

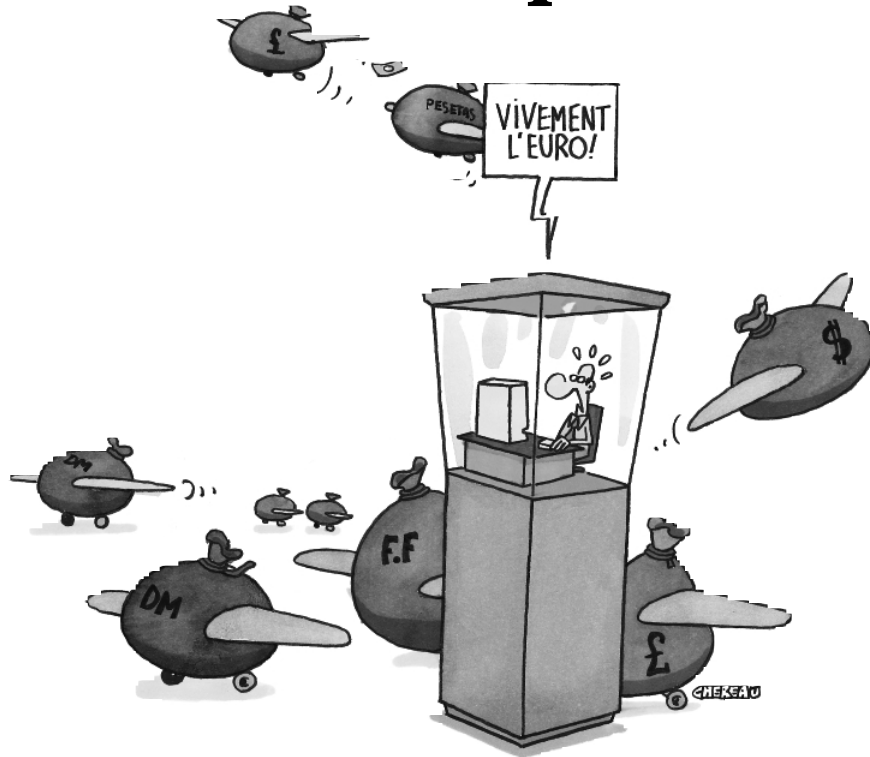


Les habits neufs du futur trésorier de banque

La fonction de trésorier de banque, qui a incorporé depuis quelques années les instruments et les techniques de gestion du bilan de la banque, va devoir relever deux nouveaux défis : les systèmes de règlement brut en temps réel et l'euro.

En France, le trésorier de banque ne jouit pas du même prestige que son homologue anglo-saxon, le *treasurer*: «*quand vous dites que vous êtes trésorier, c'est à peine si les gens ne pensent pas que vous êtes caissier...*», plaisante un responsable de la trésorerie d'une banque de la place. Le métier de trésorier a pourtant gagné ses lettres de noblesse, ces quinze dernières années.

Au contact du monde des devises, il a d'abord modernisé ses outils et ses techniques. Puis la volonté des banques de séparer nettement la fonction de refinancement des activités de marchés de capitaux a conduit à une plus grande spécialisation du trésorier. Baisse des taux aidant, on l'a chargé, en effet, de la gestion du bilan de la banque, appelée gestion actif-passif, ALM (*asset-liabilities management*), ou trésorerie sociale, selon les établissements, comme l'explique Jean-Pierre Ravisé, directeur des marchés de capitaux du Crédit du Nord, par ailleurs président de l'Association du Forex et des trésoriers de banque : «*la disparition des crises monétaires, la stabilité du franc et des taux d'intérêt ont fait que le trésorier est devenu plus un technicien du refinancement de la*



banque qu'un simple opérateur, dans le sens dealer du terme».

Responsable de la gestion actif-passif et des trésoreries de la banque Paribas, Michel Eydoux témoigne de l'évolution du métier : «*la fonction première d'une trésorerie, c'est d'assurer à tout moment le financement des activités de la banque et de placer intelligemment les excédents de fonds déga-*

des emplois, de manière à faire gagner de l'argent à la banque». Directeur du financement et de la gestion du bilan de Barclays Bank en France, Pierre Heskia, précise le périmètre de la trésorerie : «*ce que nous appelons chez Barclays la trésorerie, c'est bien l'entité qui s'occupe de gérer le bilan dans l'acception large du terme, c'est-à-dire de maîtriser l'ensemble des risques financiers du groupe en France, je veux parler des risques structurels, ce mot écartant de lui-même l'activité de trading pour compte propre, le market making, la vente et l'arbitrage, autant d'activités relevant de la salle des marchés et totalement séparées de la trésorerie».*

La gestion actif-passif a pris son essor dans les banques françaises et dans toute l'Europe continentale au début des années 90. Sans la baisse des taux d'intérêt, l'engouement pour l'ALM aurait sans doute été moins grand, comme le nuance un trésorier : «*on s'est précipité sur la gestion de bilan en 1993 et 1994, quand les taux d'intérêt ont commencé à baisser; toutes les*

«Un technicien du refinancement de la banque»

Jean-Pierre Ravisé



gés, notamment les dépôts de la clientèle». Le travail ne s'arrête pas là, gestion du bilan oblige : «*il faut être capable d'assurer le financement et le placement en termes de quantité, ajoute Michel Eydoux, mais aussi en fonction des taux d'intérêt, en opérant des transformations de durée des ressources et*

banques de dépôt ont mis en place des modèles et emprunté à court terme pour prêter à long terme, en faisant l'un des plus vieux métiers du monde, la transformation...». La gestion actif-passif aurait-elle conquis autant de trésoreries de banque si les taux d'intérêt avaient connu, comme en 1986, une soudaine remontée ? La structure de la courbe des taux de ces dernières années en Europe a été, en tout état de cause, un incontestable atout.

Il n'en reste pas moins que cette heureuse configuration du loyer de l'argent a facilité le rapprochement, au sein d'un même service, du financement et de la gestion du bilan de la banque. Directeur de la gestion actif-passif à la BNP, Jean-Michel Charpin, par ailleurs président de l'Association française de la gestion actif-passif, précise ce mode d'organisation : «la première étape avait consisté en 1991 à créer un comité de la gestion actif-passif, mais qui n'avait pas précisément établi la liaison avec le funding ; en 1994, Michel Pébereau a fondu dans une même entité la politique de financement et la gestion actif-passif de la banque». A la BNP, où le funding a été, comme dans de nombreux établissements, complètement séparé du trading, c'est-à-dire les prises de position à court terme, la direction de la gestion actif-passif est donc en charge, précise Jean-Michel Charpin, «des aspects opérationnels de la politique de financement de l'établissement et de l'analyse des risques, de taux d'intérêt, de change et de liquidité», au niveau global de la banque.

«Le métier de trésorier de titres va se rapprocher de celui de trésorier espèces»

Pierre Heskia

La gestion actif-passif a sans nul doute enrichi la panoplie des outils dont dispose la direction s'occupant de la trésorerie de la banque. La maîtrise des différentes classes de risques susceptibles d'affecter le bilan (en franc) ne pose pas les mêmes difficultés. On recense trois grands types d'outils de mesure du risque de taux : les instruments de calcul d'impasses, à partir d'échéanciers de taux, destinés à la mesure du risque de liquidité ; les instruments simulant les conséquences des variations de taux d'intérêt sur les



Les Clubs de la rentrée

MARDI 16 SEPTEMBRE 1997

Euro et marché actions

Alain Leclair. Vice-président de Paribas Asset Management SA, président de l'AFG-Asffi

Les atouts et faiblesses de la place de Paris dans le cadre d'un marché actions européen

Henri Cukierman. Président CPR

L'organisation d'une banque dans cette perspective

Monique Bourven. Président-directeur général, State Street Banque

Comment un gestionnaire d'actions anticipe l'euro

Débat animé par **Salomon Mizrahi**

Associé, responsable du département conseil aux institutions financières
Coopers & Lybrand Consultants

Coopers
& Lybrand
Consultants

OCTOBRE 1997

Banque et nouvelles technologies



Demande d'information à retourner à Revue Banque,
Alexandra Démétriadis 18, rue La Fayette 75009 Paris

☎ 01 48 00 54 03 ; fax 01 48 24 12 97 Internet : www.revue-banque.fr

| | |
|----------------------------|--|
| SOCIÉTÉ | <i>Désire recevoir la documentation sur le fonctionnement du Club Banque</i> |
| NOM..... PRÉNOM..... | |
| FONCTION..... SERVICE..... | |
| ADRESSE | Les conférences ont lieu dans l'auditorium de l'AFB, de 18 h à 20 h, 18, rue La Fayette 75009 Paris |
| TÉLÉPHONE..... FAX..... | |

L'architecture d'un nouveau système de règlement de place

Les fonctions du trésorier seront fortement affectées par la mise en service progressive d'un nouveau système de règlement pour les paiements de gros montant. L'explosion des marchés de capitaux a accru de façon considérable le volume quotidien des échanges transitant par les systèmes de paiement. Le rapport du Comité Lamfalussy sur les systèmes de compensation (1990) et les banques centrales européennes a édicté des normes minimales de sécurité des systèmes de paiement, destinées à prévenir les

risques de liquidité, de règlement et les risques systémiques. La création en juin 1995 d'une Centrale des règlements interbancaires (CRI) en France, répond à ces préoccupations de sécurité.

Cette plate-forme technique a déjà mis en service un système net protégé (SNP) et automatisé aux normes européennes (Lamfalussy). Seconde étape du dispositif, la mise en place d'un système à règlement brut (Transfert Banque de France), interconnecté avec les autres systèmes européens de règlement brut en temps réel,

interviendra en 1998.

La CRI explique *«qu'elle règle à J les opérations de trésorerie interbancaire et toute autre opération de marché pour compte propre et compte de tiers ; les opérations de la clientèle d'un montant supérieur à 5 millions de francs français ; les opérations en provenance ou à destination de l'étranger et les soldes des systèmes exogènes».*

La CRI évalue à 30 000 opérations par jour et 1 200 milliards de francs l'ensemble des virements de gros montant (VGM) qui seront

exécutés dans SNP/TBF, sachant qu'en outre se déverseront en fin de journée dans TBF, entre autres, les soldes du Sit, de RGV, des chambres de compensation de province, de Matif SA, de la SBF. Avec SNP, les règlements sont irrévocables en fin de journée, le contrôle du risque s'opérant par un jeu de limites, explique la CRI. Le système TBF offrira un règlement irrévocable en temps réel, moyennant une sécurisation plus coûteuse par des espèces ou des titres.

résultats des banques ; les instruments de calcul de sensibilité aux variations des taux d'intérêt, de la valeur actualisée des fonds propres. Comme le précise Jean-Michel Charpin, *«tous les établissements français maîtrisent les calculs d'impasse, mais tous ne dominent pas, en revanche, les techniques de sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt, de la valeur actualisée des fonds propres».*

«Le fonctionnement de ce système de règlement brut va révolutionner la fonction»

Jean-Pierre Ravisé

N'est-on pas là très loin de la fonction classique de la trésorerie ? *«Nullement, répond Jean-Michel Charpin, car il y a désormais un lien très fort entre la trésorerie, au sens trésorerie d'entreprise, et la gestion actif-passif, un lien si fort que la distinction devient très difficile à faire».* Mais une alliance totalement aboutie de la trésorerie et de la gestion actif-passif suppose aussi l'existence de taux de cession interne, entre la gestion actif-passif et l'ensemble des centres de profits de la banque. Toutes les grandes banques françaises n'ont pas encore mis en place ce système complexe de mesure qui fait le lien entre la trésorerie et l'activité commerciale.

Il est une autre évolution profonde du métier de trésorier qui devrait d'ailleurs fortement inciter les banques à facturer à son juste prix la liquidité interne de la banque, c'est la montée en puissance du système sécurisé de virements de gros montant entre banques, offert par la Centrale des règlements interbancaires (CRI). A la fois instance de place et plate-forme technique, la CRI va permettre, en effet, de façon centralisée (encadré) la collatéralisation des paiements de gros montant, c'est-à-dire la garantie par des titres, des paiements espèces, rendus de ce fait irrévocables en temps réel. Le fonctionnement de ce système de règlement brut va, sans exagération, révolutionner la fonction, ou tout au moins transformer le poste de travail, comme l'explique Jean-Pierre Ravisé : *«aujourd'hui, le trésorier exécute des ordres par connaissance instinctive de sa banque, il collecte des informations diverses, en particulier par téléphone, par annonce, en provenance des différents services ; demain tout sera piloté sur un poste de travail et l'on pourra gérer sa position en fonction, non plus d'un solde le soir, mais à partir d'une position quasi instantanée ; du pilotage à vue, on va entrer progressivement dans l'univers de la gestion quasi-assistée par ordinateur».*

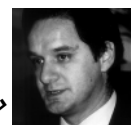
Michel Eydoux confirme le bouleversement qu'apportera à terme la CRI à la fonction trésorerie : *«la grande innovation sera qu'au lieu d'avoir à surveiller un solde banque centrale qui doit être équilibré à une*

certaine heure, nous devons l'observer tout au long de la journée ; il nous faudra donc avoir un système et des opérateurs capables à la fois de surveiller en temps réel nos comptes banque centrale et d'assurer l'approvisionnement des découverts éventuels intra-day, soit par ce qu'on appelle en collatéral, donc avec des titres mis en garantie, soit en cash pur et simple, sachant que nous n'avons pas le droit de rester à découvert plus d'une demi-heure, après réception des communiqués». A l'évidence, la nouvelle configuration du poste de travail du trésorier exigera un système de liaisons informatisées internes très pointu, pour mieux gérer les annonces. Le trésorier aura, en effet, à pratiquer, comme l'explique Michel Eydoux, *«une gestion fine des files d'attente ; au lieu d'avoir des paiements arrivant en bloc, il faudra, dans les systèmes de règlement brut, gérer les files d'attentes, c'est-à-dire différer au besoin un paiement dans la journée, le temps de constituer le collatéral ou de se procurer le cash nécessaire à l'approvisionnement du compte».*

Les nouvelles attributions du trésorier le rapprocheront, sans doute possible, du *treasurer* à l'anglo-saxonne, pense aussi Pierre Heskia :

«Un lien fort entre la trésorerie et la gestion actif-passif»

Jean-Michel Charpin



«avec la montée en charge du système à règlement brut en temps réel (Transfert Banque de France), la gestion du compte Banque de France, comme celle des flux d'espèces et des collatéraux, feront de la trésorerie moins un métier de trader que de gérant du bilan de la banque». Le respect des normes particulières de solvabilité a, il est vrai, mieux préparé les banques britanniques à la révolution du système de règlement en temps réel : «comme la Banque d'Angleterre exige des banques commerciales qu'elles détiennent des actifs liquides à hauteur de 10 % de leur passif à moins de huit jours, cet important stock de titres en fait une source naturelle de collatéral ; en outre, les banques britanniques bénéficient de flux interbancaires extrêmement équilibrés, qu'elles ont optimisés, de sorte que la transformation de CHAPS (1) d'un système net en système brut s'est opérée sans que cela leur coûte un centime de plus de collatéral».

«L'euro ne devrait pas bouleverser la journée du trésorier»

Kurt Jais-Nielsen



Ce système de garantie des paiements donnera-t-il, à cet égard, naissance à un marché de prêt et emprunt de titres intraday ? Les avis sont partagés. Kurt Jais-Nielsen, responsable des investissements pour compte propre de CDC-Marchés, et ancien responsable de la trésorerie de la Caisse des dépôts, pense que «l'on aura beaucoup moins besoin de collatéral qu'on veut bien le dire aujourd'hui, d'autant que les opérateurs vont spontanément s'adapter, par exemple, en retardant les paiements, dans l'attente d'en avoir dénoué d'autres, qui libéreront du collatéral ; de toutes façons, je ne pense pas que cela constituera une difficulté majeure».

La prévision des professionnels est en tout cas unanime : «le métier de trésorier titres va se rapprocher de celui de trésorier espèces et il n'y aura plus deux trésoreries indépendantes», résume Pierre Heskia. La Caisse des dépôts procédera quant à elle à un rassemblement de ses équipes plus qu'à une véritable restructuration : une dizaine de personnes seront regroupées autour de la plate-forme informatique, les positionnistes de trésorerie, les contrôleurs d'annonces et de virements de gros montant et les

comptables de flux. Reste à savoir, entre le trésorier titres et le trésorier espèces, qui prendra l'ascendant sur l'autre, comme le résume un banquier : «pour moi, compte tenu de mes fonctions, la trésorerie a comme contrepartie les titres, mais les responsables des titres pensent, à l'inverse, que le cash est la contrepartie de la physique ; tout cela n'est pas très évident et dans certaines banques, cela fait l'objet de tiraillements entre les directions».

Le basculement du franc vers la monnaie unique constituera aussi, à n'en pas douter, un nouveau grand défi à relever pour le trésorier qui devra gérer le bilan global de la banque dans sa propre monnaie, donc l'euro, et celui de toutes les filiales et succursales de l'Europe continentale : «le trésorier central regroupera, prévoit Jean-Pierre Ravisé, les remontées d'informations, les suivis, les contrôles, en ayant accès, dans les différents pays du réseau, sur les refinancements et les titres ; sa fonction risque d'entrer en concurrence directe avec celle du trésorier international». Pour Paribas, l'euro sera synonyme d'une «présence locale renforcée», insiste Michel Eydoux : «nous considérons dans un premier temps que la présence locale est un facteur indispensable, car il y aura une différence entre la mise en place de la monnaie unique et la modification du comportement des agents financiers et des clients finaux». La banque de la rue d'Antin n'envisage donc pas de regrouper sa trésorerie euro, en tout cas, «pas tant qu'un trésorier local sera le mieux placé pour gérer en temps réel son compte banque centrale». Néanmoins, l'exercice exigera une très étroite coordination entre les différentes implantations, à la fois pour suivre une politique de financement cohérente et assurer dans le même temps une gestion fine des positions de taux d'intérêt sur la courbe euro.

Pour la succursale d'une banque britannique, comme Barclays, l'avènement de l'euro posera à l'évidence certains problèmes spécifiques à la trésorerie France. «La banque devra, explique Pierre Heskia, s'adapter deux fois, la première au lancement de la monnaie unique et la seconde à l'entrée du Royaume-Uni dans l'Union monétaire». La première échéance suscite déjà de nombreuses questions et entre autres : «comment Barclays France traitera-t-elle les opérations de sa clientèle en devises "in", par exemple, en deutchemark ou en florin, à un moindre coût, puisque ces transactions seront considérées comme de nature domestique ?».

Jean-Michel Charpin entrevoit, lui, d'autres difficultés qu'indura la monnaie unique et l'organisation de la trésorerie et à la gestion du bilan des banques françaises : «je n'ai pas d'inquiétude sur le basculement des systèmes informatiques vers l'euro, tout sera prêt ; en revanche, l'analyse des risques posera plus de difficultés, tout particulièrement dans le passif de nos banques, à savoir les dépôts à vue non rémunérés aujourd'hui à taux zéro et les dépôts à taux réglementés comme l'épargne logement». Ces spécificités françaises tendront inéluctablement à s'estomper, ce qui «provoquera des chocs très importants sur la situation du risque financier des établissements français», anticipe Jean-Michel Charpin. «Si la liaison entre taux réglementés, tels que ceux du livret A et autres Codevi et taux de marché change, il s'agira là d'un changement fondamental pour la gestion du bilan des banques», précise-t-il.

Il se dit lui aussi convaincu que l'arrivée de l'euro attisera le débat sur la question de la centralisation de la trésorerie : «aujourd'hui, peu d'établissements français gèrent de façon coordonnée leur trésorerie franc, leur trésorerie mark, leur trésorerie franc belge, etc., ce qui est logique ; le jour où les implantations dans les pays "in"

«Euro, une présence locale renforcée»

Michel Eydoux

travailleront dans la même monnaie, se posera inévitablement le problème de la gestion coordonnée, voire centralisée, des trésoreries de cette zone monétaire». Pour Kurt Jais-Nielsen, la mécanique elle-même de l'euro ne devrait pas bouleverser la journée du trésorier, même si l'on peut s'interroger aujourd'hui sur la «quantité de papier mobilisable en banque centrale dans le système brut en temps réel Target et la probabilité de manques ponctuels de liquidité dans la journée». Mais les trésoriers sauront aussi, selon lui, s'adapter à ce changement d'échelle de la gestion de trésorerie, notamment «en optimisant le séquençement des opérations».

Alain Chaigneau

(1) Clearing House Automated Payment System : système de compensation automatisé de la Chambre de compensation de la Banque d'Angleterre.