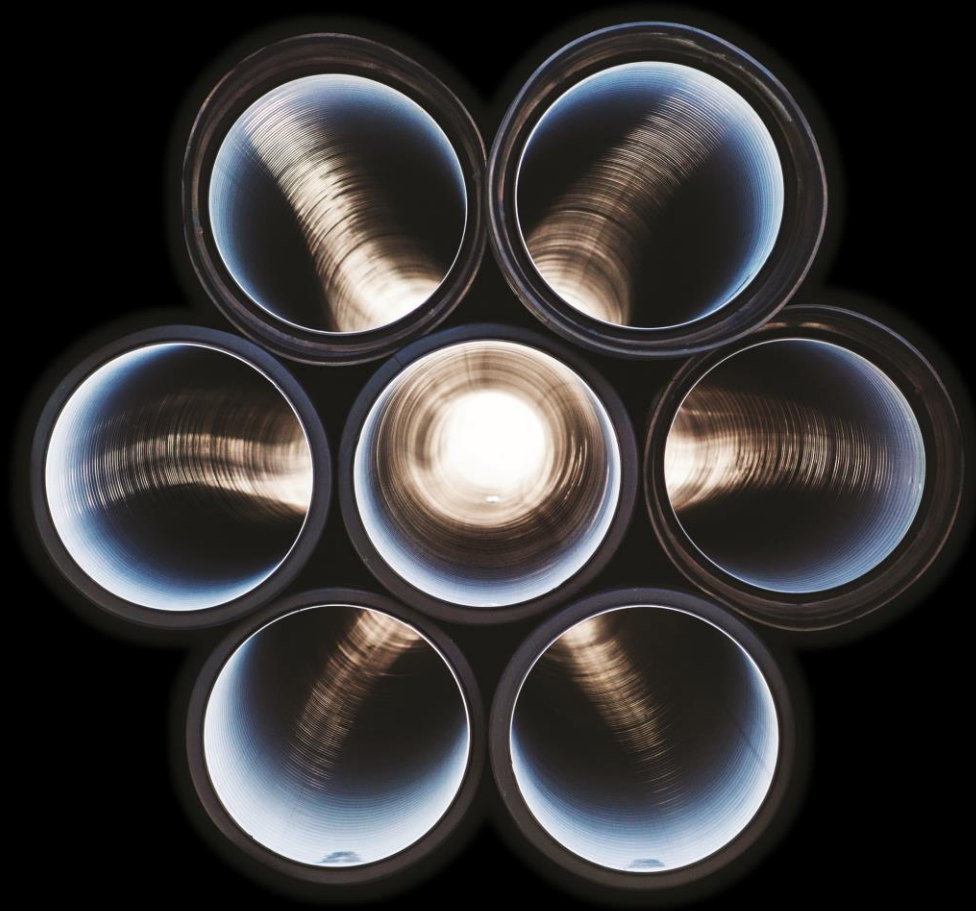


Deloitte.



Prêts Non Performants

NPL Management : Optimiser la gestion des crédits non performants

Contexte

Au cours des derniers mois, une attention particulière a été donnée à la gestion des prêts non performants (NPL) et les risques qui y sont associés, avec des impacts significatifs pour le secteur bancaire.

Les récentes publications par l'EBA de sa consultation sur les orientations pour la gestion des NPL (non performing loans) puis d'un ensemble de mesures préconisées pour cette gestion par la Commission Européenne viennent renforcer la volonté des autorités d'endiguer la progression des prêts non performants au sein de la zone euro. Cette forte volonté est le reflet de l'importance du risque systémique que représentent ces prêts pour l'économie.

L'actualité réglementaire est dense en cette période pour l'ensemble des établissements avec un certain nombre de sujets à traiter en parallèle, notamment la mise en place de la nouvelle définition du défaut pour 2021.

Dans sa stratégie de lutte contre les NPL, le régulateur souhaite que les établissements agissent en suivant ces quatre leviers :

- **La stratégie** : Une stratégie de réduction des NPL doit être élaborée par les banques et contenir des objectifs tant qualitatif que quantitatif. Celle-ci doit permettre de définir un plan opérationnel de diminution des prêts non performants.
- **La gouvernance** : La gouvernance des NPL peut passer par différents biais et notamment la mise en place d'unités de gestion spécifiques.
- **Les process** : L'objectif pour les banques est ici de faire en sorte que la gestion quotidienne des NPL soit le plus automatisée possible afin que les opérations anciennement extraordinaires puissent devenir des cas de gestion normalisés.
- **Les outils et les données**: Les banques doivent mettre en place des outils de gestion et de reporting adaptés aux enjeux des NPL. Les conditions économiques ainsi que l'ensemble des informations pertinentes (ex - historique des prix de cession de portefeuille) doivent être disponibles et utilisables.

Ces grandes mesures s'ajoutent à la volonté démontrée par l'EBA et le MES de consolider le marché secondaire des NPL à travers plusieurs propositions phares dont la création d'une structure de défaisance bancaire au niveau européen et la publication en fin d'année 2017 d'un ensemble de templates de données (« NPL templates ») dont le l'objectif principal est de réduire l'asymétrie d'informations entre vendeurs et acquéreurs de NPL.

Le développement du marché secondaire des NPL constitue une priorité pour les autorités comme le montre la mise en place en 2017 d'une consultation publique sur le sujet par la Commission Européenne et le lancement le 27 avril 2018 par l'EBA d'une consultation publique sur ses guidelines concernant les informations devant être transmises par les banques sur leurs engagements NPL et restructurés (« Guidelines on disclosure of non-performing and forborne exposures »)

Contexte

Au cours des derniers mois, une attention particulière a été donnée à la gestion des prêts non performants (NPL) et les risques qui y sont associés, avec des impacts significatifs pour le secteur bancaire.

Evolutions

Exigences ABE / BCE

- Orientations sur les NPL, Sept-16
- Orientations sur l'application de la nouvelle définition du défaut, Sept-16
- Rapports de risque et tableaux de bord sur l'impact potentiel des NPL sur la rentabilité, Dec-16 and Jan-17
- Addendum sur le provisionnement des NPL
- NPL templates

Revue générale des modèles IRB

- Nouvel ensemble de contraintes sur les modèles IRB, Nov-16
- Initiation à TRIM
- Evolution du CoRep et du FinRep
- Préoccupation majeure concernant les systèmes d'information et les données relatives au crédit

Introduction de IFRS 9 pour 2017

- Introduction des nouvelles règles de provisionnement et des méthodes de calcul incluant la capacité à identifier les prêts détériorés
- Adaptation des systèmes d'information et des processus de gestion du crédit
- Reconnaissance potentielle du désendettement des NPL selon la perte de crédit attendue IFRS9

Impacts clés

Evolution des concepts normatifs

Adaptation des systèmes d'information

Evolution des modèles de risque de crédit

Ajustement des processus et des outils de gestion de crédit et de NPL

Ajustement des modèles de business

Facteurs clés de succès

1. Assurer le respect du nouvel ensemble de contraintes réglementaires
2. Assurer la cohérence entre les nouveaux concepts normatifs de défaut, les modèles de risque de crédit et les processus de gestion de crédit
 - Ajuster les bases de données historiques et les modèles internes
 - Ajuster les processus de crédit pour industrialiser la gestion des prêts détériorés (avant et après le défaut)
3. Déployer de nouveaux ensembles d'indicateurs pour mesurer la performance de crédit et soutenir la gestion dynamique des portefeuilles de crédit
 - Définir une segmentation de portefeuille adaptée tenant compte à la fois du revenu potentiel et du risque de crédit
 - Concevoir des systèmes d'alerte rapides et améliorés
4. Développer une stratégie de NPL améliorée en mettant l'accent sur le désendettement soutenu par des plans opérationnels.

Notre Accompagnement

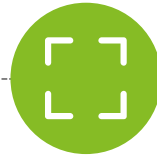
Une réponse transversale à vos défis

En tant que leader du conseil sur le marché européen des prêts non performants, nous sommes assurés que Deloitte est le mieux placé pour conseiller votre banque sur les directives d'autoévaluation de la BCE, la révision et la conception des modèles NPL ainsi que l'amélioration des processus de gestion du crédit sur l'ensemble de la chaîne de valeur des activités de crédit.



VOS ENJEUX

- La nécessité de se conformer aux lignes directrices de la BCE pour les NPL;
- Assurer l'alignement des processus liés aux NPL avec la politique interne et les orientations de la BCE;
- Anticiper et mesurer les implications en capital et en dépréciations des différents éléments de votre stratégie NPL;
- Assurer la cohérence de vos modèles liés au NPL;
- Assurer l'efficacité du cycle de vie de la gestion des NPL dans l'ensemble du cadre de risque de crédit;
- Optimiser vos stratégies d'identification précoce et de gestion des créances sinistrées.



NOS SERVICES

- Nous offrons une gamme complète de services relatifs à la gestion des NPL, notamment:
 - **La mise en conformité aux lignes directrices de la BCE;**
 - **La revue et la conception des modèles liés aux NPL;**
 - **L'amélioration des processus de gestion de crédit sur l'ensemble de la chaîne de valeur des activités de crédit**
 - **L'optimisation des fonctions de recouvrement et la mise en place de KPI spécifiques**
 - **L'identification de potentiels de cession et l'accompagnement éventuel sur des transactions**

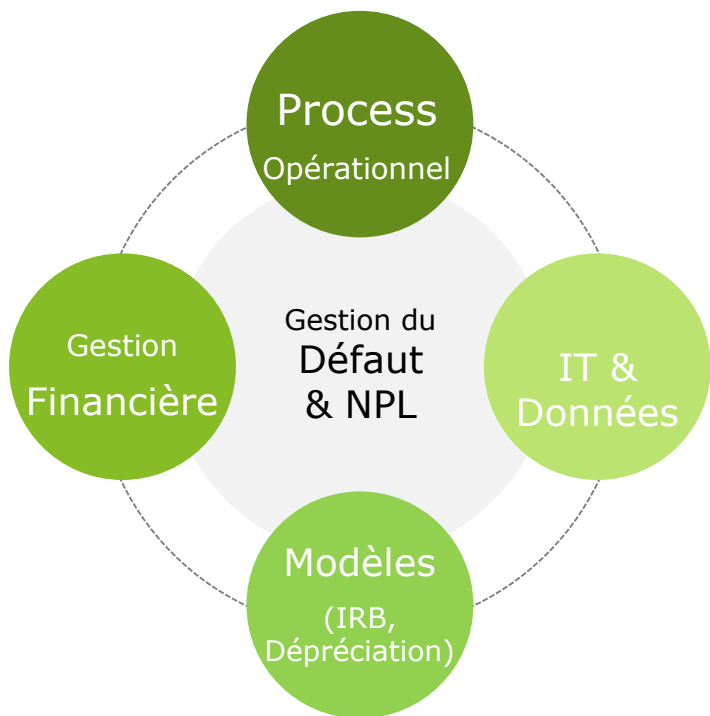


NOTRE VALEUR AJOUTEE

- Utilisation de nos grilles d'évaluation éprouvées pour bénéficier des meilleurs standards;
- Notre capacité de référence vous permettra de trouver le meilleur équilibre pour relever ces nouveaux défis ;
- Nous pouvons compter sur notre communauté de risque de crédit EMEA qui représente plus de 230 spécialistes dans 11 pays travaillant activement depuis plus de 15 ans sur les pratiques de modélisation de crédit et de gestion des risques de crédit;
- Nous pouvons nous appuyer sur un large éventail de méthodologies et d'outils partagés afin d'assurer une compétence locale personnalisée et d'avoir une vision transversale unique ainsi qu'une capacité de benchmark.

Livrables sur le conseil NPL

Principaux composants pour une approche pertinente



Livrables



Diagnostic de conformité du cadre NPL aux lignes directrices de la BCE

- Analyse à 360 ° de votre cadre NPL aux directives de la BCE: L'approche de Deloitte pour ajuster le cadre NPL aux directives de la BCE propose d'effectuer une phase d'évaluation initiale commençant par le développement d'un contrôle de cohérence jusqu'à la rédaction du plan directeur d'interventions.
- Feuille de route de résolution basée sur les composants principaux traitant du cadre de NPL (stratégie, gouvernance, processus, outils et données)



Impact sur les modèles liés aux NPL

- Les ajustements des processus liés aux NPL impliquent des impacts significatifs sur votre cadre de modèles de risque de crédit
- Analyse globale des impacts attendus sur les performances et l'applicabilité des modèles de crédit (y compris les modèles d'approbation de crédit, les modèles IRB, les estimations IFRS 9, les scores de récupération et les modèles de tarification)
- Analyses spécifiques, qualification et quantification des impacts sur les modèles liés aux NPL (hypothèses de paramètres, définitions, calibration des ajustements de base de données)
- Focus sur la cohérence du cadre des modèles traitant des notions structurelles telles que le défaut et la définition de la détérioration du crédit



Impact en termes de gestion opérationnelle du crédit et de gestion financière

- Les impacts des nouvelles lignes directrices seront qualifiés pour tous les processus connexes de la chaîne de valeur du crédit
- Notre approche vise à mettre en évidence les impacts en tenant compte des systèmes, des spécifications de données ainsi que des principales composantes de la gestion financière
- Mise en place de KPI et phase avec les étapes clés de la gestion des NPL
- Identification des portefeuilles les plus sensibles afin de matérialiser les enjeux de votre feuille de route et identifier des gains rapides potentiels

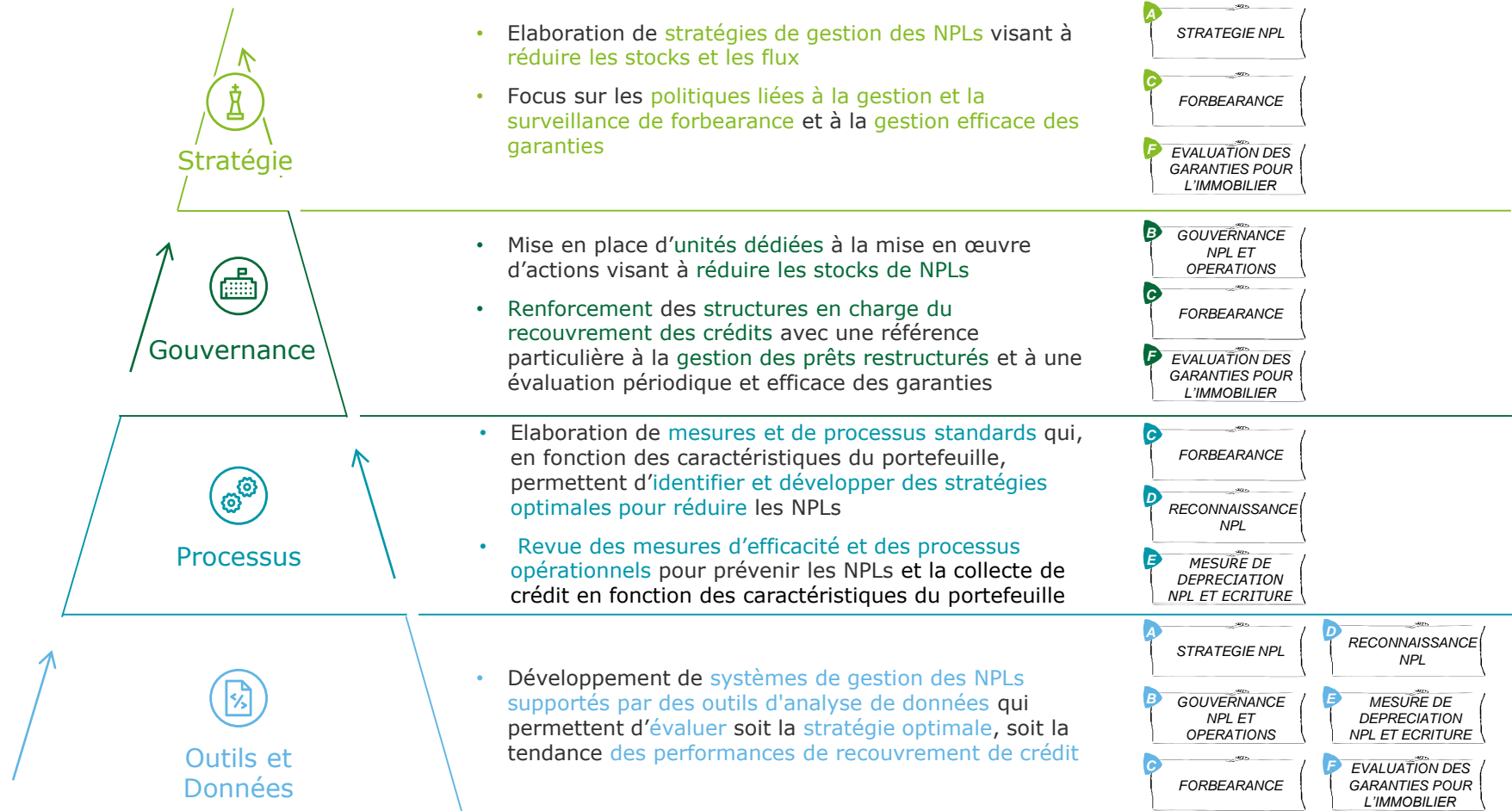
Diagnostic de conformité aux lignes directrices de la BCE



L'ajustement des lignes directrices de la BCE se développe à travers 4 moteurs d'action, de la stratégie aux outils et données.

LES ACTIONS DE LA BANQUE

GUIDELINES DE LA BCE



Diagnostic de conformité aux lignes directrices de la BCE



Deloitte propose une approche holistique, associant stratégie et gestion opérationnelle selon une vision coordonnée...

VERIFICATION DE COHERENCE

EVALUATION DES ZONES D'INTERVENTION

PLAN DIRECTEUR D'INTERVENTION

ACTIVITES

- Analyse de la situation actuelle à travers la cartographie de toutes les exigences émises par la BCE
- Evaluation de la conformité du Groupe à chaque besoin à l'aide d'un outil dédié développé par Deloitte (c'est-à-dire "modèle des exigences NPL")
- Évaluation et analyse de chaque lacune identifiée afin de détecter les zones nécessitant une plus grande intervention
- Identification, avec la Banque, des interventions jugées prioritaires et des gains rapides tactiques possibles en accord avec les pratiques de référence observées
- Evaluation de haut niveau sur la faisabilité technique et économique de chaque intervention
- Analyse détaillée des interventions identifiées et ventilation correspondante des activités, livrables et résultats attendus
- Développement d'un plan directeur d'interventions avec un calendrier détaillé, des rôles et des responsabilités, en tenant compte des interactions et des synergies avec d'autres réglementations relatives aux NPLs et avec des projets connexes en cours

ACCELERATEURS

Modèle des Exigences NPL

Modèle des exigence NPL mis à jour
Présenter le gap et les interventions

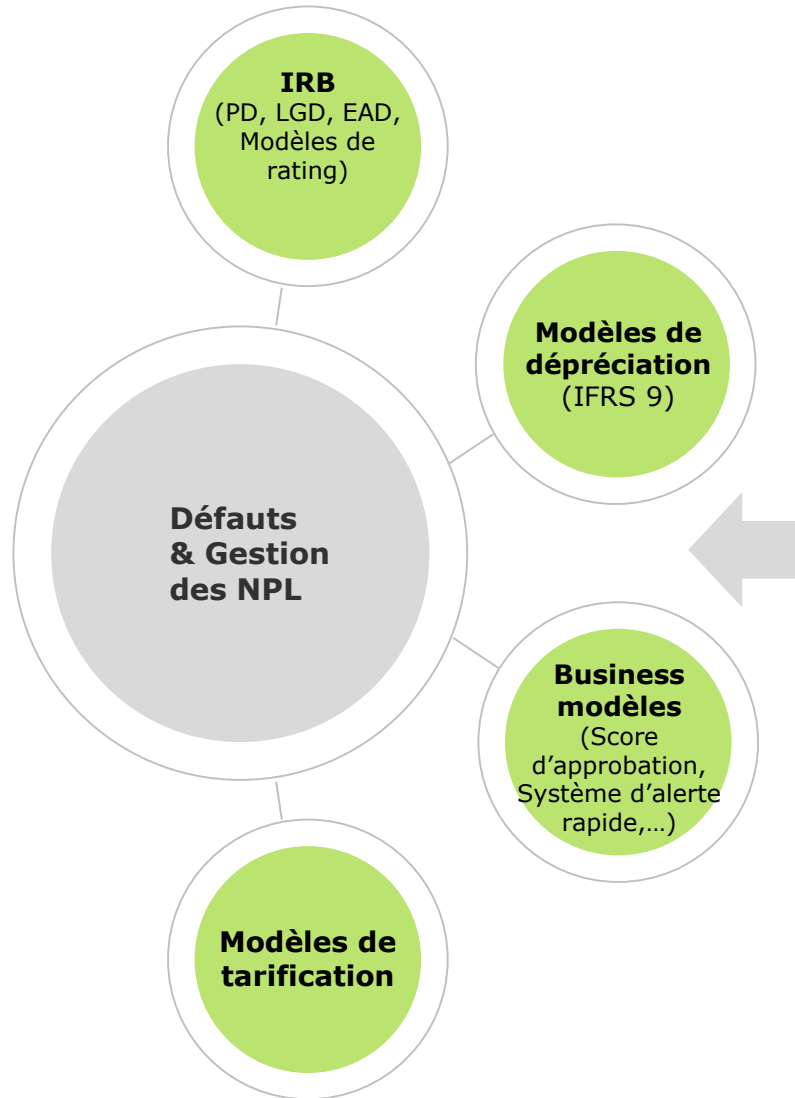


Plan directeur et formulaires d'évaluation des interventions

Impact sur les modèles liés aux NPL



Les modèles de crédit seront analysés et ajustés pour assurer la conformité globale de votre modèle de crédit



1 Qualification de la base de données historique

Assurer la capacité de simulation puis ajuster l'indicateur de détection de défaut dans vos bases de données historiques, dans le but de qualifier l'impact des défauts et des événements NPL sur le comportement de vos portefeuilles.

2 Analyse de l'impact des ajustements attendus des NPL sur le comportement des portefeuilles de crédit et les indicateurs de risque

Qualification des impacts en termes de NPE et niveaux d'exposition à haut risque et écriture

3 Quantifier l'impact sur les performances des modèles et définir les priorités dans les ajustements de modèle

Calculer les indicateurs de performance clés et les indicateurs statistiques pour mettre en évidence les impacts attendus sur les modèles. Définir les ajustements requis du modèle en fonction de la matérialité des impacts, des dépendances du modèle des activités de crédit et des types de modèles.

4 Quantifier les impacts financiers attendus sur les activités de crédit

Quantifier les impacts attendus sur les revenus financiers, les exigences de fonds propres, les processus de provisionnement et d'approbation.

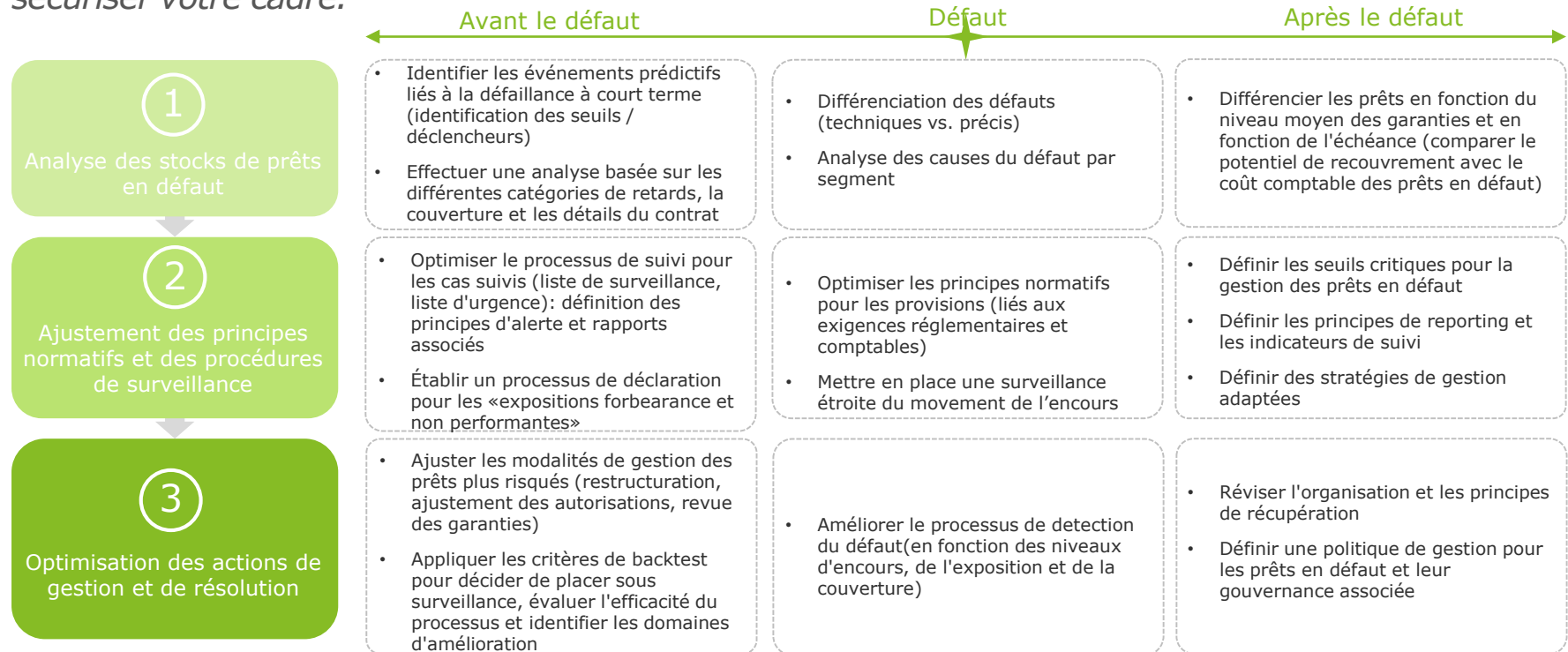
5 Modèles d'ajustement

Ajuster les modèles impactés afin de garantir leur conformité aux directives et concepts mis à jour.

Amélioration des processus NPL et de gestion financière



Nous abordons l'ensemble des composantes du cycle de vie des prêts non productifs afin de sécuriser votre cadre.

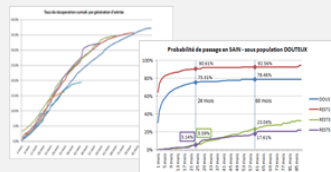


Une approche **itérative** qui capitalise sur les connaissances acquises de vos activités pour améliorer la cohérence de votre cadre prudentiel et comptable de NPL.

Illustration d'une analyse de prêts non performants

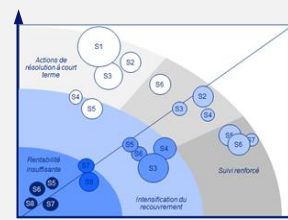
1 Analyse des stocks de prêts en défaut

Analyse des profils de recouvrement et analyse de l'évolution des cas de défaut



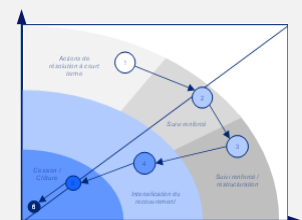
2 Procédures de surveillance

Cartographie des expositions les plus risquées en fonction de leur potentiel de dégradation et des revenus associés



3 Réduction / solutions

Mettre en évidence les migrations de prêts, selon leurs caractéristiques et les actions de résolution proposées





About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms. In France, Deloitte SAS is the member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, and professional services are provided by its subsidiaries and affiliates.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's approximately 244,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

In France, Deloitte calls on diversified expertise to meet the challenges of its clients of all sizes from all industries - major multinationals, local micro-companies and medium-sized enterprises. With the expertise of its 10 300 professionals and partners, Deloitte is a leading player in audit, risk advisory, consulting, financial advisory, tax & legal and accounting, based on a multidisciplinary offering and a set of action principles attuned to the requirements of our environment.