

négligeable pour la Banque en cas d'accident grave de marché ou lorsque le total des positions prises par l'ensemble des entités du Groupe s'avère très important. Elle implique toutefois, pour respecter l'autonomie de gestion des décideurs locaux, que ceux-ci conservent la responsabilité des positions prises, le retournement étant, dans ce cas, une pure « position de Direction générale ».

Se dégage peut-être de cet exposé et des questions soulevées l'impression qu'un carcan serré bride aujourd'hui les opérateurs de marché. En réalité les développements actuels impliquent plus une meilleure perception des risques et de la rentabilité réelle des opérations de marchés qu'ils n'empêchent le Trésorier de témoigner de sa compétence. Mais il est vrai qu'il doit se révéler aujourd'hui, encore plus que par le passé, autant gestionnaire d'un ratio global « risques/rentabilité » que simple opérateur ou teneur d'une position même stratégique.

COMMENTAIRE

DE LA GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ À LA GESTION GLOBALE

MICHEL DUBERNET,

COMPAGNIE BANCAIRE

Les activités d'une banque universelle sont, par définition, très variées. On peut toutefois les regrouper en plusieurs grandes catégories : selon les clientèles, ou bien selon les types de risques correspondant aux activités pratiquées, cette dernière classification étant plus éclairante sur la gestion des banques.

Distinguons d'abord l'activité de marché. Celle-ci ne génère pas les plus gros volumes de transactions et n'occupe pas dans la majorité des établissements une part prépondérante du bilan, du hors bilan ni des effectifs. Cette activité n'en a pas moins fait l'objet d'attentions particulières de la part des établissements eux-mêmes, aussi bien que des autorités de tutelle.

Ceci s'explique certainement par la forte volatilité des actifs sur lesquels portent les opérations de marché, ainsi que par le puissant effet de levier procuré par certaines d'entre elles, notamment toutes celles de type optionnel. La concentration de pouvoirs entre les mains d'un nombre très limité d'acteurs, ainsi que le fort retentissement médiatique de quelques « affaires », a certainement joué aussi pour beaucoup dans la prise de conscience par la Place des risques encourus : risques financiers (de taux, de contrepartie, de change, de liquidité) bien sûr, mais aussi risques techniques (système d'information, livraison), administratifs (enregistrement et contrôle des opérations) et humains (malveillance, méconnaissance par les opérateurs de marchés par essence nouveaux et de forte technicité, jeu pour compte propre à l'abri d'un système de contrôle permissif).

Des investissements significatifs, portant à la fois sur le contrôle, la définition de procédures et sur l'appareil de suivi administratif ont été réalisés chez tous les grands intervenants. L'efficacité de ces efforts a été facilitée par la concentration géographique de cette activité dans un lieu bien délimité : la salle des marchés.

Les autorités de tutelle comme les banques ont renforcé à cette occasion leur dispositif prudentiel. Mais ces dispositifs trouvent rapidement leurs limites dans leur application spécifique aux activités de marché, même si, globalement, ils ont contribué à sécuriser l'ensemble des métiers des banques. La Commission bancaire doit notamment s'en remettre aux établissements afin qu'ils instaurent eux-mêmes des limites sur leurs propres critères et les communiquent à leur autorité de tutelle. La plupart du temps, il s'agit là de l'extériorisation des méthodes internes de suivi que se sont donné les établissements. Les autorités supranationales tentent elles aussi, avec quelques difficultés méthodologiques, d'instaurer une approche prudentielle de ces activités.

Pour risquées que soient les activités de marché, elles ne constituent pas, loin s'en faut, la principale source d'affaires de la majorité des banques. L'activité de banque de détail occupe la plus grande part des effectifs des établissements de crédit, aussi bien que de leur bilan.

Contrairement, par exemple, à l'assureur sur la vie, exposé à des risques financiers de même nature que lui, mais dont l'activité commerciale ne porte que sur le passif de son bilan, le banquier a la possibilité de proposer à sa clientèle des produits d'épargne (comptes à vue, comptes sur livret, PEP...) qui alimentent son passif, comme des produits de crédit qui alimentent son actif. Le banquier est ainsi soumis à des risques de transformation.

De l'équilibre entre ces deux activités, dont découle l'équilibre de son bilan, dépendra en effet la sécurité financière de l'établissement. Autant l'activité de marché a fait l'objet de soins attentifs de la part des établissements, autant la gestion globale du bilan a été relativement délaissée,

les problèmes de fonds ayant été certainement masqués par une marge de transformation d'un niveau suffisamment confortable dans le passé pour occulter l'ampleur des risques encourus. Les positions les plus importantes que porte une banque à activités diversifiées, qu'il s'agisse de positions de taux ou de positions optionnelles, ne sont pourtant pas la plupart du temps l'apanage des activités de marché, mais bien des activités commerciales traditionnelles.

Cependant, du fait d'une baisse continue des marges de transformation, liée notamment à la fuite d'une partie des ressources à bon marché vers des supports de hors bilan comme les OPCVM, et d'une concurrence accrue sur les crédits, une prise de conscience s'opère, qui s'accompagne généralement de la mise en place de structures (communément dénommées ALM — *Asset and Liability Management* —) aptes à gérer les grands équilibres du bilan en terme de risques qu'il comporte : liquidité, taux, change... Cette gestion s'opère sous de multiples contraintes : satisfaction des objectifs de rentabilité que s'est assigné l'établissement, développement des activités commerciales, ainsi que contraintes réglementaires.

En cette matière, la tendance est à la globalisation, afin que soient pris en compte l'ensemble des risques auxquels sont soumis les établissements. La première des globalisations provient certainement des ratios de la solvabilité (Cooke, européen, français), même si ceux-ci au départ sont conçus comme des limitations du risque de contrepartie. D'autres éléments de suivi du risque de contrepartie existent aussi : il s'agit, notamment, de la réglementation portant sur la Division des Risques. Pour ce qui est du risque de liquidité, les coefficients réglementaires de liquidité à un mois (et les ratios d'observation à 3, 6 et 12 mois), ainsi que le Coefficient de Fonds Propres et de Ressources Permanentes sont de nature à limiter la transformation en liquidité à court terme et à horizon de cinq ans. Depuis 1989, les autorités de tutelle assurent un suivi du risque de change par la mesure et la limitation en volume des positions de change sur l'ensemble de l'activité de la banque.

Par contre, le risque de taux global ne fait l'objet d'aucun suivi. Tout juste voit-on apparaître des projets au niveau du Comité de Bâle. Ces travaux progressent à pas mesuré, du fait notamment de la difficile prise en compte dans les dispositifs réglementaires des différences entre les systèmes bancaires nationaux. Certains, comme par exemple le Français, possèdent en effet de fortes spécificités (importance de la transformation en taux et en liquidité, liée notamment à la part importante des ressources à vue dans les bilans).