Embargo: 15 octobre 2009, 11 h 00

Verband Schweizerischer Kantonalbanken
Union des Banques Cantonales Suisses
Unione delle Banche Cantonali Svizzere

Conférence de presse annuelle UBCS Seule la version orale fait foi!

15 octobre 2009

Charles Stettler, responsable de l'unité clientèle d'entreprises, Zürcher Kantonalbank:

La gestion du risque des Banques Cantonales à l'exemple de la Zürcher Kantonalbank (ZKB)

Ces derniers temps, la gestion du risque par les banques a rarement été abordée de façon positive dans les manchettes des journaux.

En Suisse pourtant, comme pourrait le suggérer la caricature, les problèmes ne se situaient pas au niveau d'une mauvaise évaluation du risque dans les opérations hypothécaires traditionnelles à l'intérieur du pays. Comme chacun sait, la crise a plutôt été déclenchée par la surchauffe du marché immobilier américain et les crédits hypothécaires subprime à risques, ainsi que leur titrisation au moyen d'instruments financiers soi-disant innovants. Ce sont ces risques importés qui ont fini par infester également les bilans des banques suisses. Traditionnellement focalisées sur leurs propres marchés régionaux, les Banques Cantonales ont en grande partie étés épargnées par les conséquences directes de la crise financière. Mais est-ce que les Banques Cantonales sont vraiment armées contre les risques de la crise économique mondiale, déclenchés par la crise financière et qui – en dépit des premières lueurs argentés qui apparaissent à l'horizon – ne veut toujours pas nous lâcher? Pour pouvoir répondre à cette question, je me réfère principalement à l'exemple de la Zürcher Kantonalbank (ZKB).

Gestion du risque en tant que mission essentielle

Les risques sont inhérents aux opérations bancaires. Une gestion professionnelle du risque fait donc partie des missions essentielles d'une banque. Ici, les différentes catégories de risques peuvent être représentées sous forme de pyramide en se distinguant les unes des autres. Les risques systémiques du marché financier suisse situées dans le champ supérieur, ne peuvent toutefois pas être limités à un seul institut et contrôlés de façon autonome. Comme cela a été démontré au cours des derniers mois, la gestion des risques systémiques doit prioritairement s'effectuer en association avec la Banque nationale suisse (BNS) et la Surveillance des marchés financiers (FINMA). C'est pourquoi une FINMA forte sert aussi nos intérêts.

Au centre de la gestion du risque des différents instituts on trouve - à côté des risques stratégiques supérieurs - les risques de crédit, les risques de marché et les risques de liquidité, les risques opérationnels, les risques de Compliance ainsi que les risques de réputation, qui dérivent de tous les autres. Ceux-ci impliquent le risque de voir la bonne réputation de l'établissement entachée.

Trois lignes de défense contre les risques

L'organisation du risque de la ZKB s'oriente sur le modèle des trois lignes de défense. Cette structure s'est progressivement établie en tant que norme dans le secteur financier. Les preneurs de risque et les gestionnaires du risque forment la première ligne de défense. Ils ont pour mission de réaliser des bénéfices par le biais de la budgétisation et de conventions d'objectifs. Ils sont également responsables de la prise de risque à l'intérieur des objectifs de la politique du risque tels que limites et autres restrictions. Les deuxième et troisième lignes de défense sont toutes deux indépendantes de la gestion du risque et, à l'échelon de la direction générale, elles sont séparées de la première ligne. La deuxième ligne se conçoit en tant que management du risque préventif et consultant. Les pertes issues de transactions doivent être évitées au moyen de contrôles ex ante. En tant qu'unité d'organisation indépendante, la deuxième ligne collabore étroitement avec les gestionnaires de la première ligne, et fixe pour eux des directives adéquates. La troisième ligne de défense assume les contrôles de risque ex post. Indépendamment du gestionnaire, elle surveille en permanence le portefeuille ainsi que les transactions individuelles.

Pas de capital-risque «à discrétion»

La politique du risque de la ZKB fixe les conditions générales de la gestion du risque. Ici, la banque oriente sa propension au risque sur ses propres moyens et sur les attentes de rendement. Le conseil de banque autorise, entre autres, le capital-risque (Capital at Risk) pour un an et fixe la probabilité de pertes maximale tolérée. Le capital-risque est réparti dans les catégories de risques et il est alloué aux gestionnaires de risque. Pas de capital-risque «à discrétion». Pour des raisons fiscales, les coûts du capital-fixe sont facturés aux gestionnaires sur la base de taux raisonnables. Ceci garantit qu'aucun capital-risque ne soit inutilement attribué et qu'ainsi, aucun risque trop important ne soit pris.

Depuis 2007, la ZKB utilise l'approche Capital-at-Risik pour la répartition interne des risques. En 2008, CHF 3,9 milliards des CHF 6,9 milliards de fonds propres imputables étaient alloués aux affaires à risque, et répartis sur les catégories de risque, respectivement sur les différentes unités d'organisation. Les moyens disponibles non alloués constituent une réserve de sécurité et de croissance. Si l'on considère la dotation ré-

glementaire en fonds propres pour risques selon Bâle II, le taux de couverture par des fonds propres de la ZKB s'élevait à 184% à la fin de l'année 2008. Au milieu de l'exercice en cours, celui-ci n'est qu'en léger recul à 178% et reflète la solide base de capitaux propres de la ZKB.

Facteurs de stress de la crise financière et économique

Les banques suisses ont, de manière différente, directement été touchées par la crise financière. Toutefois cette crise a eu finalement des répercussions sur l'ensemble du système bancaire. C'est ce que montre de manière évidente l'indice de stress pour le secteur bancaire suisse que publie tous les ans la BNS dans son Rapport sur la stabilité financière. Cet indice combine une série de variables qui mettent en évidence de potentiels symptômes de crise bancaire. Plus les différents symptômes de stress sont intenses, plus l'indice de stress augmente.

Pendant la première phase de la crise financière, ce sont principalement les risques de marché qui se sont manifestés: la crise du marché immobilier américain et du marché de Leveraged Finance, ainsi que l'effondrement du marché financier et du marché des capitaux, sont à l'origine de correctifs de valeur et de pertes élevées, principalement auprès des grandes banques. Sans attendre, les risques de liquidité sont devenus virulents. En raison de l'énorme incertitude, le marché interbancaire a failli parfois succomber. Sont venus s'ajouter aux conditions de refinancement difficiles, le manque de liquidité sur le marché des opérations sur titres et, pour finir, l'exode massif de liquidités causé par le retrait des dépôts de la clientèle. Depuis, la situation s'est, par chance, à nouveau désamorcée – grâce notamment aux opérations sur lettres de gage initiées par la BNS, qui ont contribué à la redistribution des moyens financiers entre les établissements bancaires, et auxquelles les Banques Cantonales ont aussi largement participé.

Les banques à orientation nationale ont moins ressenti les risques de marché et les risques de liquidité que les grandes banques actives à l'échelle internationale. A l'exception de la ZKB, de la Basler Kantonalbank (BKB) et de la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) - le risque de marché ne joue de toute façon qu'un rôle mineur pour les Banques Cantonales. Ainsi la part de portefeuilles de titres détenue par les Banques Cantonales se chiffrait seulement à quelque 2% sur la totalité des actifs en 2008, comparée à 13% pour les grandes banques et 6% pour la ZKB. Le risque de liquidité aussi – à savoir la menace qu'une banque ne puisse faire face à ses engagements financiers à court terme - est actuellement minime dans le cas des Banques Cantonales. Au contraire: l'afflux des dépôts de la clientèle à la recherche d'un port sûr, a occasionné un certain excès de liquidité passager. Ainsi, en 2008, la ZKB enregistre à

elle seule l'arrivée de CHF 16,4 milliards d'argent frais. Au cours du premier semestre 2009, c'était encore une fois CHF 3,7 milliards.

Risque du taux d'intérêt élevé auprès des Banques Cantonales?

La BNS note en revanche un risque élevé du taux d'intérêt dans le cas des Banques Cantonales notamment. Le rapport sur la stabilité financière 2009 relate: « En 2008, le risque de taux d'intérêt (...) a encore augmenté auprès des Banques Cantonales. Il s'agit pour elles du plus haut risque d'intérêt jamais enregistré dans l'histoire d'un groupe bancaire». Habituellement, une banque finance les crédits à long terme au moyen d'engagements à court terme. Cette transformation des délais peut faire que la contrainte de taux d'intérêt soit plus longue lorsqu'il s'agit d'actifs que de passifs. Au cas où une banque se trouverait dans une telle situation, le risque d'intérêt augmente.

Les Banques Cantonales encourent-elles vraiment un risque de taux d'intérêt élevé? Ont-elles le goût du risque? Il convient tout d'abord de rappeler qu'avec la transformation des délais, les banques d'affaires, telles que les Banques Cantonales, remplissent une mission économique nationale. Cette fonction, et une plus longue contrainte de taux d'intérêt des actifs que des passifs qui l'accompagne généralement, appartiennent au modèle de base des banques d'affaires. S'agissant des Banques Cantonales, les opérations sur les différences entre l'intérêt créancier et l'intérêt débiteur, sont précisément la principale source de revenus. Ceci donne également d'autant plus de poids aux risques qui y sont associés. L'afflux massif de liquidité enregistré ces derniers mois et leurs placements les plus productifs, viennent renforcer ce processus.

Dans le bilan, les risques d'intérêt sont en principe assurés de manière conséquente - auprès de la ZKB aussi. En cas de niveau d'intérêt stable ou à la baisse, un bilan (trop) largement assuré entraîne des coûts inutiles et une perte d'opportunité. Avec le niveau d'intérêts de plus en plus élevé qui a précédé la crise financière, la plupart des établissements bancaires ont progressivement réduit les coûts de couverture qui les assurait contre des intérêts continuant à grimper. Ceci pourrait également être le cas de plusieurs Banques Cantonales. Avec le taux d'intérêt actuel relativement bas, chaque banque doit désormais réévaluer la situation et, le cas échéant, redéfinir la mesure de protection adéquate. La prudence est de mise lors de comparaisons entre banques. Le risk statement dépend fortement des hypothèses et des modèles utilisés: combien de temps l'argent reste-t-il sur les comptes? Quelle est la contrainte de taux d'intérêt? Plus il y a de stabilité, moins le risque est important. Sans informations complémentaires, il est quasiment impossible de comparer les chiffres de différentes banques.

Hausse des risques de crédit

Un défi plus important menace d'un autre côté: avec la transformation de la crise financière en crise économique globale, les risques de crédit suscitent désormais davantage l'attention. En Suisse, ce sont particulièrement les entreprises exportatrices dans les secteurs des machines, de l'électricité, de la métallurgie et des accessoires automobiles qui souffrent d'un manque à gagner; leurs chiffres d'affaires sont en chute libre. Il en résulte un déferlement de faillites et de dépôts de bilan, associées à de nouveaux correctifs de valeur considérables, et des pertes pour les banques - cette fois-ci en raison de défaillances de crédit sur le marché intérieur? La grande partie du capital-risque alloué aux risques de crédit auprès des Banques Cantonales, et de la ZKB notamment, justifie que l'on se penche sur cette question de manière approfondie.

Comme le constate la BNS dans son Rapport sur la stabilité financière, la situation initiale est relativement bonne pour les Banques Cantonales dont l'activité est orientée sur le pays. Elles ont su tirer les enseignements de la crise immobilière des années 90 et, selon la BNS, elles ont mené une politique de crédit plutôt prudente au cours des dernières années. Cette politique consiste notamment en une évaluation systématique de la solvabilité des emprunteurs et en un Pricing. En Suisse, les taux de croissance des volumes de crédit ont été modérés au cours des dix dernières années. Des excès, tels que ceux pratiqués aux USA, ne se sont pas produits. Il en est de même pour l'évolution des prix de l'immobilier. Dans le pays, le marché du crédit et de l'immobilier n'affiche aucun indice de grands déséquilibres structurels. Cette évolution s'est entre autres exprimée de manière positive au niveau du recul constant de la part de crédits indigents par rapport au volume total du crédit. Pour les Banques Cantonales, la valeur 2008 a même atteint son point le plus bas.

Le ratio de fonds propres des banques à orientation nationale a en contrepartie constamment augmenté au cours des dernières années. Après une forte hausse au cours des années précédentes, l'année 2008 a certes été marquée par un léger recul des ratios de fonds propres pondérés en fonction du risque auprès des Banques Cantonales, toutefois: la confortable couverture de capitaux propres leur permet, si besoin est, d'amortir aussi des pertes plus conséquentes. De plus, 88% des crédits qu'elles accordent sont couverts par des garanties, majoritairement par de l'immobilier.

On ne peut toutefois contester que le risque de crédit des financements commerciaux ait particulièrement augmenté au cours des derniers mois. Selon l'Enquête Creditreform, avec 3872 dépôts de bilan au cours des trois premiers trimestres 2009, le nombre de faillites d'entreprises a atteint un sombre record - un signal clair. Pourtant les faillites ne sont pas seules à augmenter. D'une manière générale, il faut s'attendre à

une détérioration de la solvabilité à long terme d'un bon nombre d'entreprises. En raison de la faiblesse conjoncturelle et de l'appartenance aux branches, d'une part, et pour des raisons individuelles d'autre part; avec comme conséquence une migration du rating vers le bas pour le portefeuille de la clientèle entreprises d'un établissement. La tendance est à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit avec davantage de capital-risque lié.

Jusqu'ici, l'effet n'a cependant été que très faiblement ressenti auprès de la ZKB: Au cours du premier semestre 2009, une dégradation du rating n'a effectivement été constatée que dans 3,7% des positions du portefeuille de clientèle entreprise existant. Une amélioration a en revanche été constatée pour 2,4%. Ne sont pas pris en compte, les volumes qui en résultent. Nous nous attendons dans un proche avenir à des migrations de rating renforcées et à une augmentation du nombre des défaillances. Ce qui, en 2009, se manifestera dans les correctifs de valeur pour risques de crédit.

Divers scénarios de stress joués jusqu'au bout

Les «Stress tests» sont utilisés par les banques comme outil de gestion du risque et ils rendent de grands services. La ZKB met régulièrement en scène différents scénarios de stress pour la planification du Capital at Risk. Dans le choix des scénarios, il existe en principe deux possibilités: la première permet de déterminer des scénarios hypothétiques qui ont influencent gravement le portefeuille considéré; par exemple la dégradation des notes de rating de positions spécifiques ou encore une hausse généralisée des probabilités de défaillance. La deuxièmement possibilité permet de définir des scénarios de stress sur la base de scénarios de crise historiques.

En mai 2009, la FINMA soumettait quelques banques suisses sélectionnées à une question hypothétique. Parmi elles figuraient plusieurs Banques Cantonales, dont la ZKB: qu'arriverait-il si 4% de tous les crédits étaient supprimés? Bilan pour la ZKB: les pertes seraient certes douloureuses, mais supportables grâce à leur solide dotation en fonds propres. Le degré de couverture chuterait au cours des deux années sur lesquelles on a enquêté, mais il se situerait toujours au-dessus de 150%. Le scénario établi par la FINMA nous semble à vrai dire trop pessimiste. Compte tenu de la stabilité du marché immobilier suisse, et du caractère conservateurs des calculs de la supportabilité, même pour des financements immobiliers, un taux de défaillance global de 4% n'est pas très réaliste. Précisément pour les Banques Cantonales dont le nombre de financements de logements individuels est élevé, ceci a un certain poids.

Le marché suisse du crédit fonctionne

Les banques suisses jouent leur rôle, celui qui consiste à approvisionner les entreprises et les personnes privées en crédits. En dépit de tous les mauvais présages, le marché du crédit fonctionne dans ce pays. C'est également ce que prouve la statistique de crédit de la BNS. Malgré la crise, les crédits aux entreprises ont augmenté de manière constante jusqu'au milieu de l'année. Pour les Banques Cantonales, l'augmentation des limites atteignait tout juste 5% au cours du premier semestre 2009. Certes, un ralentissement se profile pour le deuxième semestre. Mais les causes se situent prioritairement du côté de la demande: beaucoup d'entreprises remettent à plus tard les investissements prévus et attendent que la conjoncture ait redémarré.

Les Banques Cantonales sont très attachées à leur politique de crédit efficace. Mais les dégradations de notes de rating, enregistrées auprès des entreprises actives dans des secteurs particulièrement concernées par la crise, peuvent être à l'origine d'une adaptation des conditions individuelles de crédit. Il faudra attendre la reprise économique pour savoir dans quelle mesure cet effet se produira. Si la crise continuait avec la même intensité, la situation pourrait s'aggraver, principalement dans les gros financements avec des ratings dans le domaine Sub-Investment-Grade: actuellement, les gros crédits sont pour la plupart syndiqués et accordés en tant que crédits consortiaux. Ici, les Banques Cantonales, avec la ZKB en tant que plaque tournante, jouent un rôle prépondérant. Grâce à la syndication, les risques de crédit peuvent être répartis sur plusieurs épaules réduisant ainsi le cumul des risques pour les différents instituts. Si la solvabilité d'une entreprise, qui a de gros besoins de refinancement diminue de manière significative, les banques impliquées pourraient, le cas échéant, se heurter aux limites de leur disponibilité au risque. Les tranches d'une banque participant à un consortium s'amenuisent, de telle sorte qu'une lacune de financement pourrait apparaître - surtout quand le marché des capitaux réagit avec des spreads de crédit élevés et ne fonctionne pas en tant qu'alternative.

Pronostics conjoncturels incertains

En arrivera-t-on vraiment là? Les pronostics conjoncturels impliquent toujours de grandes incertitudes. Quoiqu'il en soit, une lueur argentée se dessine à l'horizon. La plupart des instituts ont récemment corrigé leurs pronostics à la hausse. Le scénario Worst Case d'une récession prolongée (déroulement en forme de L) n'est plus probable. Les indices précurseurs indiquent à nouveau une direction vers le haut. Ainsi, le département de recherche de la ZKB s'attend à un recul du PIB de 2% pour 2009. L'année prochaine déjà, l'économie pourrait retrouver le chemin de la croissance, amorcée avec +1,8% par le commerce extérieur.

Mais il est encore trop tôt pour se réjouir: le scénario le plus probable est une courbe de croissance en forme de W. Si les programmes conjoncturels publics élaborés à l'échelle mondiale arrivent à échéance l'an prochain et que le chômage continue d'augmenter, un nouveau un plongeon conjoncturel pourrait bien se produire. Le refinancement de plus grosses entreprises exportatrices pourrait alors s'avérer difficile. C'est pourquoi il convient de ne pas perdre de vue une solution de transition avec la participation de la Confédération, en tant que scénario worst case. Si la Confédération était mise à contribution, les Banques Cantonales souhaiteraient vivement que les besoins des PME ne soient alors pas oubliés.

Impulsions de pilotage adaptées au risque

Quelle que soit l'évolution de la crise – il convient de mener une politique de crédit responsable. C'est-à-dire: un approvisionnement en crédit suffisant destiné aux entreprises d'avenir. Mais cela signifie aussi: pas de mauvaise allocation de capital par le bais de fausses incitations. Tels sont les enseignements de la crise immobilière des années 90. Et c'est aussi ce que la crise des Subprime américaine nous a rappelé avec la plus grande clarté. Nous devons éviter de poser, maintenant déjà, les jalons de la prochaine bulle de crédit. Les outils sont connus et ils sont déjà mis en œuvre auprès de la plupart des établissements bancaires suisses. Les mots-clé sont: allocation de capital adaptée au risque et compensation de coûts de capital raisonnables en tant que tailles de pilotage. Ceci est valable à l'intérieur de la banques en matière de prise de risque et de gestion du risque, mais aussi à l'extérieur: il est inévitable que les emprunteurs payent un taux d'intérêt ajusté au risque, correspondant à leur solvabilité et aux garanties disponibles. Je suis convaincu que nous parviendrons ainsi à maîtriser l'exercice d'équilibre entre resserrement et pléthore de crédit.