

BANK NEWS

La newsletter bancaire de Mazars / N°14

NUMÉRO SPÉCIAL :
SUPERVISION BANCAIRE



Emmanuel Dooseman
Associé, Co-leader du secteur
bancaire chez Mazars



EDITO

SOMMAIRE

P.2 | LA MÉTÉO DES
BANQUES

P.3 | DOSSIER SPÉCIAL :
SUJETS D'ACTUALITÉS DE
LA SUPERVISION BANCAIRE
DANS LE MONDE

P.9 | ANALYSE :
L'INTERVENTION DE
LA BCE ET LA LIQUIDITÉ
DES BANQUES

P.15 | MAZARS INSIGHT :
CULTURE DU RISQUE ET
SUPERVISION - DÉPASSER
LE « TICK-BOXING
EXERCISE », TROUVER
LE JUSTE EQUILIBRE

Les banques centrales peuvent avoir, suivant les pays, les zones monétaires, comme objectif de lutter contre l'inflation, parfois le chômage, favoriser la croissance mais également veiller à la solidité du système bancaire à travers le suivi et le contrôle de la solvabilité et de la liquidité. Elles conjuguent ainsi la double responsabilité d'être chargées des politiques monétaires, de change mais aussi de la surveillance des systèmes bancaires.

Très actives depuis le second semestre 2007 sur ces deux plans, elles se sont lancées dans des politiques monétaires expansionnistes, qualifiées aujourd'hui de politiques non conventionnelles, mais aussi dans une révision en profondeur des textes relatifs à la régulation et à l'organisation de la supervision bancaire.

Les banques centrales jouent plus que jamais un rôle fondamental dans un environnement économique atone où les politiques budgétaires sont contraintes. Les choix qu'elles réalisent et mettent en œuvre aujourd'hui définissent les évolutions de nos systèmes financiers.

L'application des modifications engagées par le comité de Bâle, les différents régulateurs

nationaux et internationaux, en Afrique, en Asie, en Amérique ou en Europe, les avalanches réglementaires, les mises en œuvre de nouveaux ratios (liquidité, TLAC) ou le rehaussement d'autres indicateurs (solvabilité, levier) modifient en profondeur les systèmes bancaires et poussent à l'émergence de nouveaux acteurs investissant les activités, désormais trop coûteuses ou interdites, délaissées par les banques.

Le souhait d'empêcher, ou plus vraisemblablement de repousser les frontières du risque de faillite bancaire et de restaurer la confiance des agents économiques, modifie durablement et en profondeur les « business model » des banques. Mais ce faisant, ces évolutions réglementaires modifient également la pratique de la supervision exercée par les banques centrales tout comme l'impact des injections de liquidités, outil essentiel des banquiers centraux en matière de politique monétaire.

Ces évolutions constituent autant de défis pour les régulateurs, les superviseurs, et les acteurs bancaires, dans un environnement de taux historiquement faibles qui remet en cause nos habitudes et paradigmes.

Bonne lecture à toutes et à tous.

LA MÉTÉO DES BANQUES

PERFORMANCE DES PRINCIPAUX GROUPES BANCAIRES EUROPÉENS



31.12.2014 (Mds €)	Total Assets		Operating Income		Risk-Weighted Assets		Credit risk		Cost-income ratio		Core Tier 1 Ratio	
HSBC	2169.6	↓ -1%	56.1	↔ 0%	1004.7	↔ 0%	2.9	↓ -34%	67%	↑ 13%	11%	↔ 1%
BNPP	2077.8	↑ 15%	39.2	↑ 5%	619.8	↓ -1%	3.7	↓ -9%	70%	↑ 4%	10%	↔ 0%
Deutsche Bank	1709.0	↑ 6%	31.9	↔ 0%	394.0	↑ 13%	1.1	↓ -45%	87%	↓ -3%	12%	↓ -9%
Crédit Agricole	1589.1	↑ 5%	15.9	↑ 1%	293.0	↓ -2%	2.2	↓ -24%	70%	↑ 11%	13%	↑ 17%
Barclays	1744.4	↑ 1%	31.4	↓ -9%	516.0	↓ -9%	2.7	↓ -29%	81%	↑ 3%	10%	↑ 13%
Société Générale	1308.2	↑ 8%	23.7	↑ 6%	353.2	↑ 3%	3.0	↓ -27%	68%	↑ 1%	10%	↑ 1%
RBS	1349.0	↑ 2%	18.8	↓ -9%	457.1	↓ -17%	-1.7	↓ -117%	68%	↓ -6%	11%	↑ 30%
Santander	1266.3	↑ 13%	42.6	↑ 7%	583.2	↑ 19%	10.7	↓ -5%	49%	↓ -5%	10%	↓ -17%
BPCE	1223.3	↑ 9%	23.6	↑ 2%	393.0	↓ -4%	1.8	↓ -13%	69%	↓ -1%	12%	↑ 15%
Moyenne	1149.1	↑ 5%	23.7	↔ 0%	372.9	↔ 0%	2.4	↓ -37%	67%	↑ 2%	12%	↑ 5%
Lloyds TSB	1097.6	↑ 1%	22.8	↓ -2%	307.7	↓ -12%	0.9	↓ -73%	51%	↓ -3%	13%	↑ 24%
ING	992.9	↓ -8%	15.6	↑ 2%	296.0	↑ 5%	1.6	↓ -30%	59%	↑ 3%	11%	↑ 14%
Unicredit	844.2	↑ 2%	21.3	↓ -8%	409.2	↓ -3%	10.7	↓ -21%	62%	↔ 1%	10%	↑ 7%
UBS	883.6	↑ 5%	23.1	↑ 1%	180.0	↓ -4%	0.1	↑ 56%	91%	↑ 3%	13%	↑ 5%
Crédit Suisse	766.4	↑ 6%	21.6	↑ 1%	242.4	↑ 6%	0.2	↑ 11%	87%	↑ 2%	15%	↓ -5%
Crédit Mutuel	706.7	↑ 7%	15.4	↔ 1%	232.8	↑ 11%	0.1	↑ 15%	64%	↑ 1%	16%	↑ 9%
Nordea	669.3	↑ 6%	10.2	↑ 3%	145.4	↓ -6%	0.5	↓ -27%	49%	↓ -4%	16%	↑ 5%
BBVA	631.9	↑ 8%	20.7	↔ 0%	350.8	↑ 8%	4.3	↓ -23%	51%	↓ -2%	12%	↑ 3%
Commerzbank	557.6	↑ 1%	9.3	↔ 0%	215.2	↑ 13%	1.1	↓ -35%	79%	↑ 8%	12%	↓ -11%
KBC	245.2	↑ 3%	6.7	↓ -10%	91.2	↔ 0%	0.5	↓ -74%	57%	↑ 10%	14%	↑ 12%

ASIE: ÉQUILIBRER LES RISQUES DU CRÉDIT

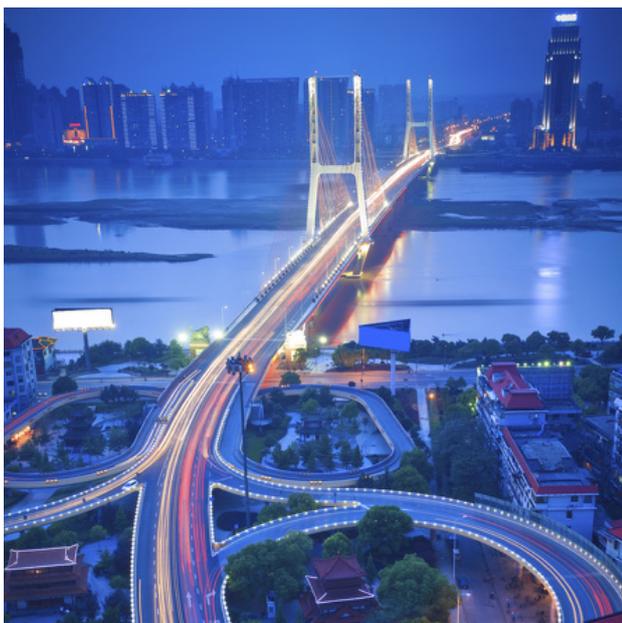
PAR ANNIE CHAN - ASSOCIÉE, MAZARS HONG KONG



L'Asie a connu une croissance rapide des prêts et crédits bancaires depuis la crise financière mondiale de 2008. Les afflux de capitaux ont été considérés comme un catalyseur de la croissance pour l'Asie. Conformément aux Perspectives du développement asiatique 2015, publiées par la Banque asiatique de développement, la prolifération des emprunts bancaires et obligataires dans 14 grandes économies en développement d'Asie a presque doublé la dette intérieure totale, qui est passée de 18,3 billions USD en 2003 à 34,1 billions USD en 2013. Une grande partie de la croissance des dettes résulte de la rapide expansion du crédit en Chine, qui totalisait deux tiers du total des dettes en 2013. La plupart des nouvelles dettes se situent dans le secteur privé. En particulier, l'endettement des ménages et la dette non sécurisée des cartes de crédit connaissent une croissance exceptionnellement rapide.

Les régulateurs s'efforcent de gérer l'expansion du crédit et l'endettement excessif pour réduire l'impact de bulles spéculatives.

Même si la Réserve fédérale projette d'augmenter les taux d'intérêt américains, les banques centrales d'Asie assouplissent les politiques monétaires en vue de stabiliser leurs économies. Elles explorent de nouvelles façons de réduire le coût du crédit pour stimuler les investissements locaux et les dépenses dans leurs économies intérieures. Ainsi en Chine, la banque centrale (Banque populaire de Chine) a diminué son taux d'intérêt deux fois ces quelques derniers mois et a injecté des fonds à court terme dans les banques, réduisant encore les coûts des emprunts et élargissant le crédit pour les entreprises chinoises. Sur la base des informations publiées par la Banque populaire de



UNE RÉGULATION ET DES SYSTÈMES BANCAIRES SAINS ET EFFICACES SONT VITAUX POUR MAINTENIR LA STABILITÉ FINANCIÈRE EN ASIE.

Chine en février 2015, le total du financement social (TSF) était de 123 billions RMB fin 2014, une augmentation de 14,3 % par rapport à 2013.

Bien que l'expansion du crédit soutienne la croissance économique dans la plupart des pays asiatiques, ces évolutions soulèvent une série de questions et créent des risques dans le système bancaire, créant potentiellement un endettement excessif et des bulles financières. Certains pays, notamment l'Indonésie, la Chine, Hong Kong, Macao et le Sri Lanka, connaissent actuellement l'indice macroprudentiel (MPI) le plus élevé de la région, ce qui indique un risque potentiel dans le système bancaire dû à une croissance rapide du crédit associé au risque de bulles financières.

PISTES POUR L'AVENIR

Une régulation et des systèmes bancaires sains et efficaces sont vitaux pour maintenir la stabilité financière en Asie. Les banquiers et les responsables politiques prennent des mesures pour renforcer les exigences en matière de systèmes et pratiques de gestion du risque, en vue de gérer et d'atténuer les risques systémiques dans le secteur bancaire.

Pour évaluer avec précision la position financière des emprunteurs, particuliers ou entreprises, les banquiers sont encouragés à :

- Améliorer leur 'connaissance du client' et les procédures de 'vigilance à l'égard de la clientèle', en demandant aux clients des informations complémentaires (notamment un historique d'emploi, un dossier de crédit acceptable, l'exigence d'actifs, une tranche d'âge acceptable, le type de résidence, etc.) avant d'accorder les prêts.
- Mettre en place des directives claires et complètes pour traiter les demandes de clients n'ayant pas de source de revenus stable, notamment le mode d'évaluation de la capacité de remboursement de ces clients et la limite de crédit à fixer.
- Vérifier les données de crédit du client par un organisme de crédit agréé.
- Instaurer des politiques et procédures pour traiter avec les clients qui ont de réelles difficultés à rembourser leurs emprunts. La restructuration de la dette ou une solution réaliste de remboursement peuvent être envisagées.
- Procéder à des examens réguliers des positions financières des clients.

Un système financier sain et robuste peut indiscutablement aider à soutenir la croissance économique de l'Asie.



EUROPE : PERSPECTIVES 2016 – QUELLES SONT LES PRIORITÉS DE LA BCE ET DES NCAs ET QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES POUR LES ACTEURS DU MARCHÉ ?

PAR MARK KENNEDY - ASSOCIÉ, MAZARS IRLANDE



ON PARLE DE PLUS EN PLUS D'UNE NOUVELLE ÉVALUATION EN 2016, DE BANQUES CENTRALES NATIONALES ÉLARGISSANT SA PORTÉE (AQR-LITE) AUX BANQUES NON SYSTÉMIQUES ET ÉTENDANT, DANS CERTAINES JURIDICTIONS, SA PORTÉE AU SECTEUR DES ASSURANCES.

Ces cinq dernières années ont été synonymes de nombreux défis et changements pour la communauté des Banques centrales en Europe. La crise, à la fois économique et politique, a été suivie par de nombreux ajustements et changements, et notamment par des interventions concrètes économiques et politiques, un changement structurel sous forme d'union bancaire, beaucoup de nouvelles réglementations et plus récemment, l'adoption du QE (assouplissement quantitatif), façon Draghi. Beaucoup a été fait, mais il reste de nombreux points à l'ordre du jour. Comme nous passons le cap de la mi-2015, il peut être utile de réfléchir à ce qui nous attend l'année prochaine.

À mon sens, trois éléments seront le moteur des activités de la BCE et de ses homologues nationaux. Premièrement, la stagnation économique dans l'ensemble de l'Europe. Certaines tensions émergeront sans doute : les économies qui enregistrent de meilleures performances seront probablement favorables à une réduction des aides de la BCE, tandis que les économies plus faibles seront plus

enclines à vouloir prolonger la période d'action de la BCE. À mon avis, le scénario général restera suffisamment incertain pour que la BCE garde sa position pendant la majeure partie de 2016 – nous sommes loin de la zone de danger en matière d'inflation. Cela implique différentes choses pour nos clients – les investisseurs continueront à rechercher un rendement aléatoire, tandis que d'autres profiteront de l'occasion pour continuer à consolider et renforcer les bilans. Dans le secteur bancaire et des assurances, avec les modifications en cours du régime de capital au titre des exigences réglementaires, cela peut raviver la concurrence pour les fonds propres de première catégorie. Cela signifiera aussi que certains défis restants en matière d'investissement et de prêts seront évalués (dans certains cas pour la première fois), ce qui fera peut-être resurgir la question des créances douteuses ou NPL et l'évaluation des portefeuilles.

Le deuxième point d'attention se situe nettement dans le domaine de la supervision. L'évaluation globale de 2014 n'a testé que 50 % de tous les bilans des banques



européennes. On parle de plus en plus d'une nouvelle évaluation en 2016, de banques centrales nationales élargissant sa portée (AQR-lite) aux banques non systémiques et étendant, dans certaines juridictions, sa portée au secteur des assurances. Cela intervient au moment où les banques (et les régulateurs) luttent pour faire face aux nouvelles exigences réglementaires et quasi réglementaires – ainsi, nous ne sommes pas loin de la mise en œuvre complète de Bâle 3/CRDIV/IFRS9/BRRD et, dans le secteur des assurances, de Solvency 2, pour ne citer que quelques sujets d'actualité. Cela signifie l'attribution de ressources très importantes ces 18 prochains mois, concernant à la fois les équipes des régulateurs et des banques et compagnies d'assurance. Comme je l'ai déjà souligné, la condition sous-jacente des bilans des banques sera testée en fonction de ces évolutions – chaque exigence réévaluant notre compréhension collective de la position de nombreuses institutions financières.

Le dernier domaine qu'il convient de mentionner est celui de la politique. Il reste beaucoup à faire pour mettre la BRRD en application et ce travail mettra à l'épreuve la résolution

des autorités européennes – les cas difficiles montreront la valeur du nouveau cadre. En outre, les propositions du Livre vert sur les marchés des capitaux peuvent être très importantes et seront un point d'attention pendant plusieurs années. Dans beaucoup de juridictions, la pression locale sera forte pour adopter une vision favorable de la force de certaines institutions. J'ajouterai que le mandat de la BCE n'a rien de politique – en fait, l'exclusion spécifique d'un rôle par rapport aux références d'emploi met la BCE et les NCAs en dehors d'un domaine significatif d'influence politique potentielle. Je crois toutefois qu'il y aura une certaine pression sur les banques centrales pour trouver un point de vue acceptable (pour les politiciens), en vue d'évaluer la solidité du bilan des différentes banques. Enfin, il convient de mentionner que la crise européenne s'est caractérisée par le positionnement de la BCE en dépit (ou peut-être à cause) de l'absence de progrès politique décisif. Au vu de la situation à la mi-2015, on a conscience de la fragilité des positions de la Grèce et du Royaume-Uni, et l'on pourrait nous pardonner de nous demander quelles actions la BCE devrait vite envisager.

AFRIQUE : TOUR D'HORIZON DES RÉFORMES BANCAIRES DANS LES PAYS FRANCOPHONES

PAR ZIED LOUKIL - ASSOCIÉ LOCAL, MAZARS TUNISIE / AFRICAN BANKING PLATFORM



Au cours des dernières décennies, le secteur bancaire africain a connu d'importantes évolutions et a vu l'apparition de groupes bancaires panafricains dont l'émergence a été favorisée par la forte croissance économique et la création de marchés régionaux.

Certes, les banques africaines ont été globalement épargnées par la crise financière des subprimes compte tenu de leur faible exposition au système financier international. Cependant, d'importantes réformes de la réglementation et de la supervision bancaire ont été mises en place au cours des dernières années avec une cadence et une portée différentes d'un pays ou d'une zone monétaire à un(e) autre.

Ces réformes visent à renforcer la solidité des banques et leur supervision tout en tenant compte de l'évolution du paysage bancaire africain et de l'apparition de nouveaux risques. Ce mouvement de réforme tend à converger progressivement vers les standards internationaux, ce qui traduit une volonté d'une intégration plus forte à l'économie mondiale.

En Afrique du Nord, les autorités de régulation ont adopté au cours des dernières années plusieurs réformes bancaires visant à renforcer la surveillance bancaire et la supervision des risques.

Au Maroc, une nouvelle loi bancaire a été adoptée en novembre 2014 renforçant les pouvoirs de supervision et de réglementation de la banque centrale marocaine (Bank Al-Maghrib), modernisant le dispositif macro-prudentiel et introduisant un cadre législatif pour régir l'activité des banques participatives (finance islamique).

Le Maroc poursuit également la mise en œuvre progressive des normes prudentielles de Bâle III.

Par ailleurs, un projet de loi actuellement en cours de finalisation vise à renforcer l'indépendance de Bank Al-Maghrib et à élargir son mandat en matière de supervision. A noter que Bank Al-Maghrib suit de près le développement des banques marocaines sur les marchés africains, en particulier à travers le renforcement de la supervision transfrontalière en collaboration avec les autorités compétentes des pays hôtes.

En Algérie, de nouvelles dispositions ont été instaurées visant à renforcer les règles prudentielles applicables aux banques (ratio de solvabilité, ratios de division des risques, classification et provisionnement des créances et des engagements, etc.). Ces réformes visent également à assainir le secteur bancaire algérien suite aux difficultés rencontrées durant les années 2000.

En outre, les textes relatifs à la prévention de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ont été mis à niveau pour renforcer le dispositif existant et les diligences préventives à mettre en œuvre par les banques algériennes.

En Tunisie, la principale évolution en termes de supervision a porté sur la mise en place d'un système uniforme de communication des résultats des banques et l'élaboration d'un système interne d'analyse et de notation des banques au niveau de la Banque Centrale de Tunisie.

Sur le plan prudentiel, un nouveau ratio de liquidité "prospectif" incluant les opérations hors-bilan est entré en vigueur à compter de janvier 2015 (ratio minimum de 60 % relevé par paliers de 10 % par an jusqu'à 100 % en 2019). Ce ratio sera complété par des exigences qualitatives en phase avec les pratiques internationales.

Par ailleurs, le chantier de restructuration des banques publiques tunisiennes se poursuit. Après la finalisation de l'exercice de « Full Audit », la prochaine étape consistera à mettre en œuvre les plans de restructuration et de recapitalisation. Enfin, un projet de loi bancaire est actuellement en cours de finalisation avec comme principaux apports attendus la mise en place d'un mécanisme de restructuration et de résolution bancaire et l'instauration d'un cadre législatif pour les banques islamiques.

En Afrique de l'Ouest, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a d'ores et déjà entamé un chantier de révision du Plan Comptable Bancaire (PCB) de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Cette réforme vise à adapter le référentiel comptable aux évolutions des opérations traitées par les banques de la zone, aux normes comptables internationales (Référentiel IFRS) et aux règles bâloises sur le plan prudentiel (supervision sur base consolidée, pilier 3 de Bâle II relatif à la discipline de marché, etc.)

A noter, la récente réforme du système comptable ouest africain (SYSCOA), applicable aux sociétés commerciales et industrielles, qui converge vers les normes comptables internationales. L'entrée en vigueur au 1er janvier 2015 du SYSCOA révisé permettra d'améliorer la qualité de l'information comptable et de promouvoir la transparence financière à l'échelle de la zone, et par conséquent d'assurer un meilleur pilotage du risque de crédit au niveau du système bancaire.

En Afrique Centrale, plusieurs projets de réformes sont actuellement à l'étude, dont le principal porte sur l'obligation de production d'états financiers consolidés selon le référentiel IFRS pour les établissements de crédit, les établissements de micro-finance et les holdings financières. Ce projet de réforme dont la date d'entrée en vigueur n'est pas encore arrêtée de façon définitive, aura certainement un impact significatif sur les préparateurs des états financiers et permettra d'améliorer la qualité et la fiabilité de l'information financière publiée.



D'autres réformes sont attendues pour la mise en place de normes prudentielles et d'une supervision sur base consolidée et pour le renforcement de la surveillance transfrontalière. Le renforcement récent des capacités humaines de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) accompagné des actions de formations adéquates devrait lui permettre d'améliorer la surveillance du secteur financier à l'échelle de la zone.

L'ensemble de ces réformes engagées et des projets en cours contribueront certainement à une meilleure supervision des banques et un pilotage plus adapté des risques. Le marché bancaire en Afrique francophone reste soumis à des risques importants et variés d'un pays à un autre, ce qui implique la poursuite, voire l'accélération du rythme des réformes en particulier en ce qui concerne la mise en place d'une supervision consolidée et renforcée des groupes bancaires transfrontaliers. Cette supervision devrait être basée sur les risques (centrales des risques, systèmes de notation, ratios prudentiels, analyse prospective, etc.) et nécessite le renforcement des moyens humains et financiers des autorités de supervision.

D'autres réformes importantes devraient également être déployées rapidement dans certains pays, telles que la mise en place de mécanismes de résolution bancaire, la création de dispositifs de garantie des dépôts et le renforcement de la supervision de certaines activités financières qui ont commencé à prendre de l'ampleur (Micro-finance par exemple).

La mise en place de ces réformes permettra de préserver la solvabilité des banques africaines et de garantir ainsi la stabilité financière et un développement économique durable.



Jean-Baptiste BELLON
Trapeza Conseil



Trapeza est une société indépendante de conseil et d'études spécialisée sur le secteur bancaire. Le métier de Trapeza est de conseiller et d'aider les acteurs et les investisseurs du secteur bancaire dans la mesure des performances. L'analyse repose sur la panoplie d'outils utilisés sur les marchés financiers et combine à la fois des données comptables, financières et stratégiques.



L'INTERVENTION DE LA BCE ET LA LIQUIDITÉ DES BANQUES

PAR TRAPEZA CONSEIL

L'injection massive de liquidité a été la réponse des Banques Centrales et de la BCE à la crise et aux dislocations des marchés financiers intervenues brutalement à compter de la faillite de Lehman Brother en septembre 2008. Les autorités ont suivi les recommandations classiques¹, certes pas toujours de manière cohérente, qui invitent à fermer les banques insolvables et soutenir les autres. Cela suppose d'apporter de la liquidité à des taux attractifs aux banques dont les modèles économiques sont soutenables. Un certain nombre de modèles économiques se sont en effet effondrés dans les désordres de la crise financière, tout d'abord les modèles qui se fondaient sur une base de dépôts trop étroite (recours au financement de marché), sur des niveaux de transformation trop important (crédits longs, ressources courtes) ou sur un levier opérationnel trop élevé (croissance des volumes), ou sur les trois à la fois. Mais d'autres modèles économiques se sont révélés relativement résistants aux crises.

Dans ce contexte les autorités prudentielles ont imposé aux banques de renforcer leur structure financière en accroissant fortement leurs fonds propres. Cela est dû à l'introduction formelle dans le cadre de Bâle 3, d'un ratio de capital 'cœur', le CE T1, dont le niveau minimum a été fixé à 7 %, contre une zone tolérée de 2 % à 4 % dans le cadre précédent. Ce niveau est depuis calé sur une zone qui s'installe entre 9 % et 12 % selon les demandes croisées des investisseurs et des régulateurs. De ce fait les grandes banques européennes ont quasiment doublé le montant de leurs fonds propres entre 2007 et 2014 alors que la taille de leurs bilans ne progressait que modérément. Mais à cette progression des niveaux de fonds propres s'est ajoutée une évolution tout aussi fondamentale de la structure financière des banques qui est la réduction drastique du recours à la dette de court terme et à l'activité des banques sur les marchés de la liquidité de court terme (marchés interbancaires, trading et prises en pension, ...). Cette évolution a été bien notée par de nombreux commentateurs, mais une analyse récente introduit un angle intéressant en utilisant dans l'analyse de la structure financière des banques, les concepts classiques de l'analyse de la structure financière des entreprises².

1 W Bagehoo Lombard Street 1885.

2 Vivien Levy-Garboua : petite explication du déleverage, Agafi Hebdo du 28 mai 2015.

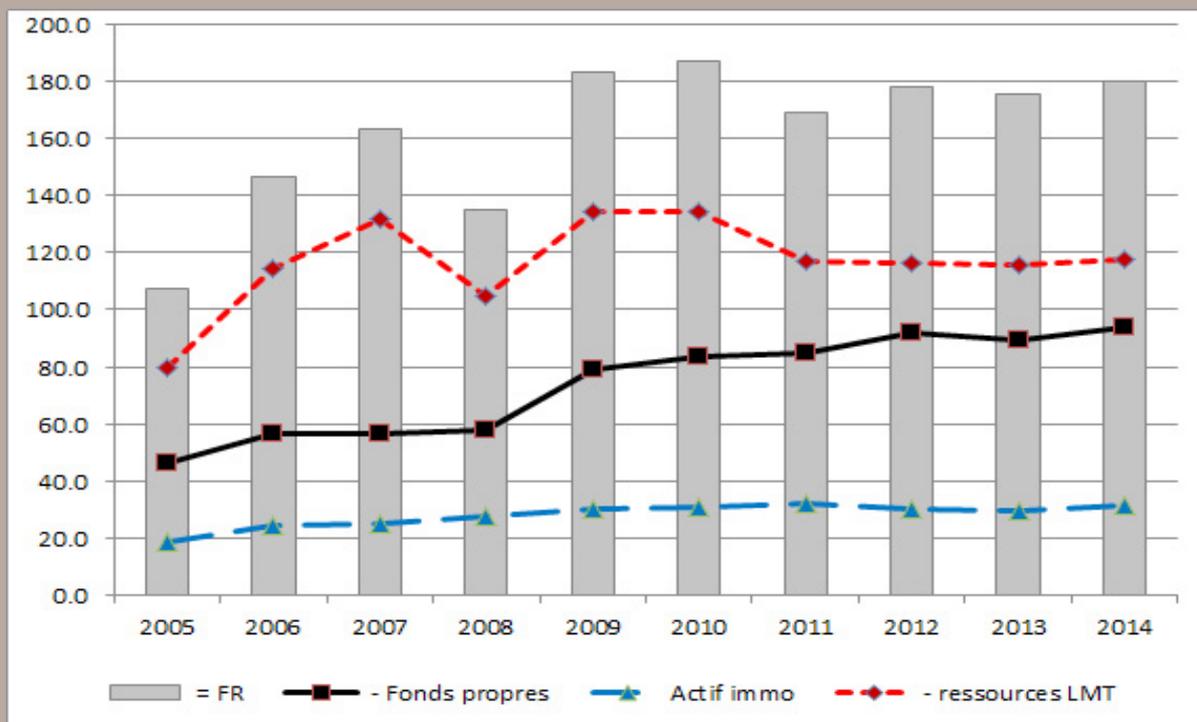
La différence entre les ressources de long et moyen terme (dont les fonds propres) et les actifs immobilisés forme la contrepartie du Fonds de Roulement (écart entre les actifs circulants et les dettes circulantes). Les banques ont peu d'actifs corporels dans leurs bilans alors que le montant des fonds propres est déterminé par la régulation. Cette structure est assez proche de celle d'une société non financière puisque celles-ci doivent obtenir un Fonds de Roulement positif grâce au maintien d'un excès de ressources de moyen terme sur les actifs immobilisés. Bien sûr la comparaison avec les entreprises touche certaines limites puisqu'une partie importante des emplois longs des banques se trouve dans les stocks de crédits et aussi dans les stocks de titres notamment quand la liquidité de marché d'amenuise. Néanmoins en retenant cette définition, le Fonds de Roulement progresse sur la période à mesure du renforcement des fonds propres, et l'évolution du bilan de BNP Paribas en fournit une bonne illustration.

A cette analyse du Fonds de Roulement il est possible de coupler celle du Besoin en Fonds de Roulement. Dans la logique de cette analyse il est défini comme le total d'emplois des activités bancaires c'est-à-dire les positions nettes de trading, les portefeuilles de titres (placement, investissement) et les crédits, duquel sont déduits les ressources clients qu'il s'agisse des dépôts et des fonds de l'assurance. Appliqué à BNPP le calcul du BFR permet de distinguer trois périodes :

- une forte hausse entre 2005 et 2007 qui est liée à la forte croissance des positions (nettes) de trading
- une stabilité entre 2008 et 2011 qui, après une forte chute du trading en 2008, se poursuit mais est compensée par la montée des autres portefeuilles de titres
- une baisse du BFR en 2012, puis une légère réduction, en raison de l'apparition d'un excédent de dépôts et assurances sur les crédits, en partie utilisé pour financer la hausse du portefeuille titres.

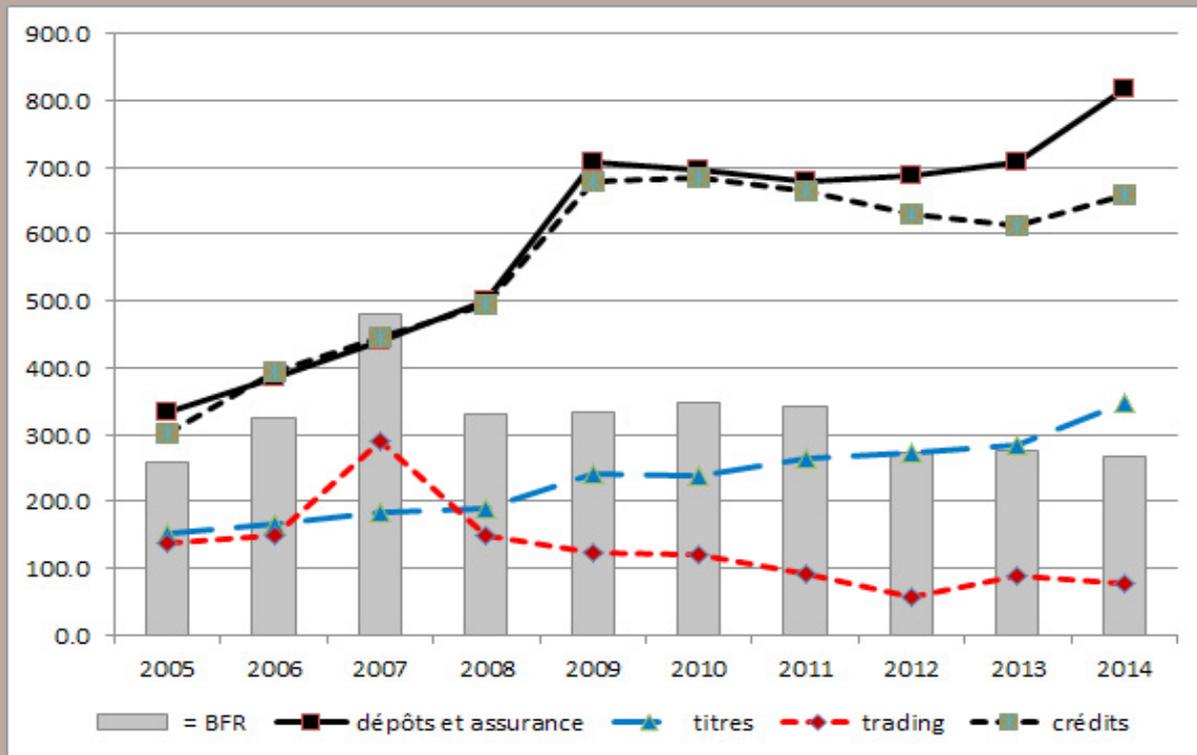


EVOLUTION DU FONDS DE ROULEMENT DE BNP PARIBAS



Source : rapports annuels BNPP et calculs Trapeza Conseil

EVOLUTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DE BNP PARIBAS

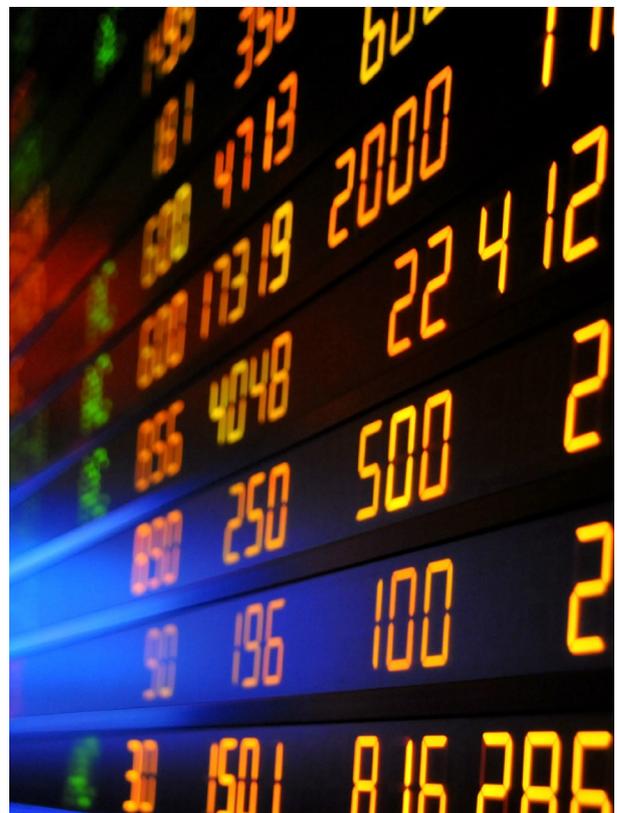


Source : rapports annuels BNPP et calculs Trapeza Conseil

Comme dans n'importe quelle entreprise la différence entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement est la dette ou la trésorerie nette. Celle-ci est passée de plus de 200Mds€ au début de la période à moins de 100Mds€ en fin de période. Il s'agit donc d'une diminution marquée de recours de la banque aux marchés financiers.

Cette analyse est assez proche de celle que les banques présentent au sujet de leur structure financière dans leurs documents annuels. Pour donner une lecture plus adéquate de leur structure financière les banques françaises ont ainsi commencé à publier en 2010 des 'bilans financés', qui ne s'applique qu'aux activités bancaires (déconsolidation de l'activité d'assurance).

En effet les activités des banques ont au bilan des traductions différentes selon que les emplois et ressources d'exploitation fassent l'objet de financement (crédits, titres, dépôts...) ou qu'il s'agisse seulement d'évaluer des instruments financiers à la valeur de marché (dérivés) sans qu'il n'y ait de flux de financement. En outre les conventions comptables IFRS font qu'un certain nombre de postes de bilan ne sont pas compensés (opérations de pension, dérivés...).



BILAN FINANCÉ DES BANQUES FRANÇAISES EN 2014

Données 2014	G4 Mds€	G4	BNPP	BPCE	CASA	SocGen
			données bilans financés en % du total			
Liquidités et BC	290	8	11	9	6	8
Interbancaire	110	3	3	3	2	5
Trading	235	7	8	4	4	13
Titres	431	12	14	9	14	11
Crédits	2224	64	59	73	69	57
autres actifs	159	5	5	3	5	6
Bilan Financé	3449	100	100	100	100	100
Emprunts CT	483	14	15	17	12	13
Dépôts	2071	60	61	58	62	58
autres passifs	20	1	0	0	0	3
Emprunts MLT	558	16	15	17	17	17
Capitaux Propres	317	9	9	8	10	9
Bilan Consolidé	6207	180	193	175	155	202
Bilan Assurance	619	18	16	8	28	16
Bilan Comptable Bancaire	5588	162	177	167	128	186
- écart	2139	62	77	67	28	86

Source : rapports annuels des banques et calculs Trapeza Conseil

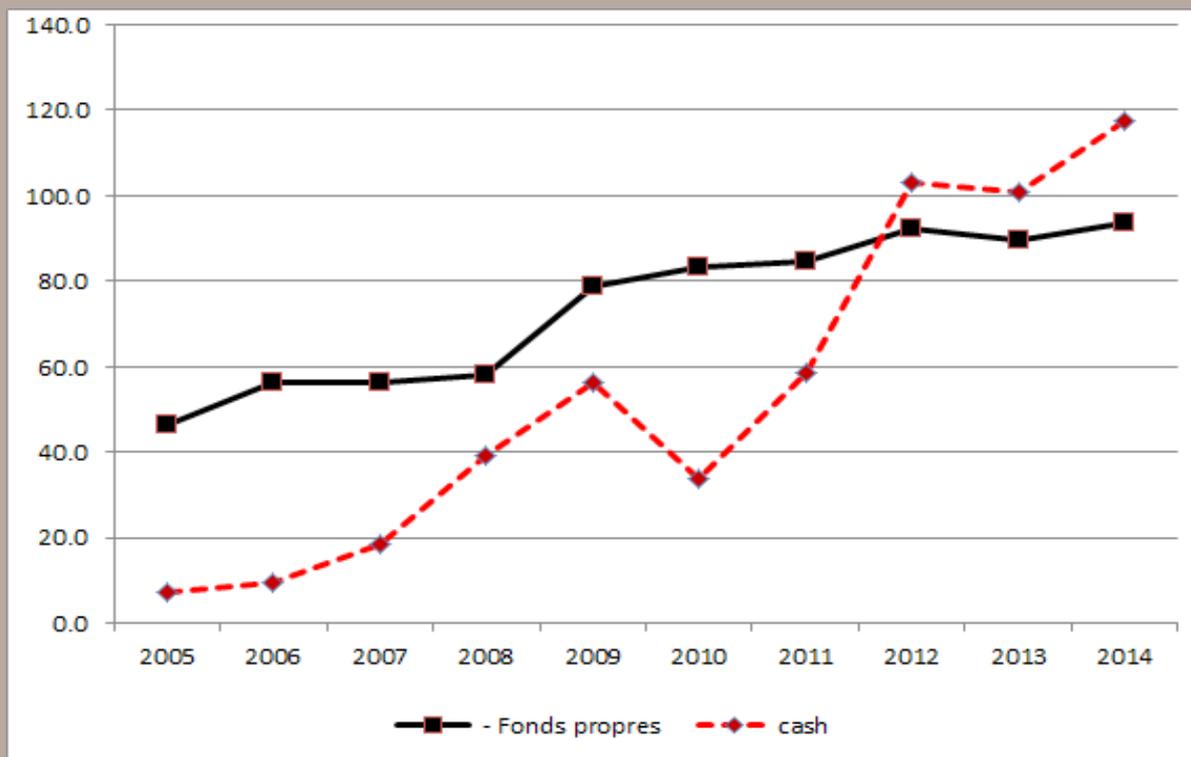
Les bilans financés (donc hors activités d'assurances) des quatre groupes français font apparaître :

- un poids déterminant des activités d'intermédiation traditionnelle, les crédits et les dépôts représentent près des 2/3 du total de bilan
- un impact limité des activités de trading qui ressort en moyenne à 7 % avec des écarts significatifs entre banques et en contrepartie, la constitution d'un portefeuille de titre de liquidité et de placement qui représente 12 % du total

- et enfin un poids des liquidités très élevé (8 % du bilan) par rapport aux dettes de court terme (14 %). Ces dernières sont demeurées importantes en raison de la constitution de réserves de cash et de dépôts auprès des banques centrales pour préserver les banques des effets négatifs des possibles crises de liquidités.



EVOLUTION DU CASH ET DES FONDS PROPRES DE BNPP



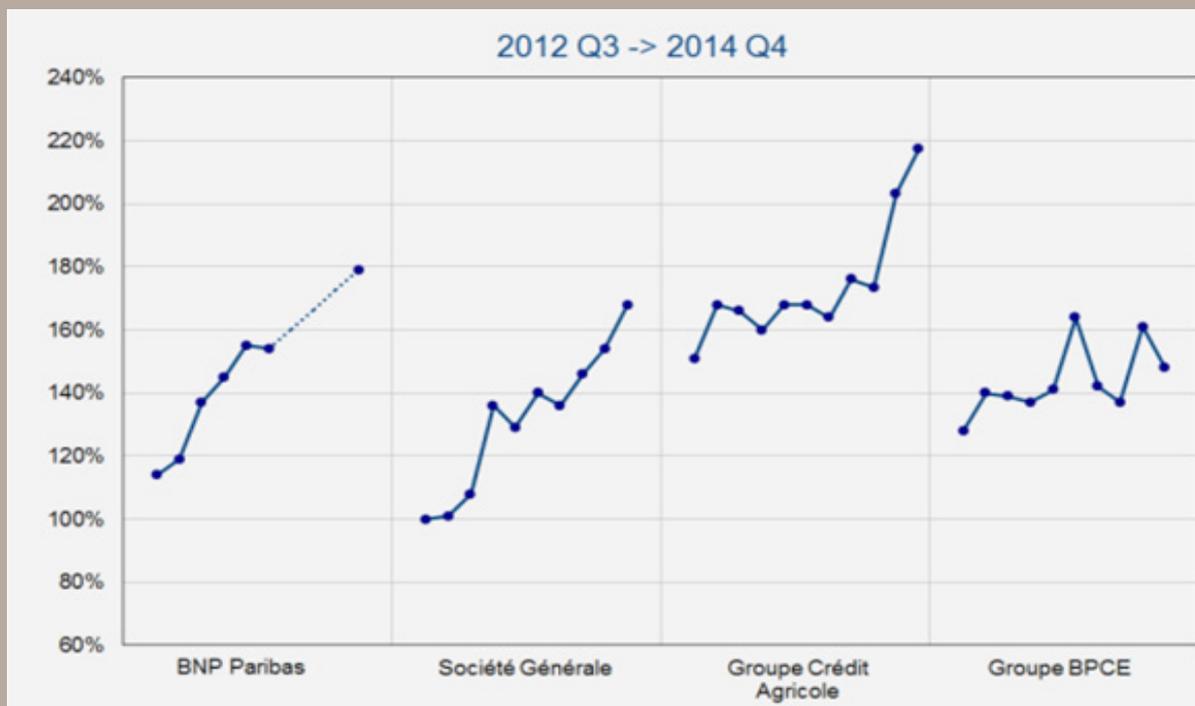
Source : rapports annuels BNPP et calculs Trapeza Conseil

A compter de 2011 les banques ont aussi modifié leur structure financière pour préparer l'introduction des ratios de liquidité à court terme (LCR). Comme le note l'EBA dans son rapport d'étape sur la mise en place des mesures de liquidité en Europe, les banques ont à la fois réduit leur source de vulnérabilité en cas de stress (moins de recours à des financements de moins d'un mois) mais

aussi nettement accru leurs stocks d'actifs liquides de bonne qualité (HQLA). Ce constat est valide pour les banques françaises. L'augmentation du cash a été plus élevée que celle de fonds propres et comme le montre le cas de BNPP qui est une bonne illustration des évolutions observées dans le secteur bancaire, à compter de 2012, le cash peut dépasser les fonds propres.



ACTIFS LIQUIDES EN % DES DETTES DE COURT TERME DES BANQUES FRANÇAISES



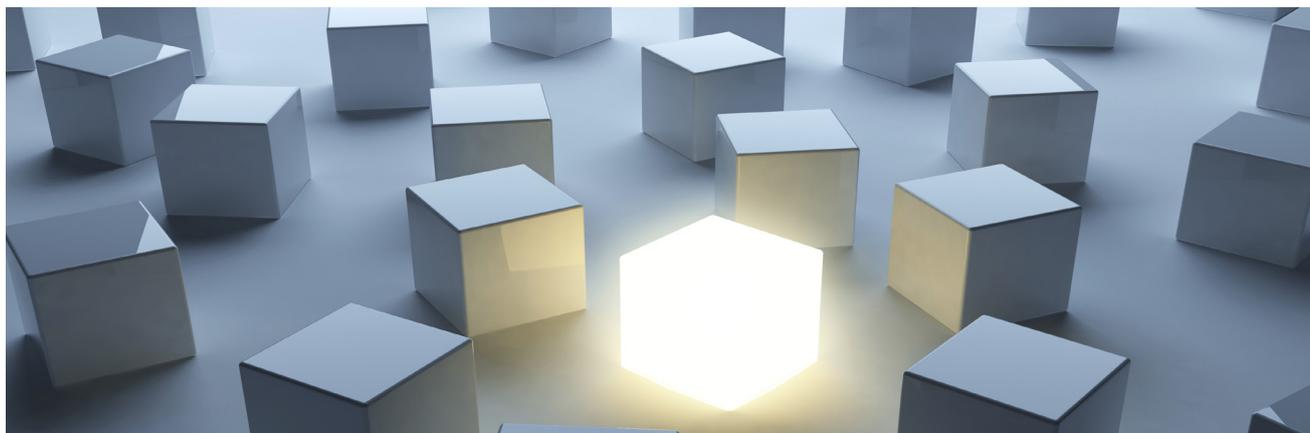
Source : Haut Conseil de Stabilité Financière (HCSF), rapport annuel 2015, graphique n°36

Comme le montre l'analyse du Haut Conseil de Stabilité Financière (rapport 2015), le total des actifs liquides des banques françaises, au sens large c'est-à-dire le cash mais aussi les titres qui sont négociables sur un marché liquide, dépassent largement le niveau du recours aux financements de court terme.

Ceci s'explique notamment par la volonté d'atteindre à fin 2014 un niveau de ratio LCR (liquidité court terme) supérieur à 100 %, ce qui est effectivement le cas pour les 4 groupes français. En termes de résultat, cette augmentation du poids des liquidités dans les bilans bancaires entraîne un coût additionnel qui correspond au portage de ce portefeuille. Sur le fondement d'hypothèses

prudentes, ce surcoût pourrait être estimé à 5 % du résultat d'exploitation des banques françaises qui était de 32Mds€ en 2014 sur les six groupes suivis par l'ACPR.

Cependant, l'effet négatif le plus important n'est peut-être pas celui-là. En effet, si les banques ont accru le poids des liquidités dans leur bilan, elles les thésaurisent, elles les gardent à leur bilan, ce qui fait qu'elles n'alimentent plus les marchés des titres quelle que soit leur qualité avec la même intensité. En termes de fonctionnement des marchés cela entraîne un accroissement des épisodes de volatilité que l'intervention massive de la BCE ne suffit pas à enrayer.



CULTURE DU RISQUE ET SUPERVISION : DÉPASSER LE « TICK-BOXING EXERCISE », TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE.

GREGORY MARCHAT - ASSOCIÉ, MAZARS ROYAUME-UNI

CULTURE DU RISQUE : UNE PRIORITÉ POUR LES RÉGULATEURS

Depuis la crise de 2008, le secteur financier est sous surveillance. Identifiée comme l'une des causes profondes de la crise, l'importance d'un cadre approprié de gestion du risque et d'une culture du risque a été mise en évidence, de même que leur interconnexion pour assurer une stabilité financière à long terme de chaque organisation. On attend donc des institutions financières qu'elles élaborent non seulement un cadre efficace de gestion du risque mais aussi qu'elles développent une solide culture du risque propre à leur organisation.

La pertinence de ce sujet pour les régulateurs au niveau mondial est attestée dans le document émis par le Conseil de stabilité financière (CSF) : **Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk culture: A Framework for Assessing Risk culture** (Principes directeurs pour l'interaction avec les institutions financières en matière de contrôle de

la culture du risque : cadre d'évaluation de la culture du risque), publié en novembre 2013. D'après ce document, « une approche stratégique et proactive de la surveillance se fonde notamment sur la capacité à mettre en place, avec le Conseil d'administration et les cadres supérieurs, des entretiens stratégiques dans le cadre de la définition et l'évaluation de la propension au risque de l'institution financière, dont l'un des objectifs sera de déterminer si la culture du risque de l'institution est en ligne avec le niveau de propension au risque validé par le conseil lui-même. »

DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE ET CULTURE DU RISQUE : LE CERCLE VERTUEUX

Le dispositif de gestion du risque est la combinaison des éléments qui favorisent et entretiennent la gestion du risque dans une organisation. Il comprend les politiques de gestion du risque, les objectifs, les engagements et les

modalités organisationnelles (planning, responsabilités et outils/ processus).

La culture de risque, quant à elle, est l'ensemble des normes et comportements qui déterminent la façon dont les personnes et les groupes s'identifient aux risques, les comprennent, les abordent et agissent face à ceux-ci. En influençant les actions et les décisions, la culture du risque est un puissant moteur pour soutenir la mise en œuvre d'un cadre robuste de gestion du risque.

Adopter et promouvoir une culture de risque claire, donne aux membres d'une institution financière non seulement des lignes directrices pour adapter leur propre comportement, mais les encourage aussi à questionner et participer au processus décisionnel en matière de gestion du risque. La mise en œuvre d'un dispositif efficace de gestion du risque nécessite une culture du risque robuste qui finalement influencera positivement ce processus de mise en œuvre par effet collatéral, créant de fait, un cercle vertueux.

SUPERVISION ET CULTURE DU RISQUE : ÉVITER LE PIÈGE DU «BOX-TICKING EXERCICE »

La culture du risque n'est pas un élément quantitatif ou tangible, facile à évaluer et rapide à mettre en œuvre. C'est un concept comportemental. Développer et communiquer une culture du risque appropriée prend du temps et requiert de la méthode, comme le reconnaît l'Institut de la finance internationale (IIF): « Une bonne culture du risque est facile à énoncer, difficile à exécuter et requiert une attention permanente, même quand l'intention de départ est valable. Les programmes de changement culturel sont complexes et nécessitent beaucoup de persévérance pour être conduits avec succès.» Une des options possible, pourrait être de capitaliser sur une base existante de pratiques, comportements et attitudes que l'on sait efficaces. Néanmoins, la façon la plus sûre d'assurer la réussite de l'intégration d'une culture du risque propre par nature à chaque institution, est d'adopter une approche personnalisée qui tient compte de son organisation, de son histoire et de ses caractéristiques intrinsèques.

Les autorités de régulation et certaines institutions internationales dans le secteur financier ont commencé progressivement à relever ce défi et à travailler sur des textes qui tendent à proposer un cadre pour superviser la culture du risque. Le document publié par le CSF en novembre 2013 propose une liste de quatre indicateurs permettant de mesurer la solidité de la culture du risque: **'tone from the top'** ou ton donné par la direction, imputabilité, communication efficace,

et mesures incitatives. Il est cependant précisé que cette liste n'est pas exhaustive et que plusieurs autres indicateurs ou pratiques peuvent attester d'une culture du risque efficace.

Sur la base des différentes recommandations et exemples pratiques repris dans ces travaux, les superviseurs locaux ou sociétés de conseil indépendantes dispose d'une base de travail et de travaux de référence pour identifier les améliorations possibles en matière de culture du risque et de suggérer des actions correctrices.

La culture du risque ou toute culture peut-elle aller de pair avec un cadre prescriptif ? C'est l'une des questions soulevées par l'Institut de la finance internationale (IIF) et la GFMA (Global Financial Markets Association), dans leur réponse aux travaux menés par le CSF.

L'IIF et la GFMA suggèrent que les indicateurs d'évaluation de la culture du risque proposés, de par leur aspect très contraignant, pourraient limiter la flexibilité nécessaire à une évaluation appropriée de la culture du risque. La culture du risque n'est pas statique, elle évolue en fonction des spécificités de chaque institution financière, notamment son environnement économique. Un cadre plus flexible pourrait encourager les institutions financières à définir et promouvoir leur propre culture de risque.

ADOPTER UN STYLE À 360° POUR GÉRER LA CULTURE DE RISQUE

D'un point de vue réglementaire, la culture de risque est un domaine récent. De fait, de plus en plus d'idées intéressantes ne cessent de germer facilitant progressivement la compréhension et stimulant la discussion autour de ce sujet. La réponse de l'IIF-GFMA suggère par exemple que l'indicateur **'tone from the top'** est clé, mais non suffisant pour assurer la mise en place d'une culture du risque appropriée. La communication vers le middle management est essentielle dans la mesure où les cadres intermédiaires représentent un acteur crucial dans la chaîne de communication vers les opérationnels et sont par ailleurs supposés incarner et véhiculer les bonnes pratiques en termes de comportements attendus par la direction. Les pratiques de compensation sont aussi un puissant moteur pour développer une solide culture du risque. Il serait intéressant d'analyser comment trouver l'équilibre idéal entre la sanction et la récompense, tout en valorisant les comportements exemplaires en la matière. L'IIF souligne légitimement que « fondamentalement, l'essence de la culture du risque est de ne pas être vraiment motivée par la récompense ou la crainte des conséquences, mais par l'assimilation des valeurs d'une

organisation, afin que naturellement les personnes s'alignent sur ces valeurs. » Toutefois, il convient de signaler que le fait de proposer suffisamment de mesures incitatives dans le présent ne doit pas empêcher les institutions financières de mettre en œuvre et développer en profondeur une culture du risque solide et pérenne à plus long terme.

AMÉLIORER LA SUPERVISION DE LA CULTURE DU RISQUE, UNE APPROCHE COLLABORATIVE

Les superviseurs et les sociétés de conseil bénéficient d'un point de vue unique de par l'expérience acquise au gré des évaluations de la culture du risque dans le secteur financier. Leur collaboration peut donc s'avérer précieuse en vue d'élaborer un cadre réglementaire qui tendrait à réconcilier les besoins et les spécificités de l'entreprise, avec les attentes des superviseurs. Par ailleurs, la publication d'un plus grand nombre d'études de cas et d'un registre de bonnes pratiques accessible à l'ensemble du secteur financier pourrait permettre une meilleure compréhension des enjeux et un partage plus aisé de solutions pratiques destinées à améliorer très concrètement la culture du risque au sein de l'entreprise.

En première ligne, les institutions financières expérimentent la nécessité d'implémenter une solide culture du risque et doivent faire face aux difficultés opérationnelles qui en résultent. Elles devraient être plus activement impliquées dans ce domaine et invitées à partager leur expérience par le biais du renforcement des relations avec leurs propres régulateurs.

Enfin, une approche collaborative entre les régulateurs, les sociétés de conseil et les institutions financières pourrait être un facteur clé pour s'assurer que ces dernières soient capable d'élaborer, implémenter, communiquer, et pérenniser une culture du risque appropriée à leur organisation.

CONCLUSION

La culture du risque n'est pas seulement un concept mais plutôt un défi auquel le secteur financier dans son ensemble

devra faire face dans les années à venir.

La Grande-Bretagne est un exemple intéressant en termes de prise de conscience et de supervision de la culture du risque dans le secteur financier.

La régulation y est organisée autour de deux autorités complémentaires et indissociables :

- The Prudential Regulation Authority (PRA) responsable de la régulation prudentielle dans le secteur financier ; et
- The Financial Conduct Authority (FCA) en charge de superviser la conduite des activités de trading et de garantir l'intégrité et la transparence des marchés financiers.

En termes de supervision de la culture du risque, nous retiendrons de l'exemple britannique :

- leur organisation singulière qui leur permet d'appréhender la supervision bancaire d'un point de vue prudentielle et business adressant des problématiques quantitatives et non-quantitatives ; et
- leur capacité à prioriser et agir pro-activement tout en faisant travailler ensemble sur ce sujet, et ce malgré des périmètres et des mandats différents, le FCA et le PRA. En effet, le FCA dans son FCA Business Plan & Risk Outlook 2015 a identifié les déficiences en termes de culture du risque et de systèmes de contrôle comme une des quatre thématiques prioritaires en 2015. De son côté, le PRA a déjà commencé à mener des analyses dans ce domaine et est en train de réfléchir à la manière de quantifier les impacts d'un dispositif de management du risque et d'une gouvernance insuffisante. Dans le texte CP1/15 publié en Janvier 2015, le PRA propose de demander à la Banque concernée d'augmenter ses fonds propres afin de créer un rempart contre le risque généré par cette situation et ce jusqu'au moment où elle sera complètement résolue. Même si la culture du risque n'est pas explicitement mentionnée dans le texte, il semble évident qu'elle sera concernée par ces changements de par son rôle essentiel dans la mise en place d'un cadre de gestion du risque solide et pérenne.

Sources:

- Document de réflexion IIF Promoting Sound Risk culture: Lessons learned, challenges remaining and areas for further consideration, 2013 (Citation 2).
- Rapport EY et IIF Remaking financial services: risk management five years after the crisis, 2013.
- Article de Simon Samuels pour le Financial Times "A culture ratio is more important than a capital one", 24 novembre 2014.
- Document IIF et GFMA Response on the FSB Guidance on Supervisory Assessments of Risk culture (Citation 3).
- CSF/FSB Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk culture: A Framework for Assessing Risk culture, novembre 2013 et avril 2014 (Citation 1).
- Infoline présentation du workshop sur la « Culture du risque », Enhancing the Measurement and Control of: Risk culture in Financial Institutions, 2015.
- Document de travail McKinsey n° 16 Taking Control of organizational risk culture, 2010.
- <http://www.bankofengland.co.uk/pru/Pages/publications/cp/2015/cp115.aspx>

VOS CONTACTS

Mazars Global Banking Practice

Emmanuel DOOSEMAN
Associé
Tél. : +33 (0)1 49 97 66 93
E-mail: emmanuel.dooseman@mazars.fr

AFRIQUE AUSTRALE
(Afrique du Sud, Botswana, Namibie)
Brian BANK
brian.bank@mazars.co.za

ALGERIE
Samir HADJ ALI
samir.hadj-ali@mazars.dz

ALLEMAGNE
Stefan LUTZ
stefan.lutz@mazars.de

ANGOLA
Jacques DOS SANTOS
jacquesdossantos@mazars.pt

AUTRICHE
Peter ERNST
peter.ernst@mazars.at

BELGIQUE
Dirk STRAGIER
dirk.stragier@mazars.be

BENIN
Armand FANDOHAN
armand.fandohan@mazars.ci

CAMEROUN & CONGO
Jules-Alain NJALL BIKOK
janjall@mazars.cm

CHINE
Julie LAULUSA
julie.laulusa@mazars.cn

COTE D'IVOIRE
Armand FANDOHAN
armand.fandohan@mazars.ci

EGYPTE
Mohamed EL MOETAZ
elmoetaz@mazars.com.eg

ESPAGNE
Carlos MARCOS
cmarcos@mazars.es

ETATS-UNIS
James KINNEY
james.kinney@weisermazars.com

FRANCE
Charles DE BOISRIOU
charles.de.boisriou@mazars.fr

Rudi LANG
Associé
Tél. : +44 (0)207 063 4440
E-mail: rudi.lang@mazars.co.uk

GHANA
Ernest AKONOR
ernest.akonor@mazars.com.gh

HONG KONG
Annie Chan
annie.chan@mazars.hk

HONGRIE
Philippe MICHALAK
philippe.michalak@mazars.hu

INDE
Viraf MEHTA
viraf.mehta@mazars.in

IRLANDE
Mark KENNEDY
mkennedy@mazars.ie

ITALIE
Olivier ROMBAUT
olivier.rombaut@mazars.it

JAPON
Emmanuel THIERRY
emmanuel.thierry@mazars.jp

JERSEY
Jason LEES-BAKER
jason.lees-baker@mazars.je

LIBAN
Jacques SAADE
jacques.saade@mazars.com.lb

LUXEMBOURG
Muhammad HOSSEN
m.hossen@mazars.lu

MADAGASCAR
David RABENORO
david.rabenoro@mazars.mg

MAURICE
Sudhir SESUNGKUR
sudhir.sesungkur@mazars.mu

MAROC
Kamal MOKDAD
kamal.mokdad@mazars.ma

NIGERIA
Olumuyiwa COKER
olumuyiwa.coker@mazars.ng

BANK NEWS

Charles DE BOISRIOU
Associé, Global Head of Financial Services
Tél. : +33 (0)1 49 97 64 75
E-mail: charles.de.boisriou@mazars.fr

PAYS-BAS
Kees HARTEVELD
kees.harteveld@mazars.nl

POLOGNE
Olivier DEGAND
o.degand@mazars.pl

PORTUGAL
Fernando VIEIRA
fernandovieira@mazars.pt

REPUBLIQUE TCHEQUE
Milan PROKOPIUS
milan.prokopius@mazars.cz

ROUMANIE
René SCHÖB
rene.schoeb@mazars.ro

ROYAUME-UNI
Rudi LANG
rudi.lang@mazars.co.uk

RUSSIE
Anastasia TEREKHINA
anastasia.terekhina@mazars.ru

SENEGAL
Taïbou M'BAYE
tmbaye@mazars.sn

SLOVAQUIE
Mickaël COMPAGNON
mickael.compagnon@mazars.sk

SUISSE
Beatrice BARTELT
beatrice.bartelt@mazars.ch

TUNISIE & LYBIE
Mohammed-Ali ELAOUANI
ali.cherif@mazars.com.tn

TURQUIE
Belma ÖZTÜRK GÜR SOY
bozturk@mazarsdenge.com.tr

UKRAINE
Grégoire DATTEÉ
gregoire.dattee@mazars.ua