

Trends Tendances

12.03.2009
Page: 40-41

Circulation: 23124

168303
858

Tendances
Trends

L'avis de deux professeurs belges

«Soyons clairs : les banques

La gestion des risques dans les banques doit retourner aux notions de base. Il faut ranger au placard les modèles compliqués faits sur mesure pour des scénarios extrêmes mais être à nouveau attentif aux avertissements simples, surtout en provenance des marchés. Deux professeurs en gestion des risques montrent la voie à suivre. | Propos recueillis par Céline De Coster

Prendre des risques : c'est le travail de tout banquier et de tout assureur. Sans risques, pas de rendement et pas de bénéfice. La crise est néanmoins révélatrice de la manière dont les institutions financières ont assumé ou n'ont pas assumé leur gestion des risques. Il est assurément possible de faire mieux sur tous les plans mais comment ? Luc Henrard — professeur en gestion des risques à l'UCL — et Steven Vanduffel — professeur en *risk management* à la VUB — formulent quelques suggestions. Tous deux ont une riche expérience pratique mais soulignent que dans le cadre du présent article, ils s'expriment en tant que professeurs d'université. «Nous ne sommes pas en position pour faire des commentaires sur des banques spécifiques.»

TENDANCES. Dans quelle mesure la crise est-elle liée à un échec de la gestion des risques dans les institutions financières ?

LUC HENRARD. La situation diffère d'une banque à l'autre. Dans le meilleur des cas, le *chief risk officer* (CRO) d'une institution financière est un membre à part entière du comité de direction. Dans l'Union européenne, ce n'est pas souvent le cas. Mais il doit être à même de dire à la direction qu'il n'est pas d'accord avec une approche parce qu'elle comporte trop de risques. Le CRO n'aura certes pas toujours gain de cause mais il doit y avoir un courant positif entre le département «risques» et le management d'une institution financière.

Dans la phase antérieure de la crise, les CRO n'avaient donc pas grand-chose à dire ?

STEVEN VANDUFFEL. Le problème était plutôt que le *risk management* était trop concentré sur le département ventes des institutions financières. Or les gens qui font rentrer de l'argent dans les caisses, n'aiment pas tellement que d'autres viennent fouiner dans leur cuisine interne.

L. H. Il est aussi extrêmement important d'avoir une bonne vue d'ensemble. On peut, par exemple, avoir des *risk managers* très compétents au niveau du portefeuille des produits structurés (CDO) d'une banque. Mais que se passe-t-il si les clients de la banque commencent à paniquer et à retirer leurs économies ? Ces *risk managers* en sont-ils informés ? Dans le pire des cas, non, ou bien trop tard. De plus, il faut se demander qui est responsable de la politique d'une banque en matière de liquidités. Dans chaque institution financière, toutes ces choses sont organisées d'une manière différente.

Les modèles de risque antérieurs ont-ils échoué ?

S.V. Je pense que le *risk management* dans les institutions financières doit retourner aux notions de base. Dans le passé,

on s'est beaucoup trop intéressé à la détermination de modèles pour des scénarios extrêmes. Je pense qu'il est désormais très important de baser le management sur ces scénarios réalistes. De tels modèles sont beaucoup plus fiables car plus tangibles. Par exemple : une agence de notation de crédit rétrograde la banque X. On en parle abondamment dans la presse, cela fait grimper les frais de financement de la banque, suscite de l'agitation chez les actionnaires, etc. Quand quelque chose de ce type se produit, il faut immédiatement mener une gestion des risques active et communiquer de façon claire à ce sujet. Pour cela, vous n'avez pas besoin de modèles compliqués.

Les institutions financières avaient-elles toutes perdu le contact avec la réalité ?

L. H. Il faut être plus attentif aux signaux que le marché émet. Prenez le *reporting* basé sur la juste valeur dans lequel on tient compte de la valeur de marché réelle des actifs et des passifs d'une institution financière. On se fonde toujours sur l'hypothèse : combien ces éléments d'actif et de passif valent-ils s'ils sont vendus *hic et nunc* ? Mais les banques n'ont pas du tout l'intention de les vendre. Attention, la *fair value* est une manière transparente de considérer les risques. A condition que le marché fonctionne normalement. Sinon, il se passe des choses folles. Les CDO voient actuellement leur valeur chuter de façon disproportionnée. Aussi longtemps que la banque ne vend pas son papier CDO, ces pertes restent virtuelles. Mais en raison du *reporting* basé sur la juste valeur, il y a un impact sur le compte de résultat, et ensuite sur la solvabilité de la banque...

Luc Henrard

- > Ingénieur civil (UCL, 1980), MBA (KUL, 1983), docteur en sciences du management (UCL, 2007)
- > A la Générale de Banque / Fortis, depuis 1984. A entamé sa carrière comme agent de change à Bruxelles et Tokyo. En 1991, il a été promu à la tête du ALM Department de la Générale de Banque. En 1995, il passe au département crédits de la Générale et plus tard, de Fortis. En 2000, il devient CRO du groupe Fortis, jusqu'en 2006. En 2007, il passe au QG de Fortis à Hong-Kong et y travaille encore actuellement comme CEO de Fortis Asie-Pacifique.
- > Professeur en gestion des risques à l'UCL.



doivent prendre des risques»

S.V. Il est tout de même étrange que toute la gestion des risques des institutions financières soit presque exclusivement basée sur la juste valeur...

L.H. Précisément. Et cela ne pourrait pas être le cas lorsqu'un risque systémique se produit. C'est pourquoi nous plaiderions pour une intervention de l'organe de contrôle à partir du moment où les marchés ne fonctionnent plus normalement.

Quel organe devrait assumer ce rôle ?

L.H. Pour diverses raisons pratiques, nous ne croyons pas dans la praticabilité d'un organe de contrôle européen. Idéalement, une concertation entre les organes de contrôle nationaux doit avoir lieu.

S.V. L'organe de contrôle doit avoir plus d'impact, comme c'est déjà le cas dans le monde anglo-saxon. Les banques britanniques, par exemple, ont beaucoup de respect pour leur organe de contrôle. Il faut que cette attitude soit aussi renforcée en Europe.

Comment ?

S.V. Je pense aux agences de notation de crédit, comme Moody's et S&P. Elles ont clairement démontré qu'elles n'avaient pas bien abordé la crise et qu'elles devraient donc être davantage régulées. Avant la crise, les agences de notation attribuaient encore de beaux *ratings* aux CDO et autres produits financiers structurés. De ce fait, chacun a cru qu'il pouvait oublier son modèle de risque car tous les actifs qu'il possédait avaient déjà un *rating* AA. Deuxième problème : il n'y a pas tellement d'agences de notation dans le monde. Pourquoi ces gens s'efforceraient-ils dans ce cas de fournir en permanence un service de qualité ?

Cette crise, c'est donc la faute de la juste valeur et des agences de notation. Le *risk management* s'en tire-t-il sans le moindre blâme ?

L.H. En premier lieu : tout banquier, tout assureur est en fait un *risk manager*. En second lieu, un département *risk management* doit aider les gens de la *front line* à avoir une meilleure compréhension des risques qu'ils prennent. Mais lorsqu'une crise de l'ampleur de celle que nous connaissons, éclate, que peut-on faire ? Je suppose que les choses vont à présent changer dans beaucoup d'institutions financières. Les *risk managers* auront sans doute plus de facilité à défendre leurs points de vue. A cet égard, on peut faire une constatation étonnante : beaucoup de banques ont introduit des modèles de risque sophistiqués mais basent encore les rémunérations de leurs cadres supérieurs sur l'évolution des résultats financiers comptables. Plus l'entreprise a fait de bénéfices et prend donc des risques, plus les rémunérations seront élevées. Pourquoi n'établit-on pas un lien plus clair entre les hauts salaires et les risques que prend la direction ?

Comment cela devrait-il se passer ?

S.V. Il est crucial d'allonger le laps de temps sur lequel les prestations des grands banquiers sont mesurées. Un CEO peut sans problème prendre un risque sur un an. S'il a de la chance, l'argent afflue. S'il n'en a pas, il perd son boulot. Mais quand l'évaluation du dirigeant se fait sur cinq ans, il doit fournir de la qualité, il ne peut pas se contenter d'un coup de bluff.

L.H. Certains *hedge funds* et *private equity funds* ont déjà décidé d'étaler la rémunération du top management dans le temps. Ces gens reçoivent, par exemple, chaque année un cinquième de la rémunération attendue. Un tel système présente deux avantages : cela stabilise les dirigeants et les incite à ne pas se lancer dans des opérations hasardeuses. Nous voulons encore insister sur une chose : ce n'est pas parce que beaucoup de banques ont reçu une raclée qu'on ne peut plus prendre de risques. Nous pouvons difficilement tous placer notre argent sur un livret d'épargne, non ? ■



THOMAS DE BEVER