est de pouvoir démontrer leur capacité à fournir des projections financières grâce à des indicateurs sélectionnés sur un horizon compris entre trois et cinq ans.

Ces projections financières s'inscrivent dans des scénarios de crise que les banques doivent être en mesure d'identifier et de calibrer. Les banques doivent également démontrer leurs capacités à projeter à la fois les indicateurs financiers clés, le bilan *post*-résolution reflétant l'impact des mesures de résolution ainsi que le respect des exigences règlementaire.

Cette exigence se décline en deux axes de projection : la description des besoins de financement et de leurs sources et une estimation de l'impact financier sur trois à cinq ans de la combinaison la plus optimale possible des options de réorganisation.

Annexe 3 : Bonnes pratiques identifiées dans la conception d'un rapport d'analyse du PRA

Dimension		
	Principe	
		Bonne pratique

1 - Présentation des processus de gouvernance		
	1.1. Affiner la présentation du processus de gouvernance	
		Le processus de gouvernance doit être décrit en détail. Pour assurer la clarté de la présentation, l'établissement peut privilégier une description du processus de gouvernance par l'utilisation d'organigrammes (*flowcharts*) précisant notamment les flux d'informations et la production des données nécessaires pour la production du PRA.
		L'établissement doit identifier les éventuels obstacles, afin de proposer une gouvernance crédible à la mise en œuvre de ce processus de réorganisation des activités, notamment au regard des contraintes du droit du travail ou d'autres obligations contractuelles.
		Une mise à jour annuelle du processus est nécessaire, pour assurer la fiabilité de la gouvernance.
	1.2. Assurer la cohérence du processus de gouvernance avec d'autres livrables	
		Une cohérence forte entre gouvernance du PRA et autres processus de gouvernance interne est nécessaire (personnes impliquées, comités spécialisés, prises de décisions opérationnelles, etc.), pour assurer la crédibilité du processus et la faisabilité de produire un PRA dans un délai restreint.
		La prise en compte du contexte *post-résolution* est primordiale pour assurer la cohérence du processus.
2 - Identification du périmètre du cœur d'activité bancaire du groupe – *core bank*		
	2.1. Définir de manière exhaustive le périmètre de la core bank	
		L'établissement doit fonder son analyse sur les éléments qui lui semblent pertinents. Si certains établissements utilisent la notion d' « activités fondamentales » en référence au cadre règlementaire[10], les exigences du PRA ne mentionnent pas cette notion[11]. En effet, l'objectif du PRA est de proposer une nouvelle organisation de la banque, en partant de l'hypothèse que n'importe quelle activité pourrait s'avérer déficitaire ou non-rentable, y compris les activités identifiées comme fondamentales dans le plan préventif de rétablissement. Les établissements sont donc libres d'utiliser ou de se détacher de cette notion pour leur analyse du périmètre de la *core bank*.
		L'établissement doit justifier les choix effectués pour départager les activités qui resteront dans la *core bank* de celles qui n'en feront pas partie.

[10] Article 2(36) BRRD, qui les définit comme « les activités et services associés qui représentent pour un établissement ou pour un groupe dont un établissement fait partie des sources importantes de revenus, de bénéfices ou de valeur de franchise ».

[11] Aussi bien dans l'article 52 BRRD que dans le règlement délégué 2016/1400 spécifiant les exigences minimales d'un plan de réorganisation de l'activité.

		Les possibilités de justification sont multiples et peuvent tenir à des questions de rentabilité, de difficultés opérationnelles de se séparer de l'activité en question ou encore à d'éventuelles obligations légales auxquelles l'établissement serait tenu.
		L'établissement doit décliner le périmètre de la *core bank* qu'il aura identifié en matière d'empreinte géographique.
	2.2. Anticiper les choix portant sur les entités qui ne feraient pas partie de la core bank pour renforcer la crédibilité du périmètre	
		Le périmètre de la *core bank* se définit également en identifiant les entités qui ne seraient pas conservées par l'établissement post-résolution. L'établissement peut avoir recours à plusieurs mesures pour traiter les activités qui ne seraient pas fléchées vers la *core bank*, par exemple la vente, la réorganisation ou la liquidation, qu'il sera nécessaire de refléter dans l'analyse, afin de renforcer la crédibilité du périmètre de la *core bank*.
		Il est attendu que le rapport d'analyse du PRA intègre une liste retraçant les activités qui seraient conservées ainsi que celles qui seraient cédées.
		L'établissement peut évaluer l'appétit du marché pour les activités qui seraient cédées, afin d'asseoir la crédibilité du périmètre considéré pour la *core bank*, en tenant compte au mieux du scenario de crise.
3 - Identification des mesures de réorganisation		
	3.1. Assurer une articulation suffisante avec le plan préventif de rétablissement afin d'identifier des mesures crédibles dans un contexte post-résolution	
		L'établissement doit tirer profit des travaux de supervision. L'utilisation des travaux de supervision et du plan préventif de redressement permet aux établissements de capitaliser sur le travail d'analyse déjà fait sur les mesures qui permettent d'améliorer la solvabilité et la liquidité de court et moyen terme de la banque.
		Les options considérées doivent être adaptées au contexte post-résolution. L'objectif du PRA est d'assurer le retour à la viabilité à long-terme à la suite de l'application d'un *bail-in*. Ainsi, les mesures du plan préventif de rétablissement ne peuvent être reprises telles quelles et l'établissement doit identifier celles qui seraient incompatibles avec l'utilisation du *bail-in* ou qui seraient inefficaces dans le contexte particulier post-résolution.
	3.2. Approfondir l'analyse de compatibilité des options en poussant la réflexion sur l'opérationnalisation des mesures	
		L'établissement doit identifier les obstacles potentiels (notamment comptables, juridiques, fiscaux, économiques) à la mise en œuvre des différentes mesures. Ce travail permet aux établissements de justifier les choix de mesures les plus crédibles mais également de s'assurer de la compatibilité de mesures entre elles.
		Il est nécessaire d'envisager l'horizon temporel d'application des options de réorganisation et les modalités de leur opérationnalisation. Cette analyse permettra d'affiner la stratégie de réorganisation et d'assurer la compatibilité des mesures entre elles (par exemple concernant les mesures qui feraient appel à une entité qui aurait déjà été liquidée ou vendue).

4 - Élaboration des scénarios et des projections financières		
	4.1. Estimer l'impact de chaque mesure de réorganisation afin d'amorcer l'analyse des effets combinés des mesures de réorganisation dans les projections financières	
		L'ensemble des dimensions pertinentes doit être pris en compte pour estimer l'impact de chaque option de réorganisation : liquidité, solvabilité, rentabilité et les coûts associés. Assurer une certaine variété des indicateurs est important afin de pouvoir disposer de choix au moment de la crise permettant d'effectuer les projections et mesures d'impact les plus pertinentes.
	4.2. Proposer une série d'indicateurs pertinents permettant de présenter l'ensemble des impacts sur la viabilité à long terme	
		L'établissement doit considérer l'ensemble des indicateurs a priori pertinents pour réaliser ses projections et démontrer l'utilité des mesures de réorganisation pour la viabilité à long-terme de la future *core bank*. Il peut à cet égard utiliser les catégories d'indicateurs suivantes : - compte de résultat, dont projections suite à la vente d'activités non fondamentales et à tout ajustement supplémentaire pour rendre la banque viable à moyen-long terme ; - bilan financier, en particulier en matière de projections fondées sur un minimum d'actifs (dépôts en espèces et dépôts auprès de la banque centrale, prêts et découverts, titres, prises en pension, actifs dérivés, autres actifs) et de passifs (dépôts, dette, mises en pension, passifs dérivés, ventes à découvert, autres passifs). - coûts de restructuration, notamment en matière de réduction des effectifs, de restructuration des ressources humaines, de séparation des systèmes d'information, de fusion-acquisition, de gestion extinctive, le cas échéant. - ratios prudentiels.
	4.2. Établir des scénarios suffisamment pertinents et sévères pour raffiner les projections financières	
		Une réflexion sur l'horizon temporel considéré doit être conduite. L'établissement est invité à privilégier des scénarios suffisamment sévères et crédibles. Un scénario basé sur les processus ICAAP et ILAAP et suffisamment « adverse » peut ainsi être retenu. Sur la partie moyen-long terme de l'horizon temporel du PRA, l'établissement peut adopter une hypothèse de tassement progressif de l'effet de la crise. Bien que l'établissement dispose de la liberté de fonder ses scénarios sur les éléments qui lui semblent les plus crédibles, il reste attendu qu'il soit en capacité de détailler leur enchainement dans le temps, distinguant les développements de court et moyen-long termes.
		L'établissement doit pouvoir identifier les combinaisons possibles de scénarios. La combinaison de scénarios sur plusieurs horizons temporels doit permettre à l'établissement de pouvoir envisager des projections plus crédibles et plus précises en fonction de la situation financière juste après la procédure de résolution. De plus, la graduation de la sévérité du scénario doit permettre de prendre en compte la situation sur du très court terme et les perspectives d'avenir des marchés financiers, reflétant les hypothèses de base et les hypothèses les plus pessimistes. Les scénarios devraient envisager, notamment une combinaison de situations de crise ainsi qu'une récession mondiale prolongée.

		L'identification du périmètre de la *core bank* est essentielle afin de pouvoir anticiper le scénario de crise. L'établissement doit conduire en amont une réflexion sur les activités permettant de dessiner un futur modèle d'activité rentable selon une empreinte géographique déterminée.