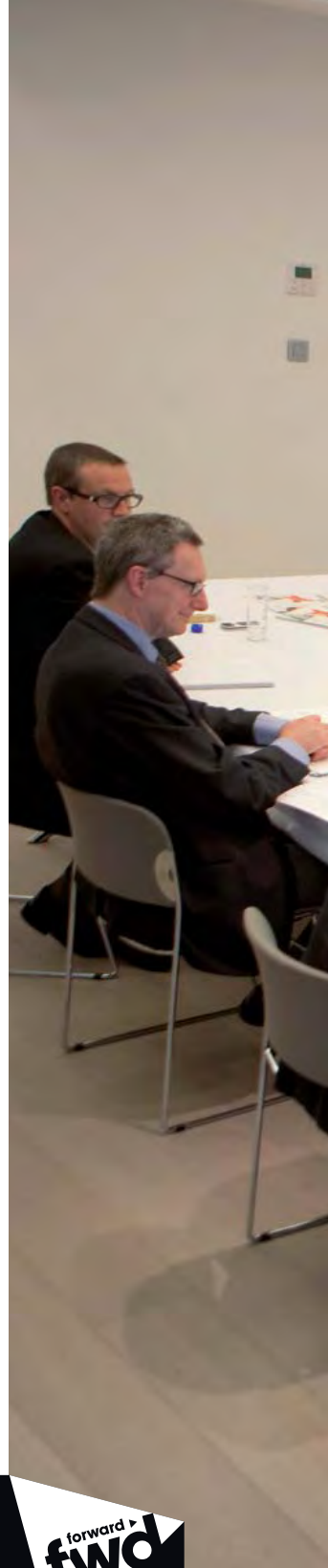


Les banques, premières de classe ?

Toutes y aspirent.
Quant au comment...

forward a récemment réuni autour de la table huit éminences grises du secteur financier afin de connaître leur vision du rôle joué par les banques dans la santé de notre tissu économique. L'industrie bancaire a-t-elle tiré les leçons de la crise financière de 2008. Ou, en d'autres termes, le monde de l'entreprise – et l'ensemble de la société dans son sillage – a-t-il des soucis à se faire pour 2012 ?

TEXTE **JOHAN VAN PRAET**
PHOTO **DANIEL RYS**



Dans ce dossier

forward
fwd

Restaurer la confiance

Les banques et les autorités de surveillance débattent de notre bien-être économique

Vers une scission entre banques de dépôt et banques d'investissement

Des coûts accrus pour les clients ?

Responsabilisation de la politique bancaire

Comment regagner la confiance ?



QUI EST ASSIS ATOUR DE LA TABLE ?

1. Max Jadot, CEO de BNP Paribas Fortis ; **2. Filip Dierckx**, président de la Fédération belge du secteur financier (Febelfin) ; **3. Jean-Pierre Paelinck**, secrétaire général de la World Federation of Investors Corporations (WFIC) ; **4. Rudi Bonte**, mandataire spécial pour le contrôle bancaire auprès de la Banque nationale de Belgique ; **5. Olivier Marquet**, directeur général de la Banque Triodos Belgique ; **6. Koen Schoors**, professeur d'économie à l'Université de Gand ; **7. Jean-Paul Servais**, président de l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA). **8.** Le modérateur, **Stephen Fidler**, est journaliste spécialisé dans le domaine économique et financier au Wall Street Journal. ◀

Restaurer la confiance

**Les banques et les autorités
de surveillance débattent...
de notre bien-être économique**

La crise aurait-elle été aussi grave si le secteur bancaire avait été piloté par davantage de femmes... ne serait-ce que parce que ces dernières ne se laissent pas uniquement guider par la dictature des chiffres bruts ? Nous ne le saurons sans doute jamais. Proposons donc d'emblée notre premier thème à nos huit invités (tous masculins...).

A la veille d'une nouvelle ère financière

La deuxième faillite virtuelle de Dexia en trois ans ne prouve-t-elle pas que le secteur n'est pas en mesure de s'assainir seul ?

J.-P. Paelinck : "Les investisseurs ont été déçus après la première crise. Déçus de nous, parce que nous maîtrisons trop peu certains mécanismes. Mais déçus aussi des cadres dirigeants de certaines banques qui, sans connaissances suffisantes, ont pris des risques dont ils ne maîtrisaient pas la portée. Nous savons désormais que même des règles et des législations strictes n'offrent aucune solution tant que les banques ne mettent pas en œuvre des stratégies qui tiennent dûment compte de la réalité économique et des valeurs réelles."

K. Schoors : "La crise bancaire était essentiellement due au surendettement. On ne peut continuer à accroître nos dettes, ce n'est pas une solution à long terme. Le défi consiste à supprimer progressivement cet endettement, à restaurer la solvabilité et la crédibilité, et à mettre durablement en place un nouveau système financier. Espérons que ce processus ne nous fera pas basculer dans une nouvelle crise."

M. Jadot : "Nous devons revenir à l'essence de l'activité bancaire. Et pour ce faire, on ne saurait agir à la légère. Car l'industrie bancaire est imbriquée dans le tissu économique ; elle n'existe pas en dehors de tout contexte. Tous les acteurs doivent œuvrer ensemble à une solution, ce qui exige du temps."

O. Marquet : "Le travail d'une banque consiste à recueillir l'épargne et à réinvestir dans l'économie cet argent dont les épargnants peuvent momentanément se passer. Elle doit également prêter aux entrepreneurs des crédits suffisants pour stimuler la dynamique économique. Dans le même temps, l'épargnant souhaite obtenir la garantie que ses économies seront protégées et as-



**"L'autorité de surveillance
doit jouer un rôle intégré
dans la régulation du système
bancaire"** Rudi Bonte (BNB)

surées. Enfin, il faut protéger les banquiers contre eux-mêmes, afin d'éviter qu'ils ne prennent des risques inconsidérés en vue de faire du rendement."

J.-P. Servais : "En tant qu'organisme de surveillance, nous nous concentrons entre autres sur trois thématiques : garantir un climat bancaire stable, encourager les banques à se concentrer sur leur cœur de métier et protéger l'investisseur et le consommateur pour qu'ils aient à nouveau confiance dans les institutions et les marchés financiers."

R. Bonte : "Les modèles économiques actuels sont dépassés. C'est pourquoi l'autorité de surveillance doit jouer un rôle intégré dans la régulation du système bancaire encore plus que par le passé et être en mesure de refréner la stratégie débridée des banques. Pour ce faire, nous nous attachons à surveiller la gouvernance et plus précisément la responsabilité des conseils d'administration, le rôle du gestionnaire des risques et la rémunération du management."

La régulation, dans sa forme actuelle, est-elle suffisamment efficace pour éviter une crise financière comme celle de 2008-2009 ?

K. Schoors : "Les règles de Bâle II (voir encadré) visaient à améliorer la gestion des risques. Mais le secteur a renversé les choses et utilisé ces règles pour minimaliser le coût des capitaux au lieu de réduire les risques. Sur le papier, le capital sans risque augmente, certes, mais, en réalité, les fonds propres chutent à 3% à peine. On constate le même phénomène avec Bâle III. Par ailleurs, ces normes stimulent la demande de capital sans risque alors que la part de fonds propres est dramatiquement faible. Si l'on souhaite réellement renforcer la stabilité du secteur, on doit favoriser des fonds propres vraiment sains et des règles simplifiées. À cause de cette législation incroyablement complexe, les grandes banques parviennent toujours à contourner les régulateurs. Nombre de banques ne comprennent même pas leurs propres modèles internes : sur quelles bases les régulateurs pourraient-ils, dès lors, les évaluer ?"

R. Bonte : "Les règles deviennent effectivement de plus en plus complexes et parfois contre-productives. Il est fondamental que les régulateurs comprennent bien la dimension qualitative avant d'approuver un modèle de risque interne. Dans le débat sur l'intérêt ou non de Bâle II, on oublie souvent l'incidence des exigences qualitatives : nous contrôlons si les résultats concrets du modèle sont conformes au profil de risque et à la stratégie de risque de la banque et nous pouvons imposer un capital supplémentaire si le modèle doit être corrigé. Encouragés par la régulation européenne, nous faisons de plus en plus souvent notre propre évaluation pour déterminer l'ampleur des tampons de capitaux qu'une banque doit mettre en place en fonction de son profil de risque."

Vous prônez donc une simplification. Les règles doivent-elles être les mêmes pour toutes les banques ('level playing field') ?

R. Bonte : "Bon nombre d'acteurs demandent une application anticipée des règles de Bâle III. Celles-ci augmentent considérablement les tampons de capitaux. Je me demande où les banques iront chercher cet argent en ces moments difficiles pour renforcer leurs fonds et continuer à soutenir l'économie." >

"Croyez-moi, lorsque les banques se mettent à trembler, c'est toute l'économie qui en est secouée"

Max Jadot (BNP Paribas Fortis)



BÂLE I, II ET III

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire se compose de représentants des différentes banques centrales et autorités prudentielles des marchés financiers. Bâle I (1988, complété en 1996) obligeait les banques à conserver 8% de leurs actifs risqués en fonds propres. L'exigence de capital était la même pour tous les actifs, indépendamment du risque. Étant donné que les banques se sont mises à agir de plus en plus pour leur propre compte et à s'engager dans des activités d'investissement, la vulnérabilité a augmenté avec le risque du marché (en raison du fait que les banques disposent de moins de dépôts ou d'argent placé en gage). Bâle II (2004) a en partie répondu à la nouvelle réalité et a introduit des exigences minimales en fonction des risques. Mais celles-ci se sont, elles aussi avérées, insuffisantes pour freiner la crise. Les règles ont été dépassées par les innovations financières. Les banques ont ainsi créé des produits placés hors bilan ('off-balance'), comme les Credit Default Swaps, les swaps sur les taux d'intérêt, les options, etc. Les règles de Bâle III imposent de nouvelles normes plus strictes en matière de capitaux et de fonds, accompagnées d'une exigence supplémentaire en fonction d'un 'ratio de levier', où les actifs doivent être évalués en fonction des fonds propres. Un règlement séparé améliore le contrôle des liquidités. ◀



“Le législateur belge doit imposer une scission entre banques de dépôt et banques d’investissement”

Olivier Marquet (Banque Triodos Belgique)

- > **M. Jadot** : “Demander aux banques de doubler leurs tampons de capitaux en un claquement de doigts aura des conséquences sur le financement de l’économie. Les banques prennent parfois, c’est vrai, de gros risques, en raison des nombreux mécanismes de financement réciproque mais, au final, elles financent aussi l’économie réelle et les pouvoirs publics. Et si, à cause d’une introduction trop rapide des nouvelles règles, cela ne s’avère plus possible, les conséquences seront incalculables pour notre économie, notre emploi, notre compétitivité... Je prévois alors une hausse des coûts du crédit avec tous les effets négatifs que cela peut avoir pour la croissance économique et un passage accéléré au financement par le marché s’il n’y a pas de ‘level playing field.’”

J.-P. Servais : “Si l’on exige des conditions équitables pour simplifier la réglementation, il convient de se demander si les États-Unis seront prêts à imposer les règles de Bâle III à 8.000 banques, comme c’est le cas en Europe, et pas seulement aux 20 acteurs principaux. Le respect des règles d’équité va donc bien au-delà de l’harmonisation de toutes les banques européennes. Bâle III est une révolution copernicienne en ce sens qu’on y utilise pour la première fois une approche standardisée d’un ratio ‘d’effet de levier’, où les actifs risqués sont évalués en fonction des fonds propres. Autrement dit, plus le risque est grand, plus le tampon de capitaux doit être important. Et cela doit être appliqué au niveau du G20.”

F. Dierckx : “Que les règles prévoient un tampon de capitaux de 5 ou de 9%, la vraie question consiste à savoir quelles actions le marché financier doit entreprendre pour convaincre le consommateur et les entreprises qu’il peut résister aux chocs à venir. Le volume du tampon de capitaux ne représente qu’un seul des éléments de réponse.”

K. Schoors : “Ce raisonnement ne tient pas la route !”

M. Jadot : “Mais si. J’en veux pour preuve un exemple concret : un entrepreneur demande un prêt à long terme parce qu’il souhaite investir dans une activité à l’étranger. Au même moment, il achète avec ses réserves de liquidités des obligations d’État allemandes. Cela prouve que la confiance est essentielle pour le rétablissement du secteur, bien plus que les garanties de tampons de capitaux. Nous devons nous montrer très prudents concernant la façon dont nous présentons les choses. Car, lorsque les banques se mettent à trembler, c’est toute l’économie qui est secouée.”

K. Schoors : “Si les activités se situent à 100% et la constitution de réserves à 3%, un tout petit choc suffit à balayer votre capital. Cela n’a rien à voir avec la confiance. Je ne peux imaginer une seule entreprise saine qui fasse des affaires d’une manière aussi risquée.”

F. Dierckx : “La crise de certaines banques n’avait rien à voir avec leur solvabilité, mais bien avec la perte de confiance. Ça me pose problème si nous évoluons dans une direction où le rendement sur le capital devient un rendement sur le capital sur les services. Conserver davantage de capital signifie que cet argent ne peut pas être utilisé à d’autres fins, ce qui entraîne donc, par définition, un rendement plus faible sur les fonds investis. En même temps, en raison des tampons de capitaux plus importants, obtenir un crédit revient plus cher et certaines banques ne pourront plus jouer leur rôle économique de prêteur. Si l’on continue à réduire le rendement, je suis convaincu que l’activité bancaire diminuera, avec toutes les conséquences que cela implique pour l’économie.” ◀

Vers une scission entre banques de dépôt et banques d'investissement

Olivier Marquet: “Nous devons protéger les banquiers contre eux-mêmes. Pendant la crise des années 30, le président Roosevelt avait introduit le ‘Glass-Steagall Act’, qui interdisait aux banques de spéculer en Bourse avec les économies des citoyens. Il me paraît urgent que le législateur belge – sans attendre l’Europe ou les régulateurs – impose une scission entre les banques de dépôt et les banques d’investissement ou ‘banques casino’. Les deux activités doivent être distinctes, car l’épargne est une activité à forte intensité de capital, mais moins rentable, et les grandes banques auront, sinon, systématiquement recours à des produits risqués pour augmenter leur rendement. Nombre de chefs d’entreprise sont d’ailleurs favorables à une nouvelle application du ‘Glass-Steagall Act’.”

F. Dierckx : “L’argument le plus fort en défaveur d’une scission porte sur les coûts accrus qu’une telle séparation entraînerait pour les clients, à savoir les entrepreneurs. Étant donné que le financement interne ne sera plus possible, les banques d’investissement devront payer davantage pour rassembler leur capital.”

K. Schoors : “D’accord, une séparation coûte de l’argent (c’est déjà le cas au sein d’une seule et même banque). Les activités risquées seront plus chères. Ce qui est une bonne chose. D’ailleurs, si j’étais une entreprise et que je devais choisir entre des coûts faibles, répartis dans le temps, ou une avalanche de coûts à cause de la crise, je n’hésiterais pas.”

R. Bonte : “Nous devons rectifier les attentes des clients. Eux aussi doivent prendre conscience qu’ils doivent payer le prix normal pour certaines activités. Cela incitera également à normaliser les bénéfices.”

O. Marquet : “On ne peut pas restaurer la confiance des épargnants, des entreprises et même des pouvoirs publics en maintenant en vie, de gré ou de force, des banques dinosaures. Les banques doivent changer radicalement, tant en termes de dimension que de modèle d’entreprise. Les monstres internationaux sont voués à disparaître en raison de leur taille et de la montagne de règles complexes nécessaires pour tenter de les surveiller. On a besoin d’un modèle bancaire du type ‘small enough to fail’, dont la dimension contraint à une bonne gestion. Si cela ne se fait pas à l’aide de règles ou de lois, ce sera l’épargnant ou l’entrepreneur qui exigera lui-même des modèles plus transparents et qui comparera et choisira des banques dont il a ‘l’impression’ qu’elles gèrent son argent de manière sûre. Tout comme il >



“Plus le risque est élevé, plus le produit coûte cher. N’est-ce pas là la logique que nous souhaitons finalement ?”

Koen Schoors (Université de Gand)



VERS UN ‘CREDIT CRUNCH’ ?

Les entrepreneurs doivent-ils redouter une raréfaction des crédits offerts, ce que l’on appelle dans le jargon un ‘credit crunch’ ? Selon Max Jadot, il n’y a pas eu de resserrement du crédit en Belgique pendant la crise. “Les banques ont toujours pu faire appel à des dépôts bon marché. Mais, surtout, la demande de crédit était faible pendant la crise, et elle l’est toujours aujourd’hui. Même si la demande augmentait, les banques belges disposent à l’heure actuelle d’une capacité suffisante.” Olivier Marquet acquiesce. “Il règne aujourd’hui une forte concurrence entre les banques pour offrir aux entreprises les prêts les moins chers possible. Les taux d’intérêt qui étaient en hausse juste après la crise sont à nouveau en train de baisser.” ◀



“Le respect des règles d'équité va bien au-delà de l'harmonisation de toutes les banques européennes”

Jean-Paul Servais (FSMA)

> évalue et choisit lui-même son médecin de famille. Non pas en fonction des règles que les pouvoirs publics imposent à ce médecin, mais bien en fonction de la confiance que ce dernier lui inspire en raison de ses connaissances et de ses compétences.”

M. Jadot : “Dans la nature, les petits et les grands animaux vivent côte à côte. Les uns et les autres meurent en permanence. De même, les ‘caixas’ espagnoles locales ont pris de mauvaises décisions de crédit, par exemple. Je préfère des tampons de capitaux plus importants à l'introduction d'un nouveau ‘Glass-Steagall Act’. Car qui nous dit que le client sera mieux servi avec deux nouveaux univers ?”

Qu'est-ce qu'un rendement convenable ou un bénéfice ‘normal’ pour une banque ?

O. Marquet : “Le compte est vite fait : 9,5 à 10% de capitaux de catégorie 1 (capital ou fonds propres de base dont la banque dispose et avec lesquels elle peut compenser les pertes), 2% de marge opérationnelle et un ratio coûts/revenus d'environ 70%. Ce qui représente un retour de 6 à 7%. Autrement dit, je préfère une petite banque solide et bien intégrée avec un rendement stable à une banque dinosaure qui comporte des risques.”

J.-P. Paelinck : “Un rendement de 6 à 7% est-il suffisant pour attirer des capitaux ? Un demi-pour cent de plus ou de moins change peu de choses à l'affaire si l'on pense aux pertes colossales qui risquent d'être causées par la crise de l'euro. Les investisseurs ont une peur bleue des conséquences d'une faillite partielle de la Grèce sur les banques. Ce n'était d'ailleurs pas très malin d'insister autant sur ces pertes. Soyons justes, ce sont aussi les investisseurs qui ont accru le sentiment de panique par le passé. On crée ainsi un problème de liquidité plutôt que de solvabilité.”

F. Dierckx : “Pour en revenir au marché belge, notre pays est le royaume des épargnants. Presque toutes les banques rassemblent plus de dépôts qu'elles ne prêtent d'argent aux entreprises et aux particuliers. Il faut partir de cette différence. Autrefois, ce capital était surtout investi dans des obligations d'État quasiment sans risques. Ou il servait à financer l'expansion internationale de la banque. C'est devenu aujourd'hui une loi économique que d'essayer de rentabiliser ce capital excédentaire. Non ?”

K. Schoors : “Mais il n'y a pas de capital excédentaire. Les banques sont devenues dépendantes de leur liquidité et ont ouvert d'énormes quantités de prêts les unes auprès des autres.”

O. Marquet : “Il existait peut-être encore un excédent de dépôts il y a vingt ans, jusqu'à ce que les banques se mettent à vendre des produits d'investissement à leurs clients. Ce n'est un secret pour personne que les banques belges ont détourné de nombreux dépôts vers des produits d'investissement dits hors bilan (voir encadré), ce qui les a rendues dépendantes des prêts interbancaires. Si les banques avaient conservé un excédent de dépôts d'environ 20% et l'avaient investi dans des produits à faibles risques, nous n'aurions peut-être jamais connu une crise financière aussi grave dans notre pays.” ◀

Responsabilisation de la politique bancaire



J.-P. Servais : “Il serait intéressant d’étudier le lien statistique entre les mauvaises performances des banques et la faiblesse de leurs structures de gouvernance. Le conseil d’administration doit être en mesure de critiquer les informations transmises par le management. C’est essentiel pour les organismes de surveillance et les auditeurs. Tout commence par une gestion des risques solide, sûre et critique. Il serait erroné de croire que le législateur et l’autorité de contrôle peuvent prendre la place du comité de direction et du conseil d’administration en ce qui concerne la gestion de la banque. Il y a donc encore beaucoup à faire pour parvenir à une meilleure responsabilisation de la politique bancaire interne. La FSMA a déjà pris de nombreuses initiatives dans le domaine de la

surveillance des produits, des codes de conduite et de la protection du consommateur financier.”

R. Bonte : “Nous, régulateurs, adoptons encore une attitude trop discrète et osons trop peu insister pour connaître les projets commerciaux cachés des banques. Quelle est leur stratégie interne pour atteindre leurs objectifs, quelles lignes directrices reçoivent les services commerciaux ? Il est parfois effrayant de constater la pression à laquelle les vendeurs sont soumis pour écouler certains produits. Les banques doivent comprendre que certaines pratiques ne sont pas honorables. Faites le test : demandez un produit d’investissement éthique dans certaines banques. Vous serez surpris des propositions qu’on vous fera.”

F. Dierckx : “Certains CEO mettent effectivement encore trop l’accent sur la rentabilité. Mais l’attention se déplace lentement vers la satisfaction du client. Je souhaite souligner, par ailleurs, que les banques belges ont supprimé le risque de levier plus rapidement que leurs consœurs européennes. Grâce, par exemple, à la politique de rémunération qui a vu le jour en Belgique. Il y a cependant encore du travail à faire pour arriver à un meilleur équilibre.”

J.-P. Paelinck : “On dit que la National Westminster Bank s’est épanouie et développée au moment où ses cadres dirigeants ont reçu une plus faible rémunération. La Royal Bank of Scotland, en revanche, a commis les faux pas les plus grotesques au moment où ses cadres dirigeants ont empoché des récompenses royales. Les rémunérations extravagantes attirent parfois les mauvais managers, ceux qui sont plus préoccupés par leurs primes que par la santé de la banque.”

O. Marquet : “Toutes les banques belges parviennent très bien à fournir des crédits. Nous nous maîtrisons souvent et il y a une marge d’erreur minimale. Le problème est que dealers et traders



“La crise de certaines banques n’avait rien à voir avec leur solvabilité, mais bien avec la perte de confiance” Filip Dierckx (Febelfin)

n'ont pas fait preuve du même professionnalisme au cours des dix dernières années. Leurs normes divergent fortement. Les traders se sentent intouchables, mais le vent tourne..."

R. Bonte : "Ne sous-estimez pas le rôle des cadres dirigeants. L'acte a beau être initié par le trader, c'est au final la direction de la banque qui donne le feu vert ou non en matière d'exposition aux risques."

Y a-t-il des conflits d'intérêts entre les pouvoirs publics et le secteur financier ? Les pouvoirs publics jouent, en effet, le rôle de régulateur, de demandeur de crédit, de donneur d'aide et d'actionnaire de la banque...

J.-P. Servais : "Il ne peut y avoir de conflit d'intérêts que si l'on a le choix entre différentes solutions. L'aide accordée aux banques par les pouvoirs publics fin 2008 et début 2009 était la bonne et la seule solution possible."

K. Schoors : "Les pouvoirs publics ont reculé devant les problèmes, en partie parce que, en tant qu'actionnaire de la banque, ils espéraient qu'ils se résolvent d'eux-mêmes. Cette attitude constitue, selon moi, un conflit d'intérêts flagrant."

O. Marquet : "Que doit-on décider lorsque l'on est à la fois pouvoir public et actionnaire, au moment où des conditions de risques doivent être associées à des garanties publiques ? Comment résoudre ce dilemme ?" ◀



“Les règles n’offrent aucune solution si les banques ne tiennent pas compte de la réalité économique”

Jean-Pierre Paelinck (WFIC)