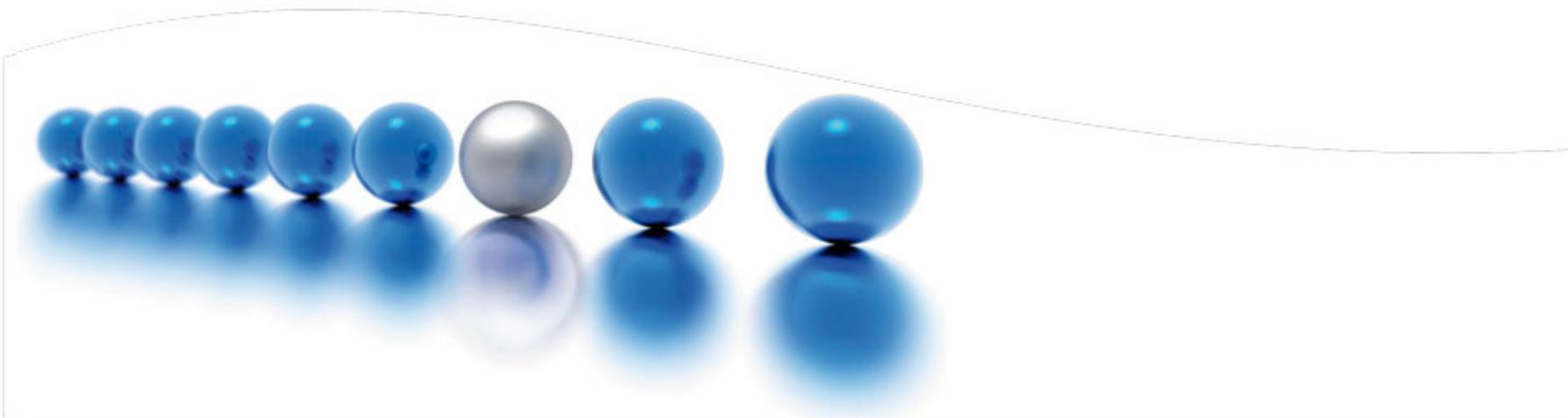


Se relever après la crise : panorama des solutions gagnantes dans le secteur bancaire

Eric REVEL / Pascal de LIMA / Jean-Pierre LEGRAND

Lundi 7 juin 2010





- Je travaillerai pour une prime conséquente
- Les signes de reprise se multiplient

Dessin signé Chappatte paru dans *Le Temps*

1. Crise financière et Gouvernance

▪ La crise a souligné plusieurs dysfonctionnements :

- **Le manque de transparence : marchés OTC, vente à découvert, produits dérivés...**
- **La question de la gestion des risques**
 - Les entités « risque » ne sont pas toujours en mesure de mettre fin à certains investissements
 - « Valoriser autant les personnes en charge de gagner de l'argent que celles chargées d'éviter d'en perdre »
- **La réglementation relative aux fonds propres**
 - Utiliser des encours pondérés conduit à immobiliser moins de capital en période de forte croissance économique = Procyclicité
- **La pertinence des notations**



1. Crise financière et Gouvernance

▪ Vers une régulation macroprudentielle

Ce que la crise a révélé :

- Une **insuffisante coordination** des superviseurs au niveau européen et international
- Une sous-estimation du **risque systémique**
- Une **procyclicité** du système financier vis-à-vis de l'économie réelle
- Des acteurs non régulés (Hedge Funds...)
- = Le **coût économique** des crises financières

Les recommandations :

- Une nouvelle architecture de la **supervision financière**
 - Système européen de supervision financière
 - Comité européen du risque systémique
 - En France : création de l'Autorité de contrôle prudentielle regroupant les autorités d'agrément et de contrôle de la banque et de l'assurance
- Une meilleure **gestion du risque systémique**
- Une meilleure **gestion de la procyclicité**
- Un contrôle qui s'étend à **l'ensemble des acteurs** (ex: Hedge Funds, Agences de Notation...)



2. Crise financière et Gestion des risques

▪ Microprudentiel : vers une nouvelle approche de la gestion des risques

Ce que la crise a révélé :

- Une définition et des exigences en **Fonds Propres non harmonisées** en Europe
- Des exigences en **Fonds Propres non adaptées** au titre des opérations de marché et des opérations de titrisation
- Un **provisionnement trop faible** sous estimant le risque de crédit et **trop tardif** dans le cycle économique
- Une sous estimation du **risque de liquidité**
- Un système de **rémunération encourageant une prise de risque excessive**

Les recommandations :

- Une évolution de Bâle II vers **Bâle III**
- Une meilleure appréhension du risque de **liquidité** (arrêté du 5 mai 2009)
- **Un provisionnement dynamique (cas espagnol)**
- Une réflexion sur la **gouvernance** d'entreprise **et la rémunération** des dirigeants (arrêté du 3 novembre 2009)
- <http://www.youtube.com/watch?v=oV5hEBqYfTE>



3. Crise financière et Transparence

▪ Vers une plus grande transparence et sécurité des marchés

Ce que la crise a révélé :

- L'existence d'un « **Shadow Banking** »
- L'essor des « **Dark Pools** » et des « **Crossing Networks** » concurrençant les marchés réglementés (distorsion de concurrence) révélant un manque de transparence
- Une fragmentation de la liquidité et des coûts implicites
- Une opacité du marché OTC incluant les dérivés de crédit
- La fragilité du marché obligataire secondaire

Les recommandations :

- **Une réglementation pour les Hedge Funds** : directive sur les Hedge Funds (Directive AIFM) du 17 mai 2010
- **La refonte de la Directive MIF** :
 - Améliorer la transparence post-négociation
 - Mise en place d'une « consolidated tape »
 - Marché obligataire plus transparent
- **L'amélioration de la transparence et de la sécurité des marchés OTC – Dérivés de crédit**



5. Stratégies bancaires et Gestion de la crise

▪ **Les banques qui ont le mieux résisté à la crise sont celles qui avaient (senior supervisor group, 2008) :**

- Des activités diversifiées selon le modèle de la Banque Universelle
- Des fonds propres conséquents et de bonne qualité
- Un « Risk Appetite » clairement défini et suivi
- Une bonne circulation de l'information vers les équipes dirigeantes
- Une fonction de gestion des risques indépendante et disposant d'une autorité suffisante
- Des structures de contrôle qui s'adaptent à l'évolution des activités
- Des notations externes complétées par des analyses internes des risques
- Une bonne gestion du risque de liquidité fondée sur différentes hypothèses

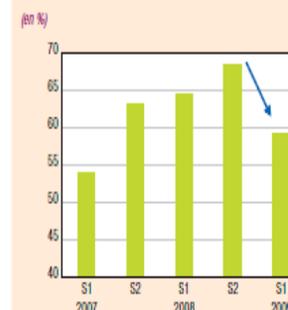
Bank	Market cap, \$ bn	Global rank	Country
Industrial and Comcial Bank of China	226	1	China
China construction Bank	187	2	China
HSBC	176	5	Britain
Bank of China	145	7	China
Citigroup	126	8	US
Santander	98	9	Spain
Itau Unibanco	84	11	Brazil
Sberbank	58	20	Russia
Bradesco	54	24	Brazil
Standard Chartered	54	25	Britain
Bank of communications	53	26	China
UniCredit	50	29	Italy
BBVA	47	32	Spain
China Merchants Bank	45	33	China
Banco do Brasil	42	34	Brazil
Al Rajhi Bank	33	43	S.Arabia
State Bank of India	32	44	India
China CITIC Bank	32	45	China
VTB Bank	27	48	Russia
Shanghai Pudong Development Bank	26	50	China
DBS Group	25	53	Singapore
Standard Bank	23	54	S. Africa
ICICI Bank	23	55	India
China Minsheng Banking	22	57	China
United Overseas Ban	22	58	Singapore



6. Stratégies bancaires et Situation actuelle

- **La situation des banques internationales s'améliore**
 - Un retour à la rentabilité et activité BI
 - Une solvabilité renforcée
- **Mais les banques restent sous pression**
 - Une forte composante volatile des revenus
 - La fin du processus de rationalisation des coûts
 - La détérioration des crédits et le faible potentiel des marges d'intérêt
 - Des niveaux de VaR encore importants
- **Certaines activités sont sur la sellette**
- **Et un changement de business model se profile**

Coefficient d'exploitation moyen des grandes banques européennes



Source : Bloomberg

Coefficient d'exploitation moyen des grandes banques américaines



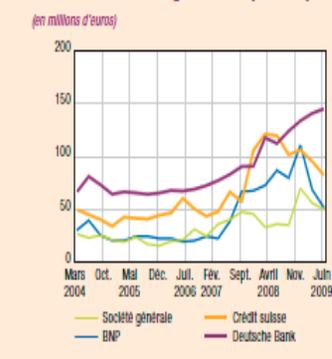
Source : Bloomberg

Évolution de la VaR des grandes banques américaines



Source : données établissements ; calculs : Banque de France

Évolution de la VaR des grandes banques européennes



Source : Rapports trimestriels

7. Stratégies bancaires et Nouveau modèle

- **Un nouveau modèle bancaire à trouver**
 - Vers le retour du **Glass-Steagal Act** ?
 - Vers une consolidation du modèle de **Banque Universelle** ?

