

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au coeur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs



Rami Feghali,
Associé
co-responsable de
FSRR



Timothée Huignard,
Senior Manager au
sein du Consulting FS

Le 25 janvier dernier, se tenait à Francfort une session de travail entre la BCE et les grandes banques de place sur le thème « Brexit : booking model and empty shells ». L'objectif était de présenter les attentes du superviseur européen en termes de booking model pour les banques en cours d'établissement au sein du Single Supervisory Mechanism et pour celles déjà établies. Ces précisions arrivent dans un contexte où la PRA (Prudential Regulation Authority, le régulateur anglais) a elle-même demandé à certaines banques plus de détails sur leurs pratiques de booking et a publié, dans son dernier Supervisory Statement de Mars 2018 (SS1/18), les principes auxquels les modèles doivent répondre pour être jugés conformes. Le booking model, qui était considéré, jusqu'alors, comme une simple construction opérationnelle, est désormais au cœur d'un débat de supervision qui possède une portée politique.

Booking model – au-delà du booking

L'intérêt suscité par le booking model porte désormais sur sa dimension organisationnelle

La définition, communément admise, du booking model le réduit aux purs aspects comptables (« booking ») d'activités de marchés. Il est interprété comme le modèle de répartition géographique du booking des transactions financières. Après analyse des principes relatifs au booking model de la PRA et de la BCE, il apparaît clairement que cette définition ne suffit plus à la supervision des activités de marché et qu'elle doit être

élargie pour inclure les aspects de gestion des risques et de contrôle interne.

La nature globale des activités de marché a obligé les banques à développer des modèles permettant avant tout de répondre aux contraintes opérationnelles d'une activité mondiale et continue. En effet, le premier obstacle à la centralisation est le décalage horaire qui oblige les banques ayant une empreinte globale à traiter depuis plusieurs sites. Une autre contrainte opérationnelle a été l'accès aux places de marché, souvent plus aisé depuis une entité locale.

Cela a modelé l'organisation des banques jusqu'à ce que de nouveaux éléments entrent dans l'équation telle que l'optimisation des opérations ou systèmes et surtout des ressources rares (capital, liquidité). D'un booking model dit « local », une majorité de banques globales a opté pour un booking model « regional » ou « central ».

Une notion a néanmoins été oubliée dans cette suite d'évènements ; si le booking a bien été régionalisé ou centralisé, tous les acteurs qui le génèrent et le contrôlent ont pu rester locaux. Et c'est cette dynamique qui a peu à peu intéressé les superviseurs qui souhaitent mieux comprendre d'une part les mécanismes de booking qui permettent de tracer le risque prudentiel et d'autre part, l'écosystème autour qui part de l'origination et s'achève au settlement en passant par le contrôle des risques.

L'intérêt suscité par cette dynamique est double : au premier ordre, les superviseurs souhaitent que les organisations présentent

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au coeur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



ANALYSES ET PERSPECTIVES



plus de résilience et que les scénarios de crise ne mettent pas en risque la continuité des marchés financiers par manque de clarté sur l'origine et le booking des transactions (l'ombre de Lehman Brothers). Au second ordre, ils attendent des organisations une robustesse et une proximité physique des dispositifs de gestion de risques (Conduct et 1ère ligne de défense) et une autorité effective de l'entité prudentielle sur les autres entités impliquées (suivi des risques et adéquations dans les allocations de ressources).

Des attentes différentes mais convergentes des superviseurs

Les superviseurs ne s'intéressent plus simplement au « où » et « comment » du booking model mais également au « pourquoi »

Dans un secteur bancaire très réglementé qui oriente les institutions dans la sélection de leurs clients, et la commercialisation de certains de leurs produits, les superviseurs ne percevaient pas de risques particuliers induits par le booking model, tant que certains équilibres étaient respectés. Les États-Unis, par l'introduction de la notion d'Intermediate Holding Company, avaient initié une forme de discussion sur l'organisation des activités de marché et le booking model.

Depuis, la PRA s'est penchée plus en détail sur le sujet à la suite de deux nouveaux éléments contextuels. Le premier est d'ordre réglementaire, le Ring-fencing, mesure phare du Financial Services (Banking Reform) Act 2013 qui vise à séparer les activités de core retail banking de celle d'investment banking. Cette réglementation entre en application dès janvier 2019 et impactera le booking model des grandes

banques anglaises. Le second est d'ordre politique, le Brexit, et pourrait engendrer des changements plus significatifs dans le cas où les négociateurs européens et anglais n'arriveraient pas à trouver un accord sur le libre-échange de produits financiers (passporting).

Le Brexit a aussi obligé la BCE à s'intéresser plus en détail au booking model des banques d'investissement afin, notamment, d'éviter le concept d'empty shell qui consisterait pour les banques établies au UK à se servir d'une entité basée dans l'EU27 pour bénéficier du passporting, tout en conservant toute l'infrastructure d'accès aux marchés et de gestion des risques au UK.

Dans un tel contexte, le booking model ne peut plus se résumer à une simple construction opérationnelle mais se transforme peu à peu en un outil central

d'optimisation de la structure légale de la banque. Il devient donc important pour le superviseur de s'interroger sur les raisons de l'utilisation de tel ou tel modèle et non plus simplement d'en comprendre la structure.

La PRA préconise, dans ses principes sur le booking model, une grande transparence, un fort contrôle (y compris par la mise en place de Management Information), une gouvernance robuste et l'utilisation la plus restreinte possible de schémas de booking dits complexes de type « split hedge » ou « back-to-back ». Ces préconisations visent principalement à identifier, par les données, les acteurs les plus importants sur la place financière de Londres et reconnus comme « critical economic function ». La PRA distingue ces acteurs dans le but de mieux appréhender les impacts qu'un scénario de crise d'un des acteurs pourrait avoir sur la continuité du marché financier anglais.

Box 5: The PRA's expectations on booking arrangements

Having the appropriate degree of influence and visibility over supervisory outcomes for the firm as a whole and the wider group, so far as relevant to the safety and soundness of the firm and necessary to meet the PRA's objectives, is particularly important in the case of significant wholesale activities which may be traded or originated in one jurisdiction or legal entity and booked to the balance sheet in another jurisdiction or legal entity. The PRA has certain expectations of booking arrangements, applicable to branches as well as to UK-incorporated firms:

- Firms should set out a clear rationale for their booking arrangements, document the booking arrangements and have them approved by the appropriate governance body;
- Risk management should be appropriate for the firm's booking activities. For example, firms should specify suitable controls around the risks they are willing to accept onto their balance sheets;
- There should be a broad alignment of risk and returns at the entity level;
- Firms should have adequate systems and controls in place to ensure that intended booking arrangements are followed;
- Firms should consider whether responsibility for oversight of booking arrangements should be explicit in statements of responsibilities for individuals that are subject to the Senior Managers Regime; and
- Booking arrangements should not be an impediment to the firm's recovery and resolution.

Source : <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/supervisory-statement/2018/ss118.pdf>

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au coeur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



ANALYSES ET PERSPECTIVES



Dans une autre optique, la BCE a émis 5 « supervisory expectations » qui détaillent, par thème, les attentes du superviseur au sein du SSM. Ces thèmes, proches de ceux de la PRA, s'étendent de la gouvernance et l'organisation aux accès aux infrastructures de marchés et outils de reporting. Bien que ces attentes aient pour principal public les banques s'installant dans la zone euro dans le cadre du Brexit, la BCE les étend à

toutes les banques déjà présentes. La notion d'indépendance y est très présente, de même que celle de la localisation des équipes, ce qui reflète, sans nul doute, la crainte de la BCE de voir les fonctions essentielles aux activités de marché maintenues hors de son contrôle. Les raisons sous-jacentes à cette crainte sont principalement attachées à des crises récentes telles que la crise de Chypre ou celle des dettes souveraines européennes

qui ont profondément marqué les superviseurs par leur brutalité et l'absence de signe avant-coureur. Le manque de visibilité sur les intentions de la PRA pour la régulation des banques établies au UK post-Brexit apparaît également comme un facteur d'inquiétude complémentaire.

Area	ECB expectations
Internal Governance, Staffing & Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Have a robust risk management framework in place, including related documentation. Risk management functions shall be adequately staffed Entity's management body has clear understanding of all risks and have effective control on the entity's balance sheet
Business Origination and FMI access	<ul style="list-style-type: none"> Not rely heavily on third country risk hubs: Ability to manage SSM entity's market risk independently and have independent trading capability as well as diversified counterparties
Booking and Hedging Strategy	<ul style="list-style-type: none"> Be sufficiently independent: local decision making capacities are safeguarded; SSM entities should retain control over the balance sheet Entities should clearly identify their hedging strategies, procedures, controls and governance in a booking model policy
Intragroup Arrangements	<ul style="list-style-type: none"> Avoid undue complexity (e.g. legal entity structures or hedging methods) Have the ability to independently monitor and manage risks arising from intragroup exposures
IT Infrastructure & Reporting	<ul style="list-style-type: none"> Have the ability to produce daily complete and accurate reports IT-infrastructure shall be commensurate with the transfer of assets/business In a crisis, operational continuity is ensured via adequate contractual provisions (e.g. SLA) and business continuity plans

Source : <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2018/html/ssm.nl180214.en.html>

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au coeur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



ANALYSES ET PERSPECTIVES



Accroître la transparence et simplifier le modèle

Contrairement à d'autres sujets sur lesquels les superviseurs peuvent être prescriptifs, nous aurons noté ici qu'aucun modèle n'est à ce jour interdit ou privilégié. Le sujet est global et aucun régulateur ne saura imposer l'organisation des activités de marchés à l'échelle mondiale. Néanmoins, les principes sont posés et ils devront être respectés, sous peine de se voir refuser son agrément ou son autorisation d'exercer. Et si certaines institutions devront adapter leur modèle dans le contexte du Brexit, d'autres facteurs externes et réglementaires viennent complexifier la mise en place de modèles de booking centralisé. En effet, dans le cadre de la récente législation du Comité de Bâle relative à la réforme de marges sur les non-centrally cleared over-the-counter (OTC) derivatives ou même la réglementation sur les Large exposures, si

certaines banques ne peuvent bénéficier d'exemption, le coût du transfert de risques intra-groupe via back-to-back pourrait devenir prohibitif.

Les régulateurs ont conscience de la complexité de la mise en œuvre pour certaines institutions et ont prévu, en conséquence, une période d'implémentation. Les enjeux sont importants car ils touchent à des aspects purement organisationnels tels que la localisation physique des équipes dans une juridiction ou une autre. Dans le cadre du Brexit, la BCE est prête à accepter des modèles hybrides qui verraient les institutions, nouvellement établies dans la zone, autorisées à exercer au travers d'entités partiellement fonctionnelles, le temps de la mise en place d'une organisation plus complète et indépendante.

Mais au-delà des purs aspects de conformité réglementaire, les banques gagneraient

elles-mêmes à augmenter la compréhension et la visibilité de leur management sur leur booking model et son évolution. Non seulement dans l'optique de systématiser l'identification de situations complexes (split hedge) et de les monitorer mais également pour mieux anticiper les futurs impacts réglementaires (mise en place de l'Intermediate Holding Company) ou encore identifier des mécanismes candidats à l'optimisation (changement de statut, raisons historiques non adaptées). Et ainsi « turn their limitations into opportunities » comme diraient les anglais. ■