

Les modèles d'activité dans un environnement de taux bas



La surveillance prudentielle et
la revue des *Business models*

Les modèles d'activité dans un environnement de taux bas

1. **L'analyse des modèles d'activité, un élément clé pour les superviseurs**
2. **Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas**

L'analyse des modèles d'activité, un élément clé pour les superviseurs

- L'analyse des modèles d'activité est « devenue » un élément clé : « *Le principal risque a trait aux modèles d'activité et à la rentabilité des banques. L'analyse des facteurs de rentabilité facilitera l'identification des banques souffrant d'une rentabilité structurellement faible.* » (Document sur les priorités du MSU - **2016**)
- Est-ce vraiment une préoccupation nouvelle ? ...
 - « Chaque opération générant un coût en fonds propres, les banques vont être désormais incitées, plus qu'auparavant, à privilégier la rentabilité de leurs interventions. Dès lors, un nouveau principe de gestion devrait être mis à jour : **la rentabilité est plus déterminante de la bonne santé du système bancaire** que la croissance du total des bilans » (JL Butsch – secrétaire général de la Commission bancaire - revue d'économie financière – **1990**)
 - « L'analyse des résultats représente un autre point de passage obligé dans le cadre d'une démarche préventive. Il est vrai que de mauvaises performances en matière de rentabilité ont un impact direct sur la solidité de la structure financière. Au-delà de la vérification de l'existence d'un niveau minimum de bénéfices, les contrôleurs bancaires ont donc développé des outils afin d'appréhender la formation du résultat net. Seule une **étude plus approfondie de la structure du compte de résultat permet en effet la détection précoce de facteurs de fragilité** et, le cas échéant, la mise en place d'actions correctrices appropriées. » (Rapport de la Commission bancaire – **1998**)

L'analyse des modèles d'activité, un élément clé pour les superviseurs

L'analyse des modèles d'activité révèle les principales vulnérabilités d'une banque et le caractère durable de ses plans stratégiques

- Les banques sont très diverses en termes de modèles d'activité.
- Les superviseurs doivent comprendre la diversité et ses implications pour la supervision bancaire et la stabilité financière.
- Ceci est particulièrement important compte tenu des défis auxquels les banques sont confrontées :
 - un environnement macroéconomique avec une période prolongée de taux d'intérêt bas,
 - une concurrence croissante,
 - une réglementation plus stricte.



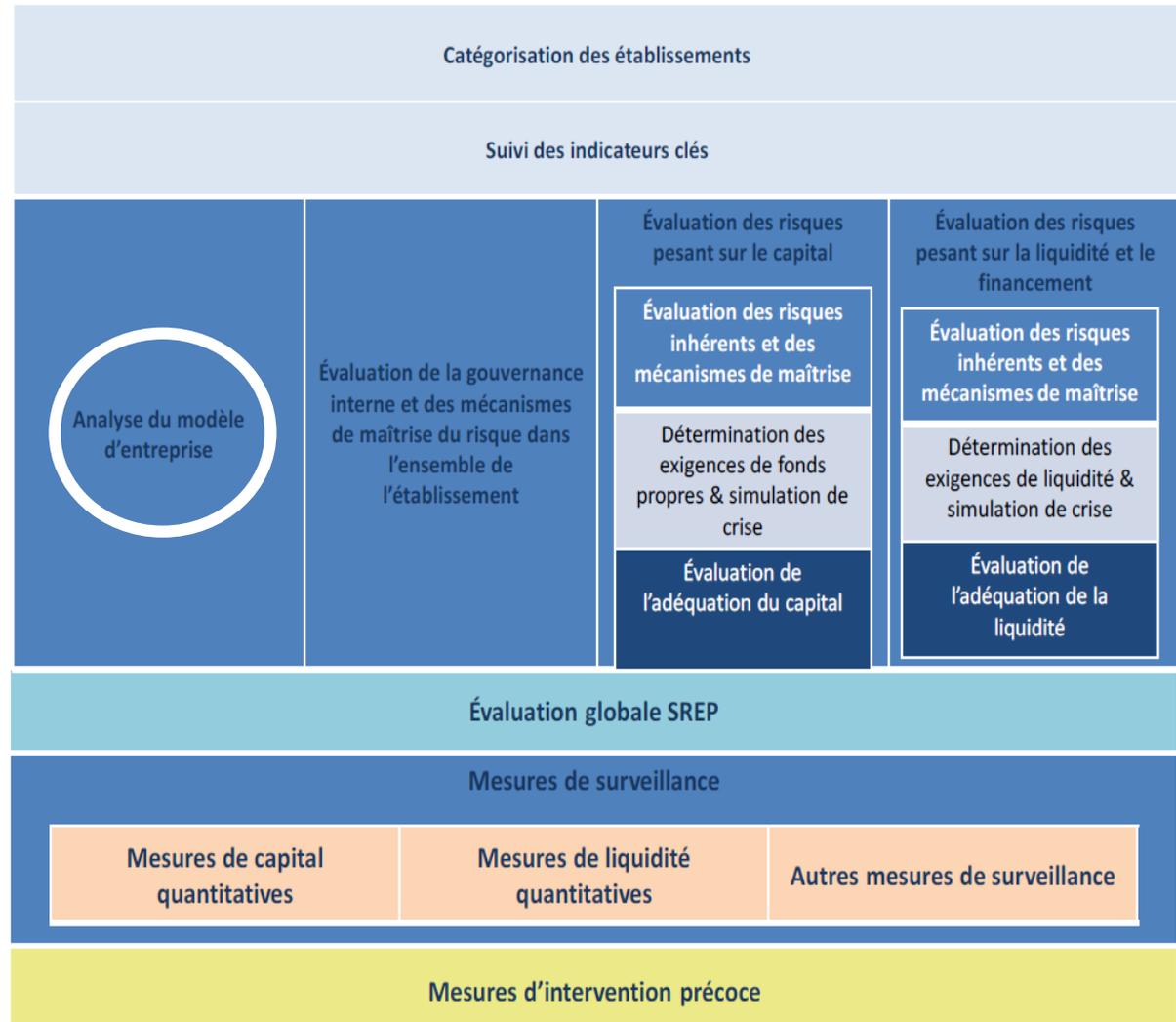
Orientations de décembre 2014 sur les procédures et les méthodologies communes à appliquer dans le cadre du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP)



L'analyse des modèles d'affaires est une priorité de surveillance du MSU en 2016/2017 et fait partie intégrante du SREP.

1 - L'analyse des modèles d'activité, un élément clé pour les superviseurs

- Analyser les principales activités, les zones géographiques d'implantation et la position sur le marché
- Évaluer l'environnement économique
- Analyse quantitative et qualitative du modèle d'affaire
- Analyse du plan stratégique et du plan financier
- Évaluer la viabilité du modèle d'affaire
- Évaluer la durabilité de la stratégie de l'établissement
- Recenser les vulnérabilités clés



Source : Orientations EBA sur les procédures et les méthodologies communes à appliquer dans le cadre du processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP)

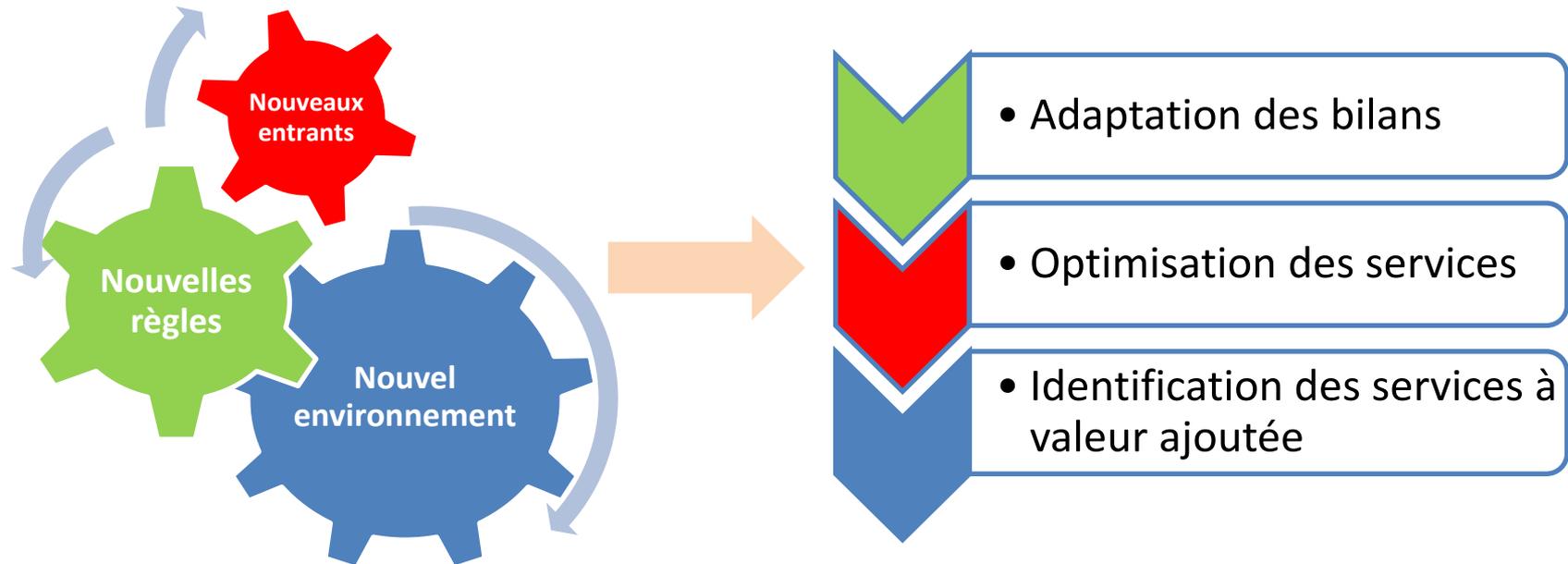
L'analyse des modèles d'activité, un élément clé pour les superviseurs

Le MSU a mis en place une revue des modèles d'activité en 3 phases

1 ^{ère} phase	2 ^{ème} phase	3 ^{ème} phase
<p>Objectif : recueillir des informations et comprendre la pertinence des secteurs d'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> → Contribution des secteurs d'activité aux revenus, bénéfices et risques → Quels sont les secteurs d'activité qui sont des facteurs de risques importants? → Reporting → Toute information interne ou externe pertinente 	<p>Objectif : Évaluer la capacité de la banque à générer des bénéfices</p> <ul style="list-style-type: none"> → Un score automatique principalement fondé sur le ROA et le coefficient d'exploitation → Comparaison des résultats à des seuils prédéfinis, et scores globaux 	<p>Objectif : Analyse exhaustive - jugement du superviseur</p> <ul style="list-style-type: none"> → Utilisé pour ajuster les scores de la phase 2 en tenant compte des spécificités de la banque → Plus de 60 indicateurs basés sur des rapports normatifs et de supervision permettent des comparaisons entre banques

Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas

Les banques face à des évolutions stratégiques



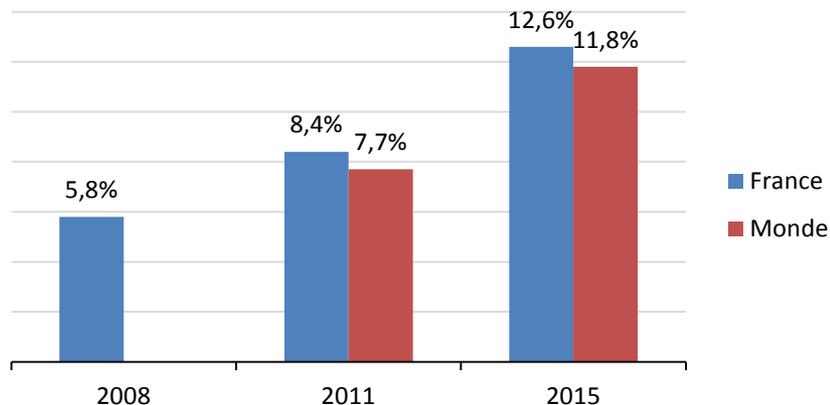
Besoin de consolidation des résultats

Evolution des modèles d'activité

Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas

De nouvelles règles prudentielles

Une solvabilité (CET1) en net progrès depuis 2008



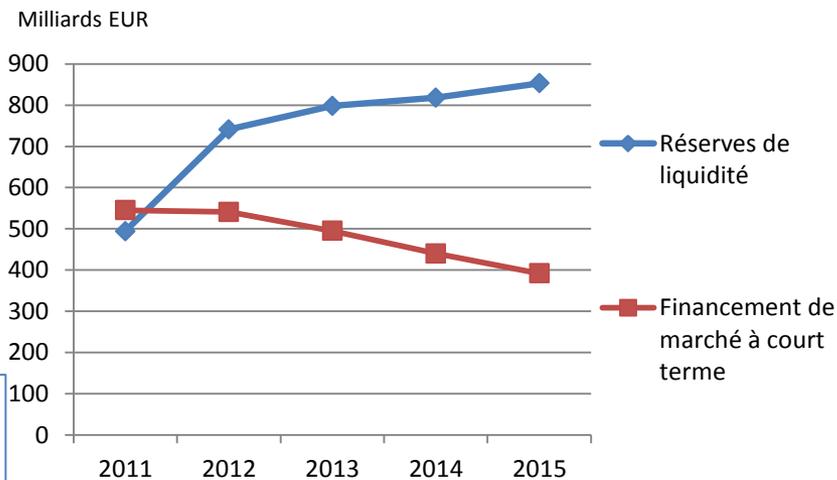
Source : SGACPR, BCBS (monde = banques internationales avec Tier 1 > 3G€)

Encadrement du risque de liquidité

+ exigences spécifiques pour les établissements systémiques G-SIBs)

Renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres

Une augmentation des réserves de liquidité et une diminution des financements de marché à court terme



Source : communication financière

Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas

avec maintenant la finalisation de Bâle 3

Question centrale : **quelle place et quel rôle pour les modèles internes** dans le dispositif réglementaire ?



Objectif des travaux de finalisation de Bâle 3 : **restaurer la confiance dans l'évaluation des risques** réalisés par les banques

En pratique, les travaux de finalisation de Bâle 3 portent sur :

- **Mesure du risque de crédit** : révision en profondeur de l'approche standard et encadrement accru de l'approche notations internes (IRB)
- **Mesure du risque opérationnel** : refonte du dispositif existant (nouvelle approche et fin de l'utilisation des modèles internes)
- Possible introduction d'un **capital output floor**
- Introduction d'une **exigence de levier spécifique pour les G-SIBs**, au-delà de l'exigence de 3% de Tier 1.

Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas

La transformation digitale : un défi et une opportunité

Un défi	Des atouts
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une grande vitesse de diffusion des nouveaux usages digitaux ▪ Risque de perte de parts de marché et de baisse des sources de revenus ▪ Des risques d'exécution inhérents à toute transformation importante ▪ Des risques spécifiques à la finance digitale : cybercriminalité, protection des données personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une clientèle large ▪ Des données nombreuses et bien sécurisées ▪ Une forte expérience dans la gestion des risques
	Une stratégie
<p style="text-align: center;">Une opportunité</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nouveaux services pour les utilisateurs • Une baisse des coûts de transaction pour les utilisateurs et de traitement interne des intermédiaires • Une résilience accrue de certains process • Un impact positif pour l'économie réelle et son financement • Un enjeu de compétitivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une gouvernance forte « tone from the top » ▪ Des investissements dans les systèmes d'information ▪ Un service toujours plus adapté aux clients, plus sûr, plus souple, plus inter connecté ▪ Une diversification des services en propres ou en partenariat ▪ L'humain au cœur de la transformation

Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas

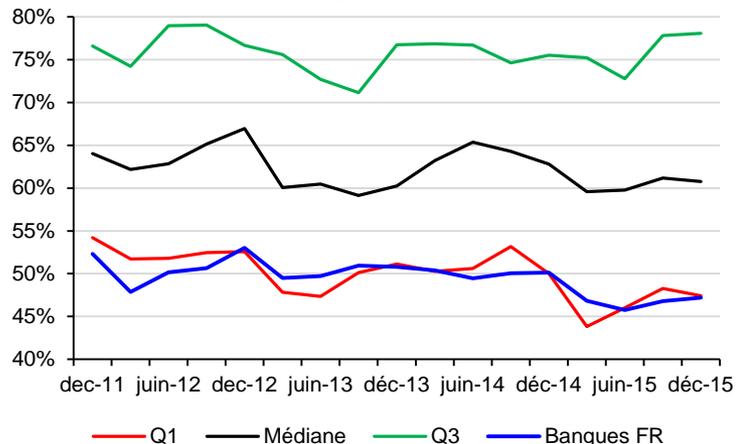
La pression des taux bas avec des effets différenciés

Effets négatifs	Effets positifs
<ol style="list-style-type: none"> 1. La pression sur la marge nette d'intérêt 2. La vague de remboursements anticipés et de renégociations de crédits 3. Les excédents de liquidité pèsent sur la rentabilité 4. Le coût du capital limite la capacité d'appel au marché 5. Prise de risque excessive dans l'octroi de crédit et dans l'allocation d'actifs 6. Le report des meilleurs emprunteurs sur les financements de marché 7. Le frein au désendettement du secteur non financier 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La baisse du coût de refinancement des banques 2. La baisse des coûts de financement pour les agents économiques 3. Meilleur accès au crédit pour les particuliers/entreprises et hausse des volumes de crédits 4. L'amélioration de la situation du secteur non financier (particuliers et entreprises) 5. L'amélioration de la capacité des emprunteurs à honorer leurs engagements, hausse de la qualité des actifs et baisse du coût du risque

Les effets nets dépendent des modèles d'activité

Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas

Structure des revenus (MNI rapportée au PNB)



Source : EBA

Structure des financements

L'impact de la baisse des taux dépend du *funding mix* :

- financement de marché vs. Dépôts
- dépôts non réglementés vs. dépôts réglementés (Livret A et surtout PEL)

Part des taux fixes (TF) / variables (TV) dans les crédits

TF prédominant (FR, DE)

TV prédominant (IT, ES)

Maintien des taux bas

Résilience	Effet > 0 sur la marge d'intérêt des prêts à taux fixe accordés à des taux plus élevés	Faibles taux d'intérêt favorisent la distribution de crédits
Risque	Remboursements anticipés d'anciens prêts à taux fixe (dépend du montant des pénalités – faibles en FR, élevées en DE)	Adaptation rapide des prêts à taux variable au nouvel environnement de taux

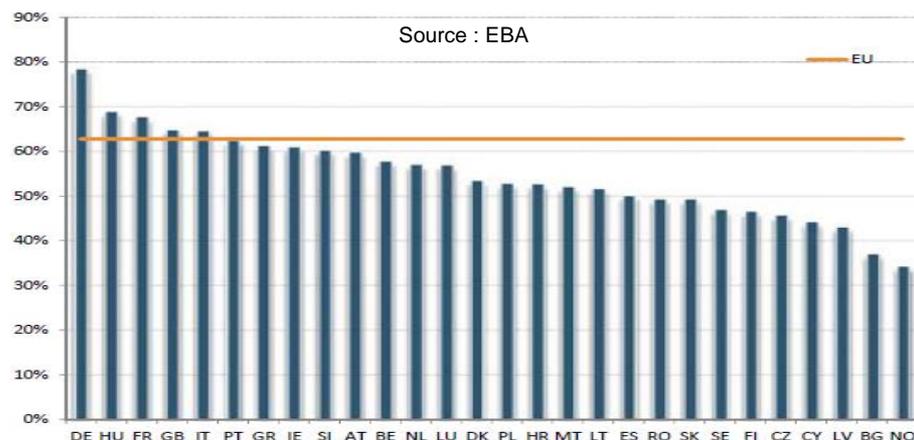
Hausse des taux

Résilience	Ajustement des coûts de refinancement avec un impact négatif sur la marge d'intérêt des prêts accordés à des taux plus faibles	Adaptation rapide des prêts à taux variable au nouvel environnement de taux
Risque	Maintien du faible coût du service de la dette des emprunteurs	Coût du service de la dette des emprunteurs est accru

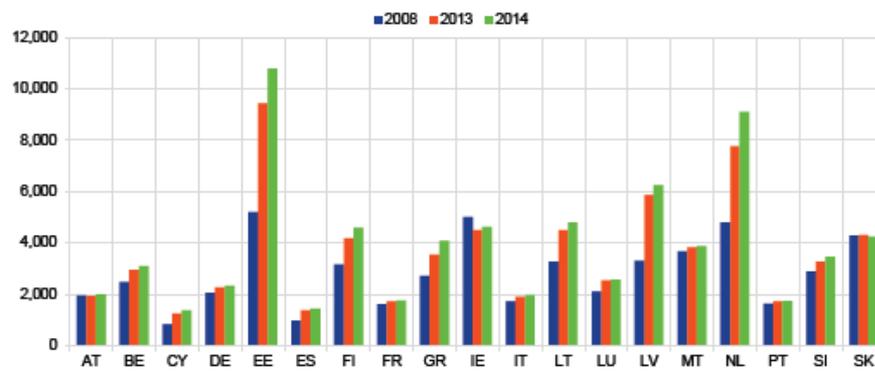
Les modèles d'activité sous pression dans l'environnement actuel de taux bas

Des enjeux en termes de coûts

Un coefficient d'exploitation des banques françaises supérieur à la moyenne européenne



Population per local branch in euro area countries in 2008, 2013 and 2014



Source: EU structural financial indicators and ECB calculations.
Notes: Branches refer to the local units of credit institutions.

Une faible densité de population par agence en France

Des enjeux de supervision

Quelles adaptations des modèles d'activité des banques ?

- Stratégie défensive (*deleveraging*, réduction des activités de banque d'investissement)
- Stratégie offensive (concentration transfrontalière en Europe, améliorer la circulation de l'épargne au profit des entreprises)

Quels enjeux pour la supervision ?

- Le rôle de la Gouvernance et l'appétit pour le risque sont des composantes majeures dans toute évolution stratégique
- Pouvoir anticiper les nouveaux risques et détecter les canaux de contagion

Merci de votre attention

et retrouvez les analyses de l'ACPR sur notre site internet : www.acpr.banque-france.fr