

## JOSEF ACKERMANN

Président du conseil d'administration, Zurich Insurance Group Ltd ; ancien PDG, Deutsche Bank

Merci Jean-Claude et bonjour à tous. C'est lors d'occasions comme celle-là que je regrette vraiment que mon nom commence par un A, car je n'ai pas la possibilité d'écouter les autres intervenants avant ma propre présentation, ce qui me permettrait d'être ensuite plus pertinent dans mes réponses. Ceci étant dit, je suis tout à fait d'accord avec les remarques de Jean-Claude Trichet. Tout le monde autour de cette table sait que Jean-Claude est vraisemblablement le premier à savoir ce qui doit être fait. Il a fait connaître ses opinions à plusieurs reprises, non seulement lors de la crise financière, mais également lors de la crise de la dette souveraine, peu avant Noël, l'année dernière. Sans le programme de liquidités d'un billion de la BCE, de nombreuses banques auraient eu beaucoup de mal à se financer. Et cette année, juste avant la pause estivale, leur situation était à nouveau très critique. Les banques se sont alors à nouveau tournées vers la BCE pour obtenir son aide. Le risque engendré par ce problème n'est pas le propos de ma présentation, et encore moins l'objet de mon introduction, mais il jouera sûrement un rôle important.

Les banques sont-elles aujourd'hui mieux armées pour faire face à de tels événements ?

La première idée qui m'est venue à l'esprit ce sont les différentes approches adoptées par les États-Unis et l'Europe pour répondre à la crise. Je me souviens d'une conférence que j'ai donnée à l'Université de Columbia. À cette époque, tout le monde parlait de la nécessité de restreindre la taille du secteur bancaire. Aujourd'hui, en dépit des discours, la réalité est tout autre. Les banques américaines sont devenues beaucoup plus importantes, les plus fortes ayant absorbé les plus faibles. En Europe, nous avons jusque-là emprunté une autre voie. À quelques exceptions près, nous avons choisi de renflouer les banques les plus fragiles et de les maintenir en vie. La restructuration du système bancaire qui a eu lieu aux États-Unis ne s'est donc pas produite ici, en Europe. Or, ce manque de réforme aura nécessairement un prix ; celui d'un manque de compétitivité des banques européennes sur le marché international. C'est mon premier point.

Le deuxième point que je souhaiterais aborder se rapporte aux principaux problèmes à l'origine des pertes bancaires enregistrées pendant la crise. Il concerne également mes doutes quant aux réponses réglementaires apportées à cette occasion pour rendre le système plus stable.

La plus grande difficulté rencontrée par les banques se trouvait dans le montage des portefeuilles de placement. Les banques, sans devoir y affecter des capitaux, que ce soit au bilan ou hors bilan, ont monté des portefeuilles de placement adossés à des bases de dépôts stables, jusqu'à un certain point. Elles ont ainsi réussi à augmenter leur retour sur fonds propres. Elles ont ensuite formulé deux hypothèses : la première partait du principe qu'il y aurait toujours suffisamment de liquidités pour financer ces portefeuilles sur le marché et la deuxième que le prix des actifs très bien cotés ne descendrait jamais en dessous des 90-100 %.

Deux hypothèses erronées à l'issue fatale. Les sources de liquidités peuvent s'épuiser sur les marchés et lorsque cela se produit, votre capacité de financement, à moins d'avoir des réserves suffisantes, se retrouve également à sec. Vous vous retrouvez ainsi coincé avec des actifs que vous n'avez plus la capacité de financer. Par ailleurs, la confiance dans les marchés peut s'évaporer et lorsque cela se produit, même le prix d'actifs plutôt solides s'effondre. Par exemple, le portefeuille d'emprunts étudiant a chuté pendant la crise pour atteindre 30 % de sa valeur, alors qu'en temps normal son cours oscille entre les 90 et 100 %.

Autre cause, le décalage entre emprunts à court terme et prêts à long terme. Or, il s'agit là d'une des toutes premières leçons qu'apprennent les étudiants en finance. Ce qui n'a pas empêché que de sérieuses infractions à cette règle de base ne soient commises tout au long du boom immobilier.

Autre facteur à l'origine du séisme, les rachats mal planifiés et surévalués qui ont détruit ou affaibli les banques, en particulier les banques britanniques. Les Landesbanken allemandes avaient, quant à elles, une base de dépôt

excédentaire et des responsables qui investissaient, sans qu'ils en comprennent parfaitement les tenants et aboutissants, dans des actifs présentant un meilleur rendement.

Le lien entre risque souverain et risque bancaire a également constitué à l'évidence un problème, en particulier dans les pays où, après la conclusion de l'accord sur la participation du secteur privé au sauvetage de la Grèce, les investisseurs ont commencé à percevoir que les obligations publiques, même en Europe, n'étaient plus exemptes de risques. Cette situation a provoqué un bouleversement considérable dans la perception du risque souverain. Par ailleurs, les liquidités disponibles n'étaient pas suffisantes pour gérer les capitaux et les risques. Autant d'éléments qui sont d'après moi les principales causes des grandes turbulences qui secouent le secteur bancaire depuis ces dernières années.

Quelles sont les réponses des instances régulatrices et des banques face à ces dysfonctionnements ? La première réponse a été de demander des capitaux en plus grand nombre et de meilleure qualité. C'est le propos des Accords de Bâle III. La deuxième a été d'exiger des réserves de liquidités plus abondantes et également de meilleure qualité. La troisième a été d'exiger le recours à des contreparties centrales, afin d'éradiquer du système, dans une certaine mesure, le risque de contrepartie. Nous avons également réformé les règles de compensation, car elles favorisaient trop les gains à court terme. Nous avons aussi réduit l'effet de levier financier. Nous travaillons actuellement à la mise en place d'un cautionnement pour les détenteurs d'obligations. Nous travaillons enfin à la réforme des régimes de résolution des défaillances bancaires. Aux États-Unis, il y a la règle Volcker, au Royaume-Uni, l'approche Vickers et les propositions de la commission Liikanen pour l'UE. Toutes ces initiatives visent, d'une manière ou d'une autre, à séparer les banques d'investissement, des systèmes de dépôt et de transfert de fonds.

À quels résultats toutes ces initiatives ont permis d'aboutir ?

Je dirais tout d'abord que le système bancaire est aujourd'hui en effet plus résistant. Les portefeuilles de placement doivent être adossés à des capitaux, l'effet de levier financier a été réduit et de nombreuses mesures allant dans le bon sens ont été prises. Mais des mises en garde demeurent.

Tout d'abord, toutes les mesures n'ont pas encore été promulguées.

Deuxièmement, nous n'avons pas encore abordé le problème de la finance de l'ombre. Les fonds spéculatifs n'ont certainement pas joué de rôle négatif pendant la crise financière. Au contraire, ils ont même été les vecteurs d'une certaine stabilité, mais de nombreuses activités migrent aujourd'hui vers ce secteur, en pleine expansion.

Troisièmement, les fonds des marchés monétaires constituent l'un des problèmes les plus importants depuis les difficultés rencontrées en 2008 et l'intervention du gouvernement américain qui a dû se porter garant d'un montant faramineux. Ce problème n'a à ce jour toujours pas été résolu.

Quatrièmement, il y a toujours le lien entre risque souverain et risque bancaire, en particulier dans le cadre du programme à un billion d'euros de la zone euro. Ce programme a encouragé les banques, dans certains pays, à acheter du risque souverain. L'exposition des banques italiennes et espagnoles au risque souverain est énorme ; plusieurs centaines de milliards dans l'ensemble. Pour moi, cette situation problématique n'a toujours pas trouvé d'issue.

Cinquièmement, un problème tout à fait incroyable demeure :

À ce jour, personne ne sait quel impact toutes ces réformes réglementaires auront mises bout à bout. Ni les banques centrales, ni les universitaires, ni aucun autre acteur ne sont en mesure de dire à quel système financier aboutiront toutes ces nouvelles règles, une fois celles-ci adoptées, ni si ce système financier pourra effectivement répondre adéquatement aux besoins de l'économie réelle.

Sixièmement, le risque opérationnel des banques a augmenté. On a du mal à croire à quel point la définition du risque, des Accords de Bâle III et de bien d'autres éléments varient d'une juridiction à l'autre. Malheureusement, nous ne disposons pas d'un level playing field. Si ma mémoire est bonne, le Sommet du G20 de Pittsburgh affirmait sa volonté de voir les normes comptables harmonisées d'ici fin 2011. Mais au lieu d'aller vers un rapprochement, l'écart s'est



creusé. Pour ce qui est de l'effet de levier financier par exemple, les différences entre règles US-GAAP et règles IRFS se montent à des centaines de milliards d'écart dans le registre des produits dérivés. Les offices de dépôts sont un autre exemple de ces divergences. Je reviens juste d'une réunion du conseil consultatif international de la China Banking Regulatory Commission. Cette instance vient de rendre publique sa définition des offices de dépôts. Les États-Unis ne procèdent pas encore, c'est clair, au déplacement des offices de dépôts. L'Europe poursuit le processus et avec un peu de chances continuera de ce faire, mais ces disparités sont autant d'éléments qui gênent la formation d'un level playing field et que dire si on prend en compte les autres juridictions. Cette situation est vraiment problématique. Elle soumet par ailleurs la direction des banques à une grande pression, celle de devoir définir son modèle commercial. Selon qu'elles appliquent la règle Volcker, la règle Vickers, la règle Liikanen ou d'autres recommandations, les résultats obtenus diffèrent complètement. Le grand débat qui a lieu actuellement est de savoir s'il faut modifier de manière anticipée son modèle commercial, en particulier dans le secteur des placements ou maintenir son cap, en espérant que d'autres s'y collent et perdent des parts de marché à votre profit.

Septièmement, les bilans des banques présentent encore de nombreux actifs gérés en extinction très difficiles à évaluer. Savoir s'il y aura suffisamment de liquidités sur le marché et une demande suffisante pour ces produits à leurs prix actuels est difficile à dire. C'est un problème dont il ne faut pas sous-estimer l'importance.

Huitièmement, si nous avons réduit l'impact procyclique avec les Accords de Bâle III, cet impact n'a pas totalement disparu. Dans l'ensemble, je pense que les politiques adoptées ont rendu les banques plus résistantes face aux problèmes, traités en amont de cette présentation, à l'origine de leurs défaillances. Les portefeuilles de placement doivent à présent être adossés à des capitaux. Un nouveau ratio a été instauré pour l'effet de levier, en particulier aux États-Unis

Neuvièmement : les régimes de résolution des défaillances bancaires Tout le monde s'accorde à dire que les banques ne doivent plus jamais être renflouées. Le principe du « trop important pour faire faillite » ne devrait plus jamais être appliqué. Toutefois, pour être honnête, personne n'a encore trouvé jusqu'ici une solution satisfaisante pour y mettre un terme. Personne n'a encore jamais procéder à la résolution des défaillances d'une grande banque. Procéder à la liquidation d'une grande enseigne, c'est-à-dire d'une banque internationale, avec je ne sais combien de filiales ou succursales dans 60, 70, voire 100 pays aux quatre coins du monde est une véritable gageure. Ce problème fait l'objet d'une intense réflexion et certains progrès ont été accomplis, mais nous sommes encore loin du compte.

Dixièmement et dernièrement, un point dont, à ma surprise, il n'a jamais été question : le risque lié à la concentration. Depuis la crise financière, ce risque a augmenté, pas seulement aux États-Unis où les banques sont sensiblement aujourd'hui moins nombreuses mais plus grandes. En Europe, la Commission européenne a demandé aux banques de se retirer de certains secteurs et de céder certaines de leurs activités. Les banques ont par ailleurs décidé d'elles-mêmes de se retirer de certains marchés et de quitter certains pays, en raison de problèmes réglementaires et de risques opérationnels accrus. Tous ces événements sont un vecteur de concentration dans la cour des grands. Les cinq plus grandes banques dans le secteur des opérations de change par exemple possèdent aujourd'hui de 60 à 70 % du marché. La Deutsche Bank, mon ex-employeur, possède, autre exemple, à elle seule, plus de 20 % de parts de marché dans ce secteur. On imagine facilement combien le système tout entier se retrouverait fragilisé si jamais une banque de cette importance devait rencontrer des difficultés.

Les banques sont certainement plus stables aujourd'hui qu'elles ne l'étaient auparavant, mais cela signifie-t-il pour autant que le système dans son ensemble l'est, lui, davantage ? C'est une question qui mérite réflexion.