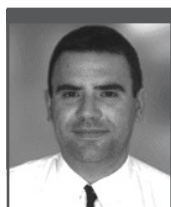


## Risque de liquidité AU-DELÀ DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES...



**ÉRIC LAMARQUE**  
Professeur à  
l'Université  
Bordeaux IV  
et associé de  
Secor Conseil

Les banques ont d'ores et déjà réagi pour renforcer le suivi du risque de liquidité : elles dépassent les normes réglementaires existantes, ont diversifié leur source de refinancement au prix d'une modification en profondeur de leur gestion ALM et ont revu leur dispositif de suivi et de contrôle. Des mesures qui tendent autant à mieux gérer leur liquidité qu'à restaurer la confiance vis-à-vis de leurs partenaires.

Une réalité un peu oubliée s'est rappelée à nous à la fin 2008. Une banque meurt en quelques jours si elle ne peut plus accéder à des refinancements. À ce titre, elle est finalement une entreprise comme les autres. Après s'être focalisées sur les fonds propres et le *tier one*, les banques ont réalisé toute l'attention qu'elles devaient porter à la gestion de la liquidité. Dexia, disposant avec plus de 11 %, du meilleur ratio de fonds propres, aurait disparu en un week-end si les États belge et français n'étaient pas intervenus.

L'observation des pratiques des établissements en matière de refinancement et d'accès à la liquidité montre cependant une évolution assez sensible. Ils ne se contentent plus de respecter les règles prudentielles. Ils diversifient leurs sources de financement et adoptent des dispositifs organisationnels spécifiques, avec des indicateurs allant du très court terme au moyen et long terme.

### Dépasser les exigences réglementaires...

La liquidité réglementaire est mesurée par le ratio :

Disponibilités à vue et actifs liquides  
à un mois au plus

Exigibilités remboursables à vue  
ou dans un délai d'un mois

La moyenne à un mois de ce ratio doit être en permanence supérieure ou égale à 100 %. La communication des banques sur le sujet s'est notamment renforcée avec, comme première décision en matière de gestion de ce risque, de se donner une marge de sécurité avec des ratios compris entre 110 et 150 % pour les principales banques. Avant la crise, il n'était pas rare de voir des banques publier dans leur rapport annuel des ratios tout juste supérieur à la limite réglementaire. Ces niveaux de liquidité, bien au-delà des exigences, rappellent ce qui se passe aujourd'hui pour les fonds propres où les attentes des marchés se situent autour de 8 % pour le seul *tier one* alors que la réglementa-

tion n'impose ce niveau que pour les fonds propres prudentiels (4 % pour le seul *tier one*). L'objectif est donc de rassurer. Mais disposer d'une telle marge de manœuvre peut affecter le coût global du refinancement.

### ...pour exercer une surveillance constante

Se contenter de respecter, voire dépasser, les normes n'est plus suffisant. Les chiffres issus des bilans ne sont qu'une photo à un moment donné. La situation de la banque peut se trouver modifiée au jour le jour. De plus, le calcul du ratio se fait sous l'hypothèse implicite que tous les actifs identifiés comme liquides puissent se transformer rapidement en liquidités réelles. La crise nous a appris que la valeur de ces actifs peut varier brusquement dans des proportions très importantes, voire que certains actifs ne peuvent plus être valorisés du tout. Pour les crédits, la situation est un peu la même. L'augmentation du risque de non-remboursement sur des échéances à venir peut remettre en cause très vite la marge de sécurité que l'on pensait avoir prise.

Il est donc essentiel d'exercer une surveillance permanente des postes du bilan bien au-delà de ceux à retenir dans le calcul du ratio réglementaire. Mais, face à un tarissement de la liquidité sur le marché interbancaire comme nous l'avons connu, le rôle des banques centrales ou la garantie apportée par l'état sont plus déterminants que jamais pour éviter une rupture des refinancements.

## Accéder à de la liquidité

Plusieurs techniques ont été retenues par la plupart des établissements. D'abord, la mise en pension d'instruments financiers sur le marché ou la mobilisation de certains d'entre eux à la Banque centrale. Cette technique, très classique, suppose que les contreparties existent et, pour ce qui est de la Banque centrale, que cette dernière ait la capacité de fournir cette liquidité rapidement en évitant une création monétaire toujours risquée sur la durée. Ensuite, la diversification des sources de refinancement : face au risque d'arrêt total du marché interbancaire, il est devenu impératif de trouver des alternatives. Plus qu'une technique, il s'agit d'une évolution significative de la gestion actif-passif des bilans bancaires qui touchent l'ensemble de la gestion de la banque. Sans vouloir dresser un inventaire exhaustif, les solutions les plus utilisées sont :

- le renforcement des dépôts de la clientèle et de l'épargne (la démarche commerciale est largement sollicitée à ce niveau non seulement pour les particuliers, mais aussi pour les grandes entreprises et les institutionnels) ;

- lever de la liquidité en utilisant des crédits garantis, comme le recours à la Société de financement de l'économie française (SFEF) qui a permis d'accéder à ce type de refinancement de manière inconditionnelle et irrévocable ;

- l'émission de dette à moyen ou long terme (plusieurs opérations de dettes senior ou subordonnées ont été réalisées en fin d'année 2008 et sur le premier semestre 2009 par les principales banques de la place) ;

- la titrisation pour compte propre.

Cette dernière technique jugée, avec raison, comme responsable du désastre financier aux États-Unis reste un outil d'accès à la liquidité. Les crédits immobiliers et les crédits à la consommation sont le plus souvent mobilisés. Mais les marchés sont encore réticents à acquérir ces produits, aussi certaines banques comme BNP Paribas ont recours à des titrisations autosouscrites pouvant être utilisées comme garantie auprès de la BCE pour obtenir de la liquidité.

“ La diversification des sources de refinancement constitue une évolution significative de la gestion actif-passif des bilans bancaires. ”

## Une gestion dynamique de la liquidité

La gestion de la liquidité disponible à court terme passe par un renforcement du pilotage de cette liquidité sur le long terme. Les émissions de dette évoquées précédemment vont dans ce sens. Le renforcement des fonds propres également. Les banques utilisent ici un ratio de type ressources/emplois selon les échéances. Pour un an, il s'élève à 80 %, pour 5 ans à 60 %. Les échéanciers de liquidité sont suivis au niveau du bilan comme du hors-bilan. Si nécessaire, des simulations sont réalisées sur les mouvements de liquidité associés au comportement de la clientèle comme les remboursements anticipés. Pour ce qui est du très court terme, le suivi se réalise au jour le jour au travers d'indicateurs d'alerte selon les échéances. Cette recherche d'argent au jour le jour a constitué un facteur de risque très important durant la crise, certaines banques ayant le matin plusieurs milliards d'euros à trouver sur le marché avant la fin de la journée. Une telle tension a généré la hausse des *spreads* et un écrasement des marges.

Que ce soit à long terme ou à court terme, les postes du bilan font l'objet de scénarios de stress sur la transformation des actifs en liquidités. Même si les modèles utilisés ne sont pas parfaits et si les hypothèses macroéconomiques ne sont pas totalement fiables, les mesures prises et l'expérience acquise de la crise amènent à considérer que le risque de liquidité s'est réduit. Ces mesures sont de nature à restaurer la confiance des fournisseurs de fonds.

## Une centralisation croissante de la gestion de trésorerie

Enfin, sur le plan de l'organisation de la fonction “gestion de la trésorerie”, on constate une centralisation croissante autour de quelques

centres trésorerie proches des plus grandes places financières. L'ALM est le pilote opérationnel de cette fonction avec la responsabilité de la recherche des “gisements” de liquidité. La gouvernance du dispositif est assurée par des comités de liquidité hebdomadaires où se retrouvent, le plus souvent, le directeur financier, le directeur des risques, le responsable ALM, des représentants de la banque de financement et d'investissement. Cette dernière joue un rôle tout particulier car elle assume, souvent, pour le compte de la banque, la responsabilité des décisions de gestion. Toute la hiérarchie de la banque et l'organe délibérant sont impliqués. La politique “risque de liquidité” est déterminée par l'exécutif et le conseil d'administration, et reçoit des informations via ses comités dédiés (contrôle interne, risque, conformité, audit).

## Restaurer la confiance

La gestion du risque de liquidité est totalement imbriquée avec celle du risque de crédit et risque de marchés. La taille des bilans est telle (plus de 2000 milliards pour BNP Paribas en 2008) qu'un écart de quelques dixièmes de la grande majorité des postes de l'actif du bilan peut conduire très vite à d'importantes difficultés. La marge d'erreur est donc infime et les évolutions réalisées ces derniers mois ne peuvent fournir une protection totale. Face à ce danger, seule la confiance des autres banques, des investisseurs et des déposants est de nature à éviter une catastrophe. C'est pourquoi la communication financière et toutes les décisions de nature à renforcer ce sentiment contribuent à la gestion du risque de liquidité. En outre, le soutien des banques centrales et de l'État, mais aussi la vigilance du régulateur, apparaissent, à cet égard, comme une nécessité, ne serait-ce que dans la fermeté de leur intention à éviter les dépôts de bilan des banques. ■