

Juin 2015



## Préparer un plan de redressement: Retour d'expérience

### Contact:

Stephan De Prins

**Avantage Reply**

5, rue des Colonnes – 6e étage

75002 Paris, France

phone: +33 (0)1 71 24 12 25

mobile : +33 (0)6 21 71 07 59

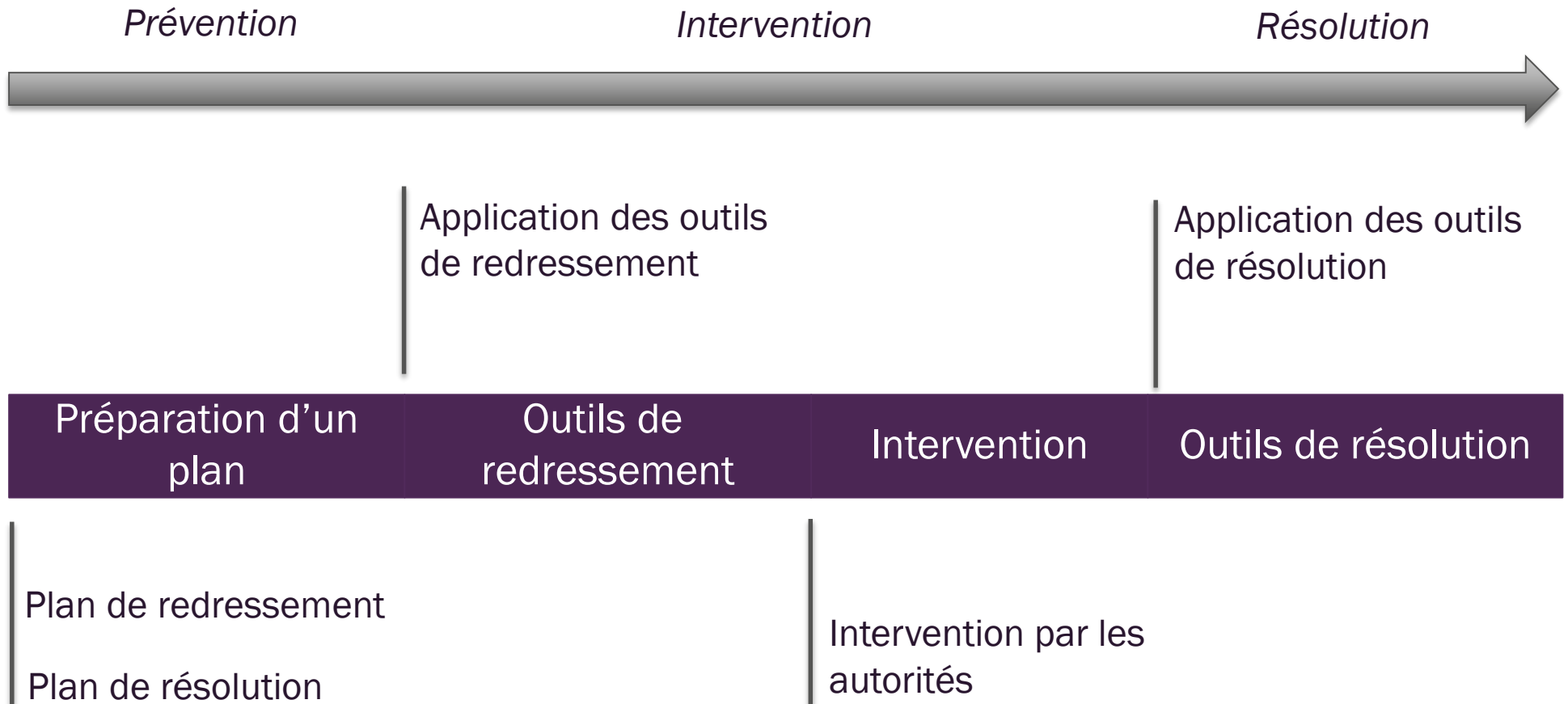
s.deprins@reply.eu

# Table des matières



Section	Sujet	Page Numbers
1.	Directive pour le Redressement et la Résolution (“BRRD”)	3
2.	Le plan de redressement <i>Objectifs et contenu</i>	4
3.	Préparation du plan de redressement	5
	<i>Analyse stratégique</i>	6
	<i>Indicateurs de redressement</i>	8
	<i>Options de redressement</i>	9
	<i>Tests d’endurance</i>	10
	Appendix – à propos d’Avantage Reply	14

# Directive pour le Redressement et la Résolution (“BRRD”)



# Le Plan de Redressement



## Objectifs

- Assurer que la Banque dispose d'outils permettant son redressement
- Réduire la probabilité d'une situation critique par l'intégration d'indicateurs au sein de la gestion des risques et de processus d'escalade prédéfinis.

## Composantes

### Gouvernance

- Gouvernance du plan de redressement
- Indicateurs et plan d'escalade

### Analyse Stratégique

- Fonctions critiques et activités fondamentales
- Options de redressement

### Plan de communication

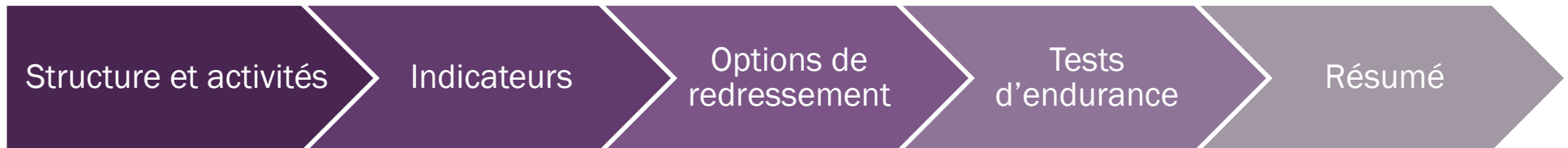
- Interne/Externe
- Prévenir la réaction du marché

### Mesures préparatoires

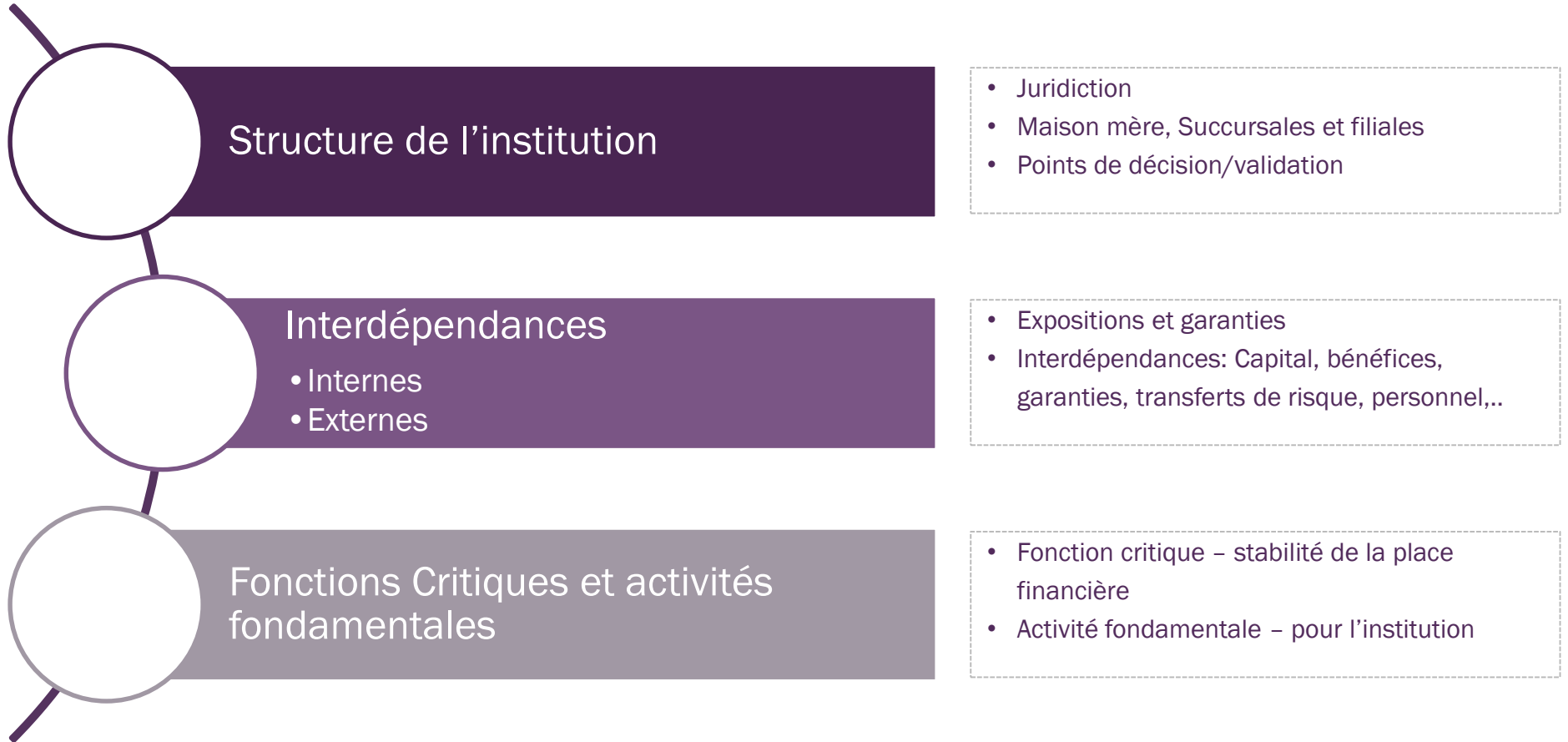
- Préparer les outils de redressement
- Assurer la solvabilité

Indicateurs  
Fonctions critiques  
Communication  
Mesures  
préparatoires

# Préparation du plan de redressement



- 1** Analyse stratégique  
*Structure, fonctions critiques et activités fondamentales*
- 2** Indicateurs de redressement  
*Calibrage d'indicateurs capital, liquidité, profitabilité et qualité d'actifs.*
- 3** Options de redressement  
*Identification d'options de redressement disponibles et évaluation*
- 4** Tests d'endurance  
*Vérification d'impact des outils de redressement*



# Indicateurs de redressement



## Capital

- Ratio CET1;
- Ratio de capitaux propres
- Ratio de levier

## Liquidité

- Ratio de couverture des liquidités
- Ratio financement stable net
- Coût du financement de marche

## Profitabilité

- Retour sur fonds propres ou retour sur actifs
- Perte opérationnelle significative.

## Qualité d'actifs

- Taux de croissance des prêts en défaut
- Ratio de couverture (Provisions/Prêts en défaut)

## Macro-éco. et marche

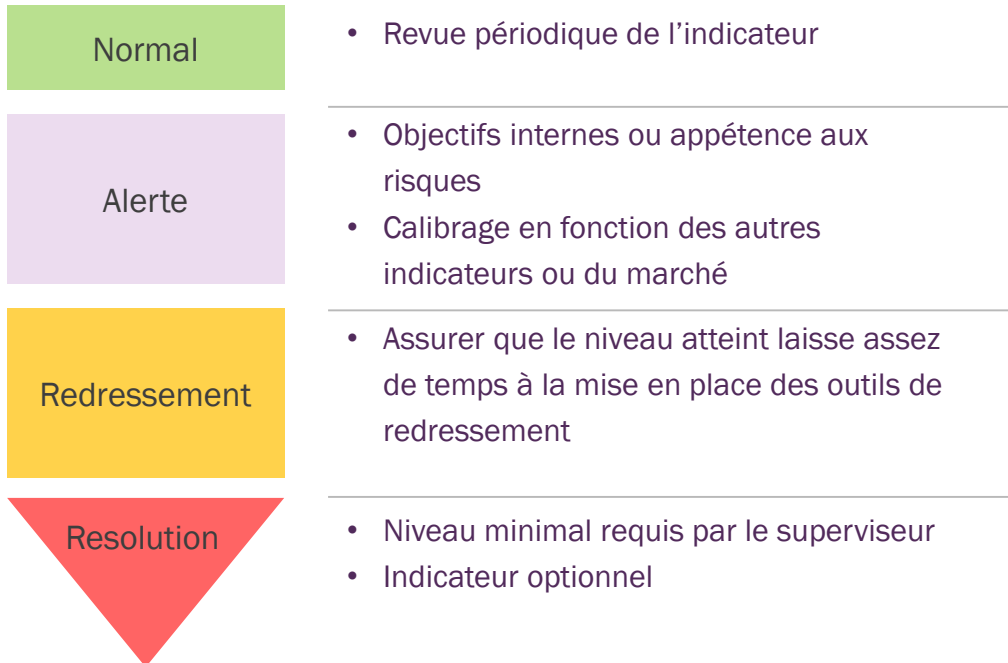
- Rating sous revue/dégradé
- CDS spread
- Quotation
- PIB
- CDS souverain



Intégré au sein de la gestion des risques  
Calibrage en fonction de la capacité à mesurer les indicateurs



## Définition de niveaux d'alerte



## Calibrage

### Calibrage du niveau de redressement

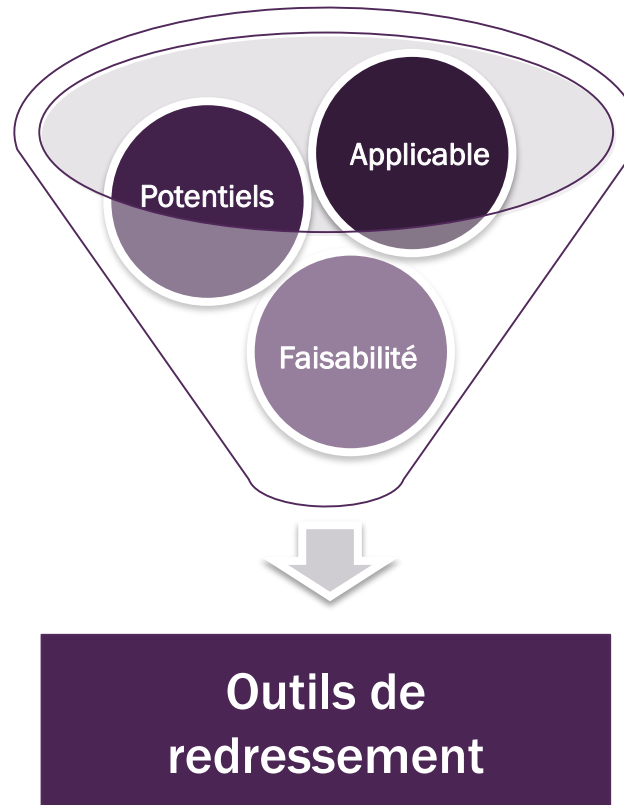
- En fonction du temps de mesure de l'indicateur ET du temps d'activation de l'outil de redressement
- Impact et faisabilité des outils de redressement
- Assurer suffisamment de marge par rapport au niveau minimal requis, sans buffer mais tenant compte du requis Pilier II

**! Pas de trigger automatique**





## Définition des outils retenus



- Etude d'outils potentiels à considérer dans le cadre du redressement
  - Capital
  - Liquidité
  - Profitabilité
  - Opérations
- Validation avant d'évaluer les outils de redressement

- Etude d'impact (interne et externe)
  - Vérification de faisabilité
  - Barrières à l'utilisation
  - Evaluation d'impact et de temps d'implémentation
  - Mesures préparatoires nécessaires
- ⇒ **Capacité de redressement**



## Evènements

Systemique

Idiosyncratique

Combiné

Capacité de redressement

## Objectifs

- Vérification de l'impact de scénario sur les indicateurs
- Application des outils de redressement et vérification des niveaux d'alerte

## Principes

- Evènement exceptionnel mais plausible
- Définition d'hypothèses mettant en péril la stabilité financière et économique



Avantage Reply

# Présentation d'Avantage Reply



2004

Fondé en 2004, Avantage Reply est un cabinet européen de conseil en management spécialisé dans la conduite du changement dans les domaines de la gestion des risques, de la finance (gestion du capital et rapports réglementaires), de la trésorerie et des opérations.



Société à rapide croissance en Europe. Avantage Reply emploie 200 consultants à travers 12 bureaux en Europe et au Royaume-Uni.



200 consultants qui ont un minimum de 6 ans d'expérience dans les services financiers.



Le Groupe Reply, coté en bourse et employant 4 600 personnes, offre un panel de solutions fonctionnelles et techniques.

OPERATIONS

RISQUE & REGULATION

FINANCE

TRESORIE



# Nos Clients des Services Financiers



## Références



Nous travaillons pour de grandes institutions financières ainsi que les départements financiers de groupes internationaux



Notre expertise couvre à la fois le conseil, la gestion de projet, les analyses métier, fonctionnelles & techniques.



Note expertise lie le conseil (Avantage Repty) la technologie (Groupe Repty).

## Consultance spécialisée

Operations, Risque,  
Finance, Trésorie

Banque de détail et d'entreprises  
Banque d'investissement et  
d'affaires  
& Marchés des Capitaux

ABN Amro, Barclays BIL, BNP Paribas, Deutsche Bank, GE Money, HSBC, ING, Intesa Sanpaolo, Lloyds Banking Group, Morgan Stanley, PayPal, Rabobank, RBS, Société Générale, UBS, UniCredit, etc.

Expertise réglementaire

Gestion d'actifs et services  
d'investissements

BPSS, BNY Mellon, CACEIS, RBC Investor Services, State Street, etc.  
Alliance Bernstein, MAN Group, Rothschild, etc.

Changement de risque &  
Technologie

Chambre de compensation

Clearstream, Euroclear, Ice Clear, etc.



Offre de solutions pragmatiques à nos clients

Opère en petits groupes spécialisés en collaboration avec le client pour assurer un transfert de connaissance

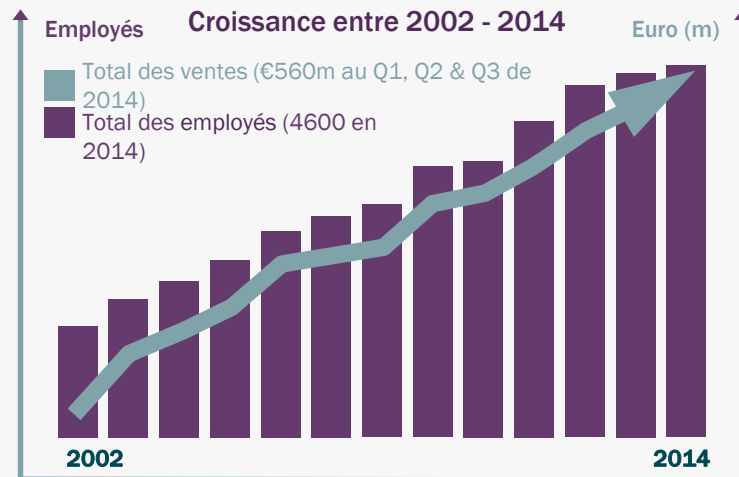
# Capacité à delivrer l'ensemble des services Avec un groupe générant un demi milliard d'Euros



Depuis début 2011, Advantage Reply est membre de Reply, un groupe pan-européen spécialisé dans la consultance, l'intégration de systèmes, la gestion de services et l'externalisation de processus.

## Le groupe Reply

- Groupe européen coté en bourse,
- Etabli en 1996,
- Avec des bureau dans 19 villes européennes, du Brésil et des Etats-Unis.



## Capacité des prestations

Avantage Reply et le Groupe Reply joignent leurs connaissances du client, des produits et des services financiers ainsi que leur technologie.



