



Rabia Partners

ALM Stratégique





Rabia Partners

Introduction

Hier

- La ressource qu'est la liquidité était abondante et ni les agences de rating, ni les banques centrales n'en doutaient
- Les bilans de banques étaient des paquebots aux déformations lentes

Aujourd'hui

- La liquidité est devenue une ressource rare.
- Les bilans croissent et décroissent à la vitesse de déplacement des capitaux
- Les banques centrales ne sont plus les pompiers de banques mal gérées

L'ALM devient stratégique car l'évolution du bilan le devient



Rabia Partners

Agenda

- 1. La contribution au pilotage du bilan**
2. Les différentes visions ALM
3. Les objectifs de la stratégie ALM
4. L'impact stratégique du LCR

Le besoin de pilotage ALM apparait dans les années 1990

Histoire de l'ALM

- La faillite de caisses d'épargne US dans les années '80 (les Savings and Loans) montrent la nécessité de modéliser la stabilité des dépôts et de créer une fonction pilotant l'évolution des actifs et passifs de la banque
- Aujourd'hui l'ALM est une fonction essentielle de la banque aux missions très étendues

Trois besoins

- L'essor de la taille et de la complexité des bilans bancaires a entraîné un besoin de pilotage structuré
- La crise de 2008 souligne le besoin
- Ce pilotage devient plus exigeant en raison des risques et des réglementations

Illustration d'une évolution incontrôlée: Northern Rock

■ Croissance du bilan et structure du passif de Northern Rock (juin 1998-juin 2007)

- Evolution défavorable de la structure du passif sur un bilan en forte croissance:
 - ✓ Dépendance accrue au financement de marchés
 - ✓ Part des dépôts des particuliers passant de 63% du passif en 1998 à 22% en 2007

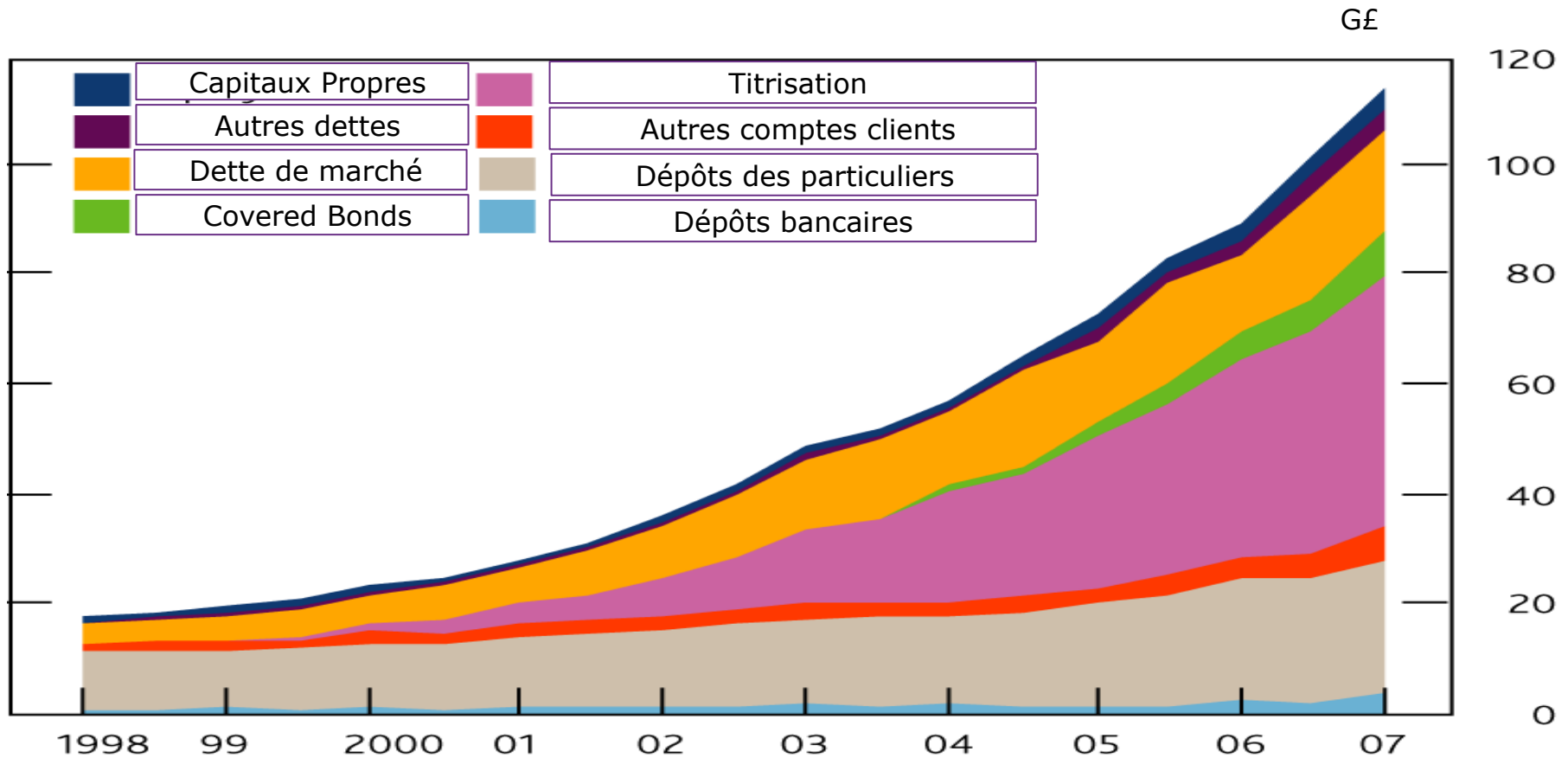
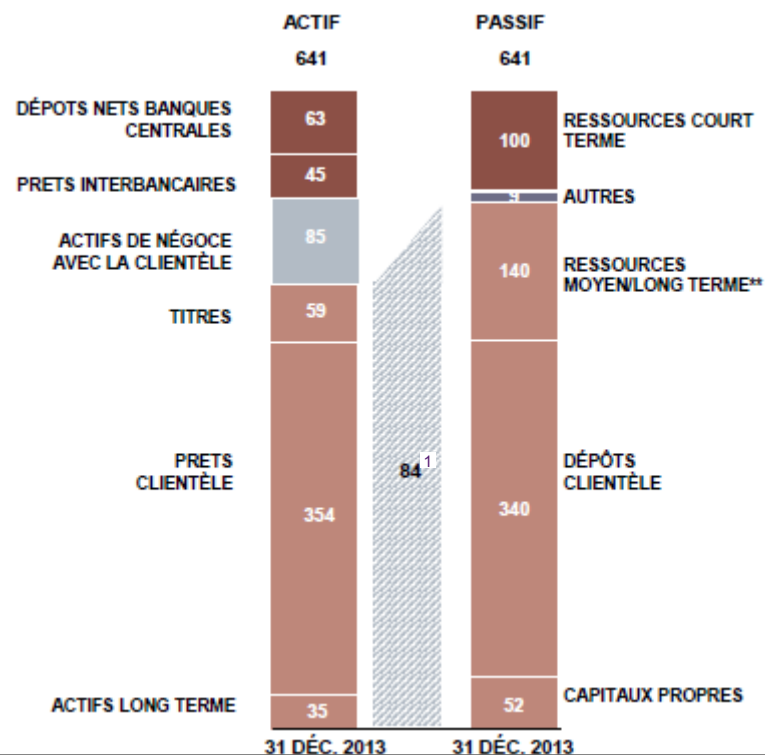


Illustration d'une évolution pilotée d'un bilan bancaire



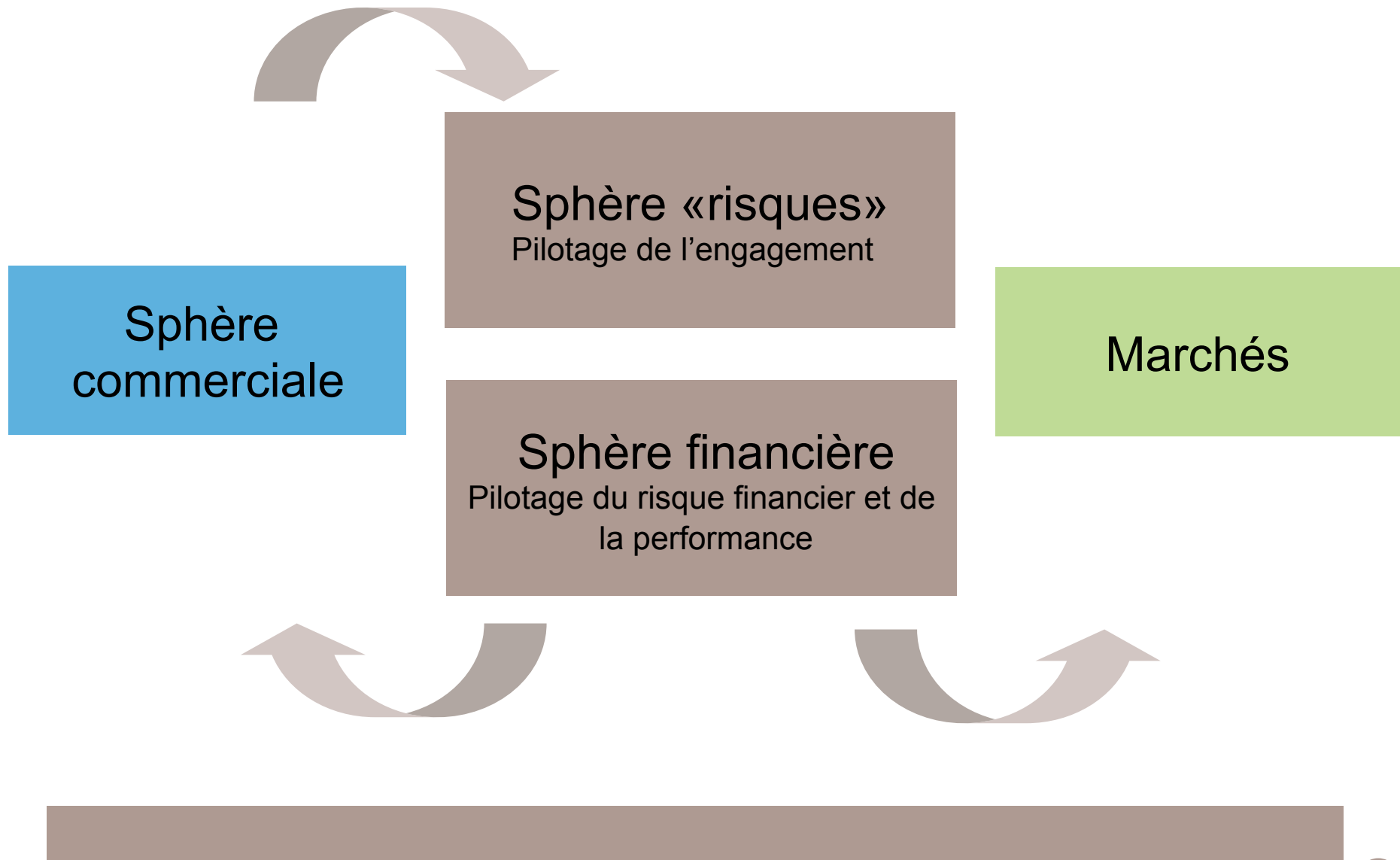
Exemple du bilan cash² de la Société Générale en 2013: source Com fi SG

| En Md EUR | ACTIF | | | | | PASSIF | | | | | |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
| | DÉC. 12 | MAR. 13 | JUIN 13 | SEPT. 13 | DÉC. 13 | DÉC. 13 | SEPT. 13 | JUIN 13 | MAR. 13 | DÉC. 12 | |
| Dépôts nets en banque centrale | 85 | 84 | 78 | 58 | 63 | 100 | 99 | 103 | 111 | 115 | Ressources court terme |
| Prêts interbancaires | 36 | 41 | 40 | 40 | 45 | 9 | 5 | 10 | 14 | 8 | Autres |
| Actifs de négoce avec la clientèle | 88 | 93 | 79 | 82 | 85 | 140 | 142 | 153 | 158 | 157 | Ressources moyen/long terme |
| Titres | 80 | 58 | 56 | 50 | 59 | 24 | 23 | 25 | 22 | 24 | dont dettes LT ayant une échéance résiduelle < à un an** |
| Prêts clientèle | 369 | 385 | 380 | 358 | 354 | 340 | 330 | 329 | 321 | 319 | Dépôts clientèle |
| Actifs long terme | 34 | 34 | 34 | 34 | 35 | 52 | 53 | 52 | 52 | 52 | Capitaux propres |
| Total actifs | 652 | 655 | 647 | 629 | 641 | 641 | 629 | 647 | 655 | 652 | Total passifs |

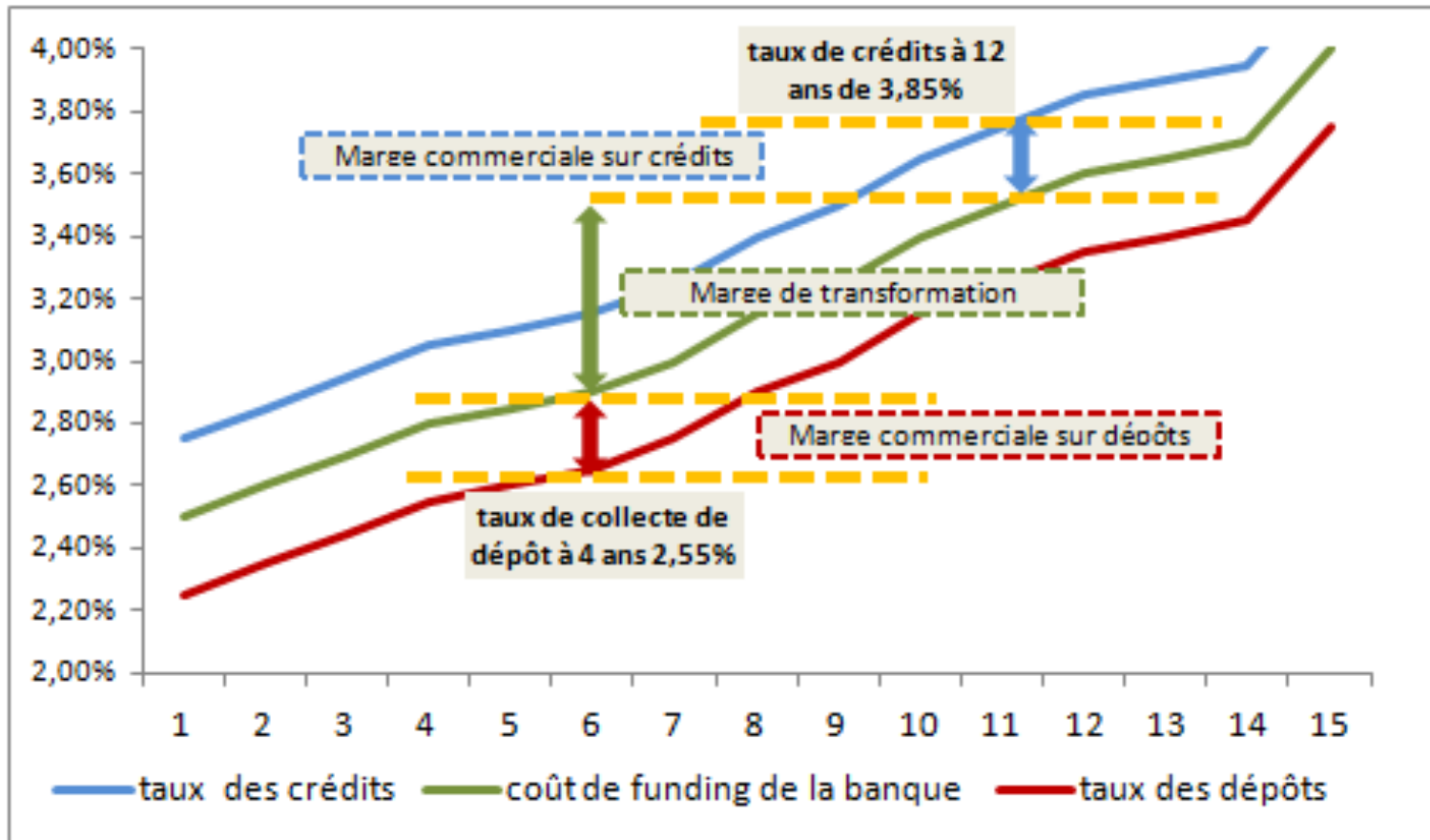
¹ Solde de ressources stables: Dépôts clientèle (340)+ capitaux propres (52)+ ressources MLT (140)+ prêts clientèle (354)- titres (59)-actifs long terme (35)

² le bilan cash est l'indicateur ALM moderne le plus important. A partir du bilan consolidé prudentielle, il synthétise la situation de liquidité de la banque

Organisation entre sphères commerciales et financière



Des taux de marché à la tarification de la clientèle



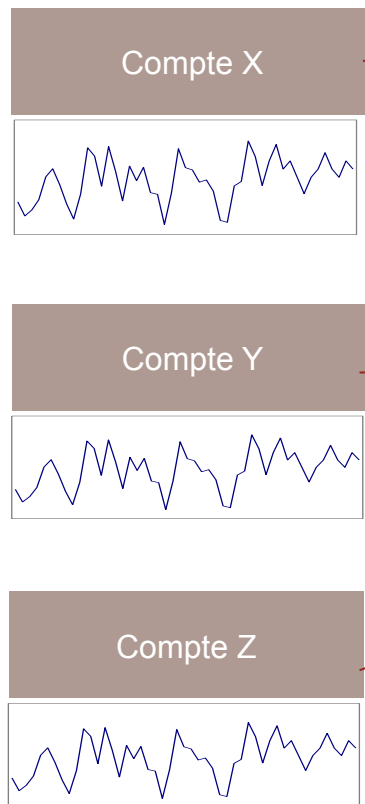
- Le positionnement des tarifications est stratégique

Nécessité de modéliser les produits de la clientèle

Les DAV de chaque particulier

▪ Exemple des dépôts à vue

DAV très stables



Mutualisation des encours = réduction de la Volatilité



La modélisation conventionnelle permet d'intégrer dans les indicateurs de suivi des postes clients sans échéance contractuelle notamment

Quelle gestion de risques structurels en 2015 pour une banque?

Intermédiaire l'économie expose le bilan de la banque au...

- **risque de liquidité**, celui d'être à des conditions normales, incapable, de faire face à ses engagements ou de dénouer une position
- **risque de taux**, celui de subir des pertes en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan,
- **risque de change** celui de subir des pertes en cas de variation des taux de change du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan.

...ce qui souligne...

- le besoin d'une définition de **l'appétit au risque** de la Direction Générale traduit en limites de risques
- la nécessité d'une organisation appropriée à informer **des risques et ensuite les gérer**
- l'intérêt d'intégrer le pilotage ALM dans la gouvernance de la banque et sa communication financière

Le risque de liquidité

Définition

- Risque pour une banque d'être incapable de faire face à ses engagements ou échéances même par la mobilisation de ses actifs
- Risque grave mettant en jeu la gouvernance de la banque

Trois causes

- Le retrait massif des dépôts ou de l'épargne de la clientèle
- Une crise de confiance du marché à l'égard de la banque concernée
- Une crise de liquidité générale du marché

Exige un dispositif interne de gestion
(limite et indicateurs)

Risques de taux et de change

Risque de taux

- Risque de perte encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan,
- Il met en jeu la rentabilité de la banque

Risque de change

- Risque encouru en cas de variation des taux de change du fait des opérations inscrites au bilan pour le compte de la clientèle comme de la banque propre
- Il met en jeu la rentabilité de la banque

Trois causes

- Insuffisance des systèmes d'informations sur les opérations avec la clientèle ou sur les marchés financiers
- Couverture inadaptée
- Mouvement violent et continu de marché

Exigent des dispositifs internes de gestion (limites et indicateurs)



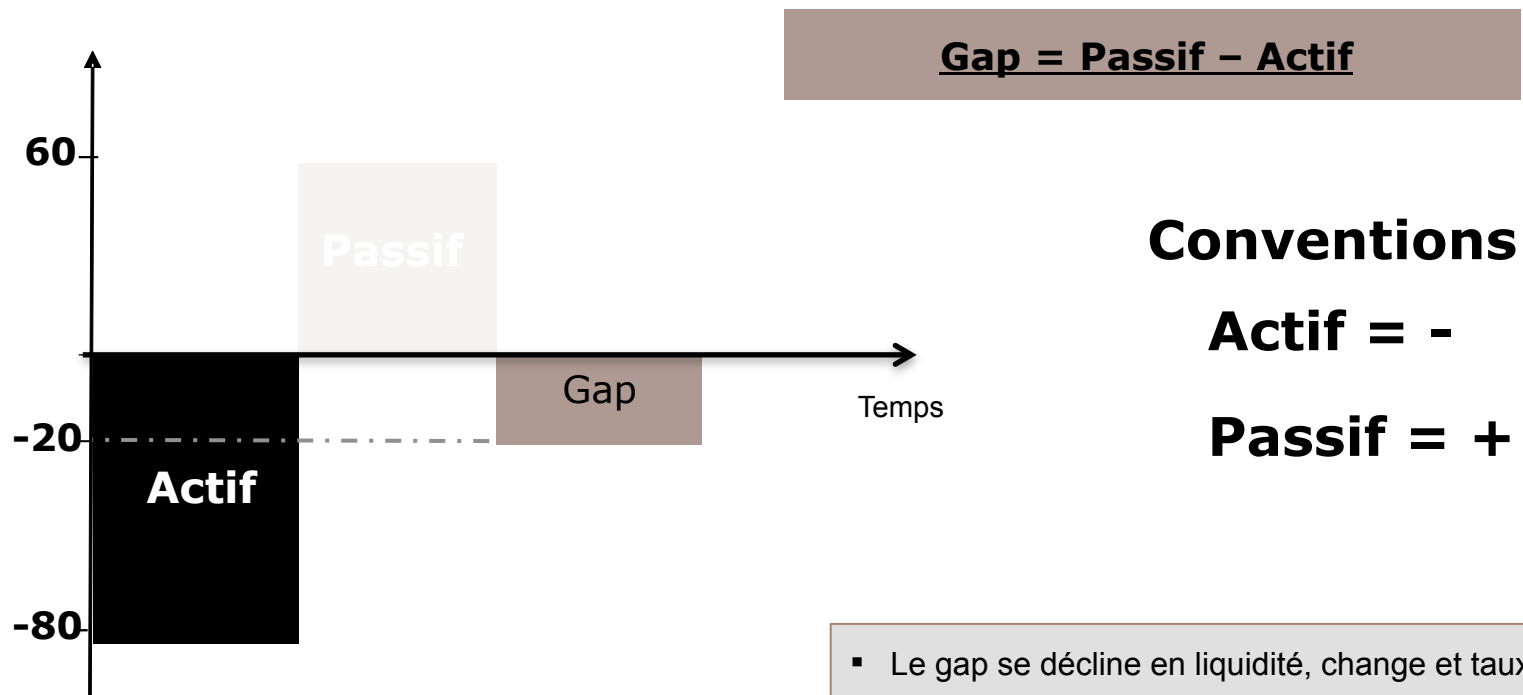
Rabia Partners

Agenda

1. La contribution au pilotage du bilan
- 2. Les différentes visions ALM**
3. Les objectifs de la stratégie ALM
4. L'impact stratégique du LCR

Les indicateurs de mesure: le gap, la référence de l'ALM

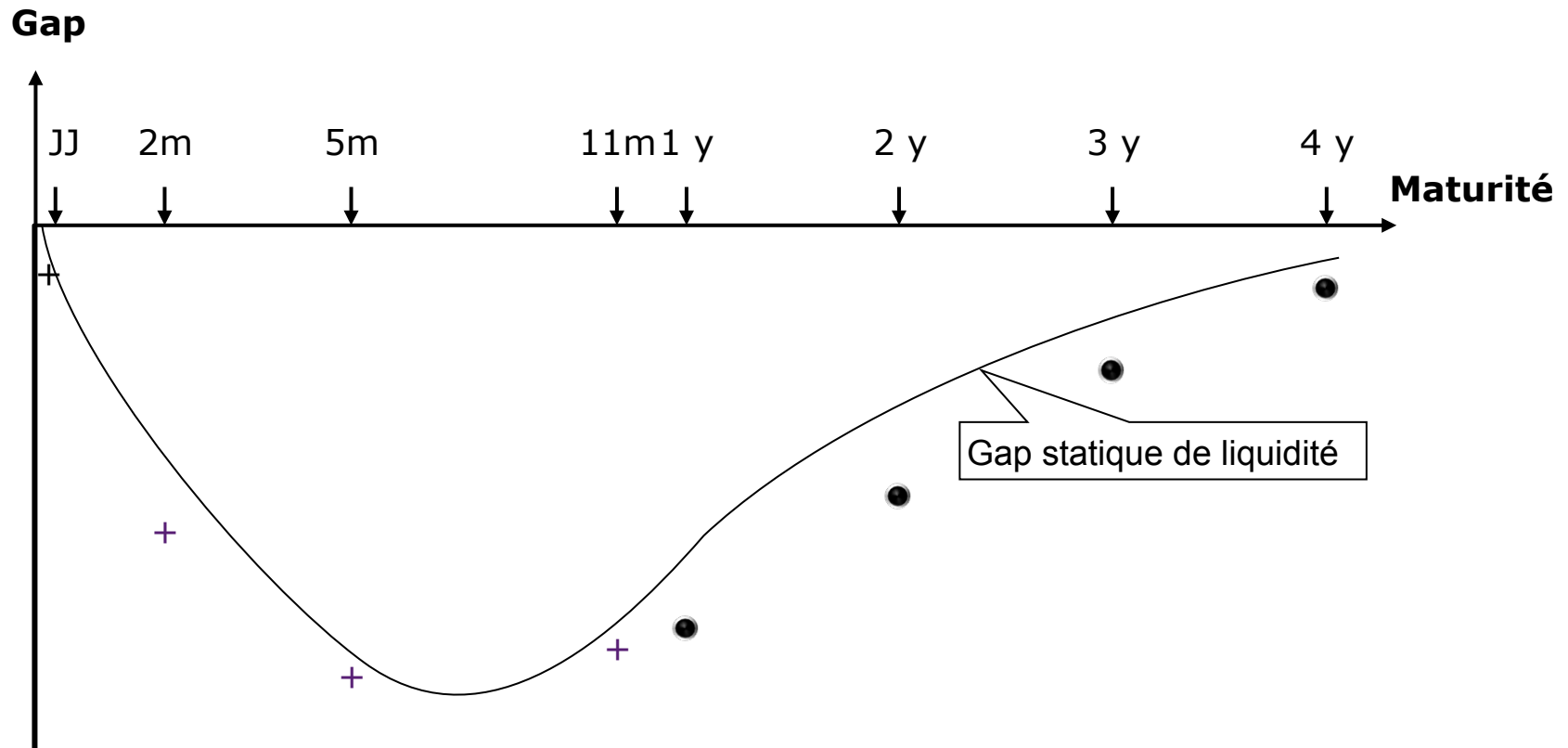
- Le gap représente la photographie du bilan échéancé en compensant les actifs et les passifs.
- Il constitue la base de l'ensemble des indicateurs ALM



Le 1^{er} indicateur de risque: le gap statique

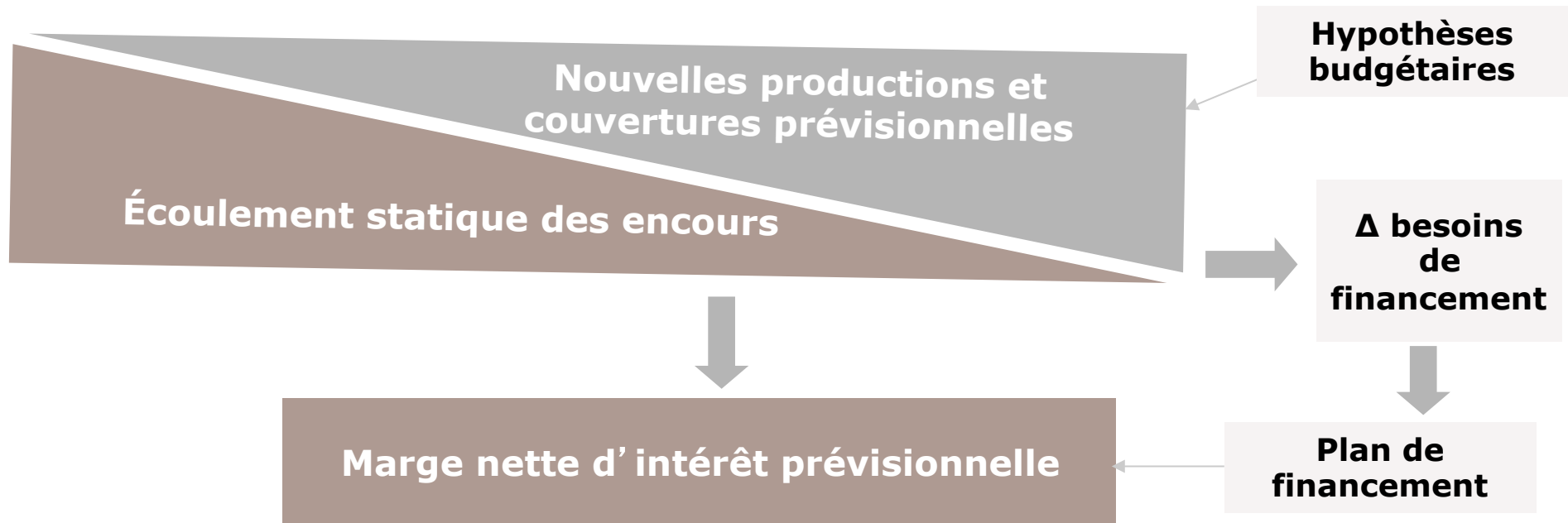
Gap statique = Emplois à date - Ressources à date

- Limite de transformation en ratio
- + Limite de transformation en valeur



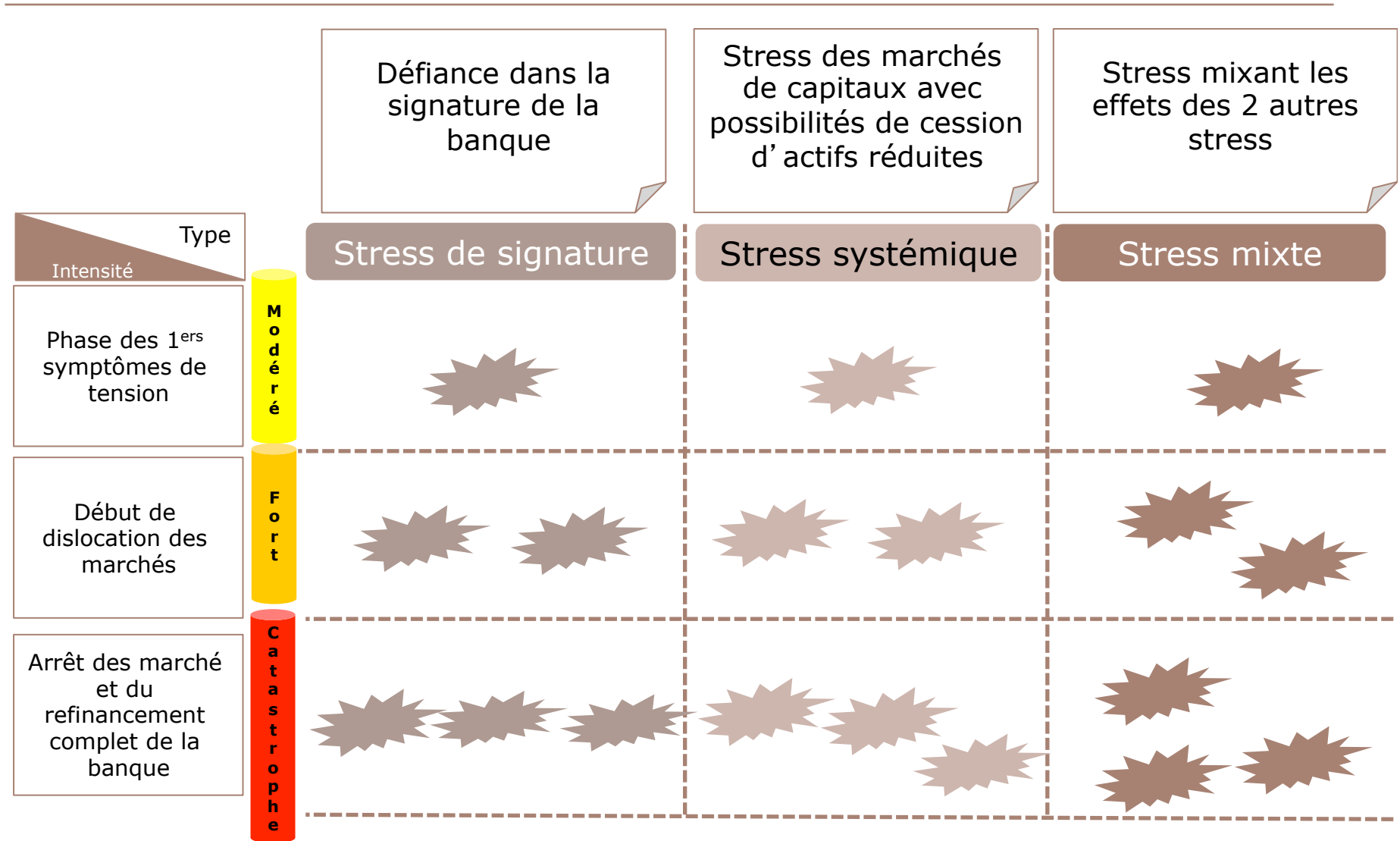
▪ Vision théorique du bilan fondée sur l'écoulement des actifs et passifs selon l'échéancier retenu

Du gap dynamique à la prévision budgétaire



- Au cœur de la procédure de pilotage et d'équilibrage

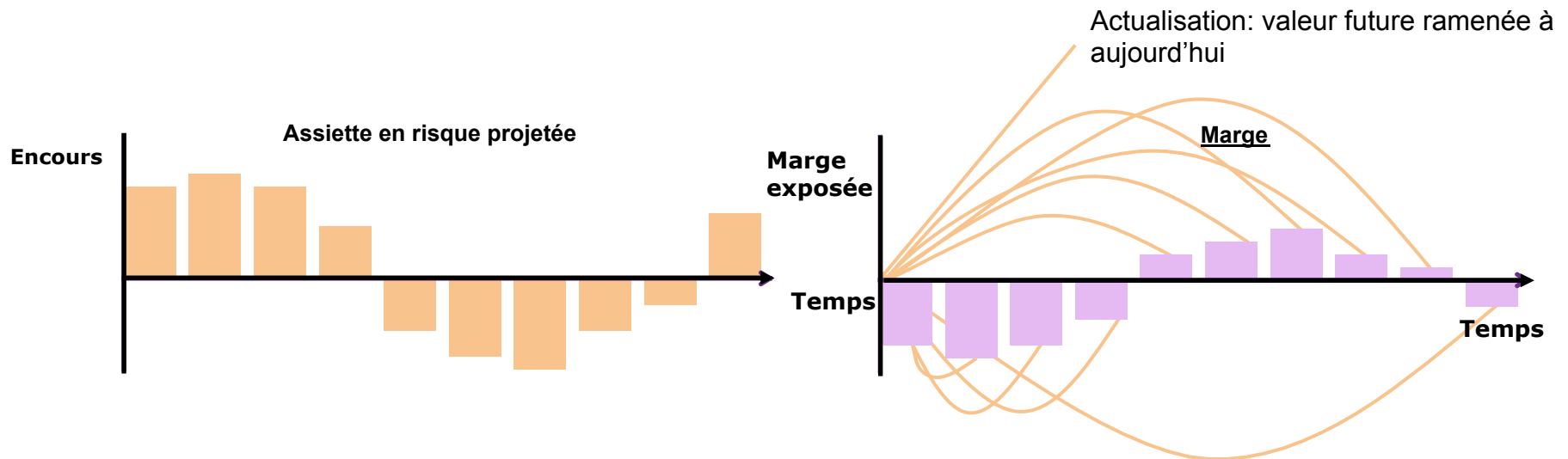
Vision dynamique et stress testing



- Choix de l'intensité de stress couverte selon l'appétit au risque

La vision en valeur (VAN) pour le risque de taux

- Valeur actuelle du bilan: agrégation des valeurs actuelles nettes de chaque postes du bilan sur la base des échéanciers prévisionnels retenus. Le pilier II de Bâle 2 stipule que la sensibilité à un choc de 2% de la VAN du bilan doit être inférieure à 20% des fonds propres de la banque
- Bâle III a ouvert en 2014 un nouveau chantier sur le risque de taux qui conduira à réduire la transformation en taux





Rabia Partners

Agenda

1. La contribution au pilotage du bilan
2. Les différentes visions ALM
- 3. Les objectifs de la stratégie ALM**
4. L'impact stratégique du LCR

La stratégie ALM

La Direction Générale doit pouvoir choisir son niveau d'équilibre risque/rentabilité sur la liquidité

- La Direction Générale arrête une stratégie de gestion de liquidité:
 - Elle fixe tant le profil de risque que les axes de développement
 - La stratégie se décline sur des indicateurs précis partagés par marchés et superviseurs
 - Pour les marchés: le ratio 'loan to deposit'¹, le solde de ressources stables, le ratio dette CT/collatéral²
 - Pour les superviseurs: le LCR ou toute réglementation équivalente locale, le NSFR, l'AER,...

- La traduction de la stratégie liquidité va se faire à travers:
 - La politique d'appétit au risque traduite à travers les limites de risques ALM
 - La politique de communication financière et de financement sur les marchés
 - La consommation de liquidité des métiers et ou le prix interne de la liquidité
 - La stratégie d'investissement dans la réserve de liquidité

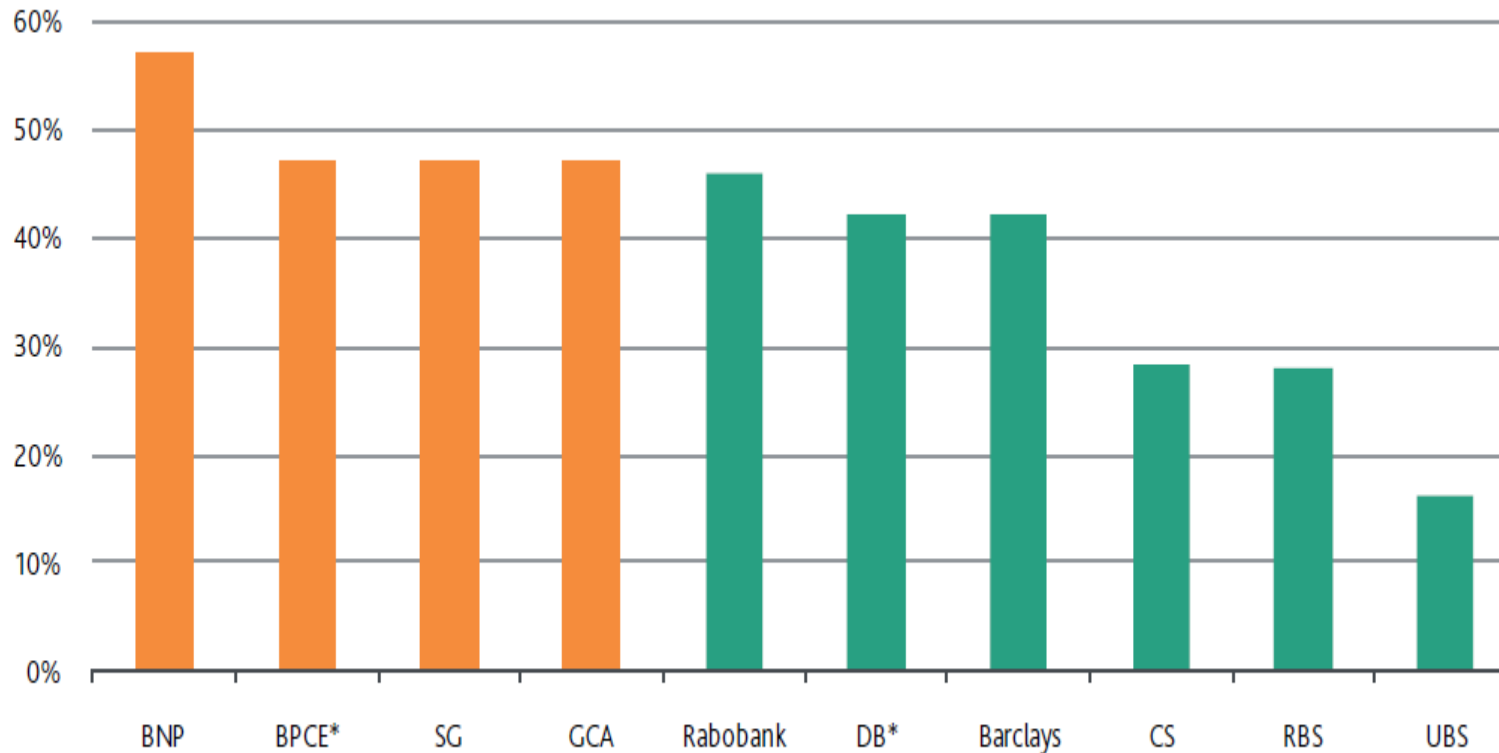
- La DG^{ale} dispose d'un processus de pilotage stratégique de la liquidité:
 - Pour définir la cible d'équilibrage du bilan après l'analyse séquentielle des objectifs et contraintes
 - Pour intégrer son *appétit au risque* à travers l'adéquation de l'**horizon de survie** souhaité, de la **réserve de liquidité** et des **impacts en PNB**

¹ le ratio 'loan to deposit' rapporte les crédits aux dépôts de la clientèle pour mesurer la dépendance au marché (>100%) de la banque

² le ratio « dettes CT/collatéral » développé par Moody's permet de mesurer la capacité de la banque à surmonter le non-renouvellement de sa dette de marché. La communication financière du LCR le fera disparaître

Illustration de l'appétit au risque

Short-term wholesale funding / total wholesale funding (% , end-2012) – selected banking groups



Note: * Moody's estimates

Source: Company data and Moody's estimates.

Traduction de l'appétit au risque de la DG^{ale} en limites ALM

- Calibrage de la limite de transformation en fonction de l'appétit au risque

Il convient de valider que l'horizon court terme = 2 mois (alternatives : 3 ou 4 mois)

Le niveau maximal de gap statique de la banque (X) est fonction de la couverture du stress choisi le dégradant (Y) avec un certain collatéral (Z)

Effet de dégradation sur le gap 2 mois

Niveau de transformation autorisé décroissant (X)

A
Catastrophe

Y_A

B
Fort

Y_B

C
Modéré

Y_C

Mode de calcul

Impasse

2 mois

Maturité

(Z)

(X)

(Y)

i
Mobilisation des actifs liquides¹

Z_i

ii
Recours additionnel limité à BCE

Z_{ii}

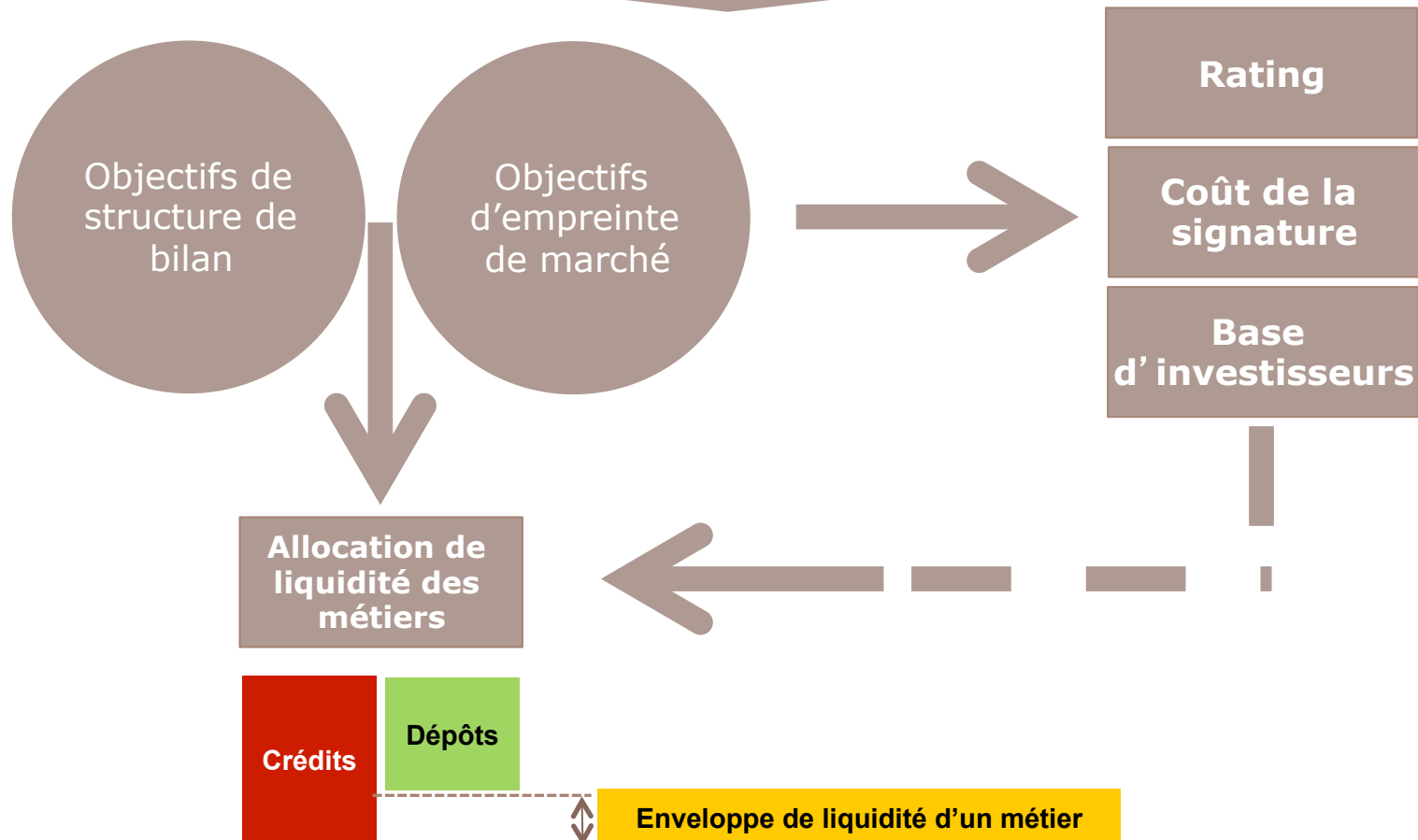
iii
Recours total

Z_{iii}

Niveau de recours au collatéral

Les leviers stratégiques qu'une ALM met en œuvre

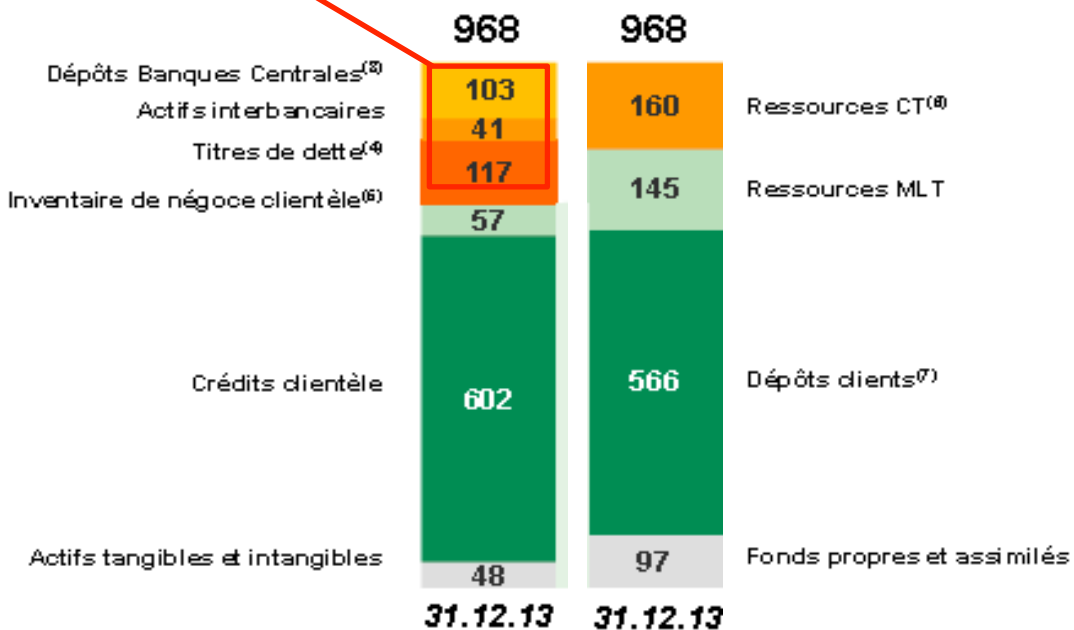
La consommation de liquidité des métiers est au cœur de la stratégie ALM



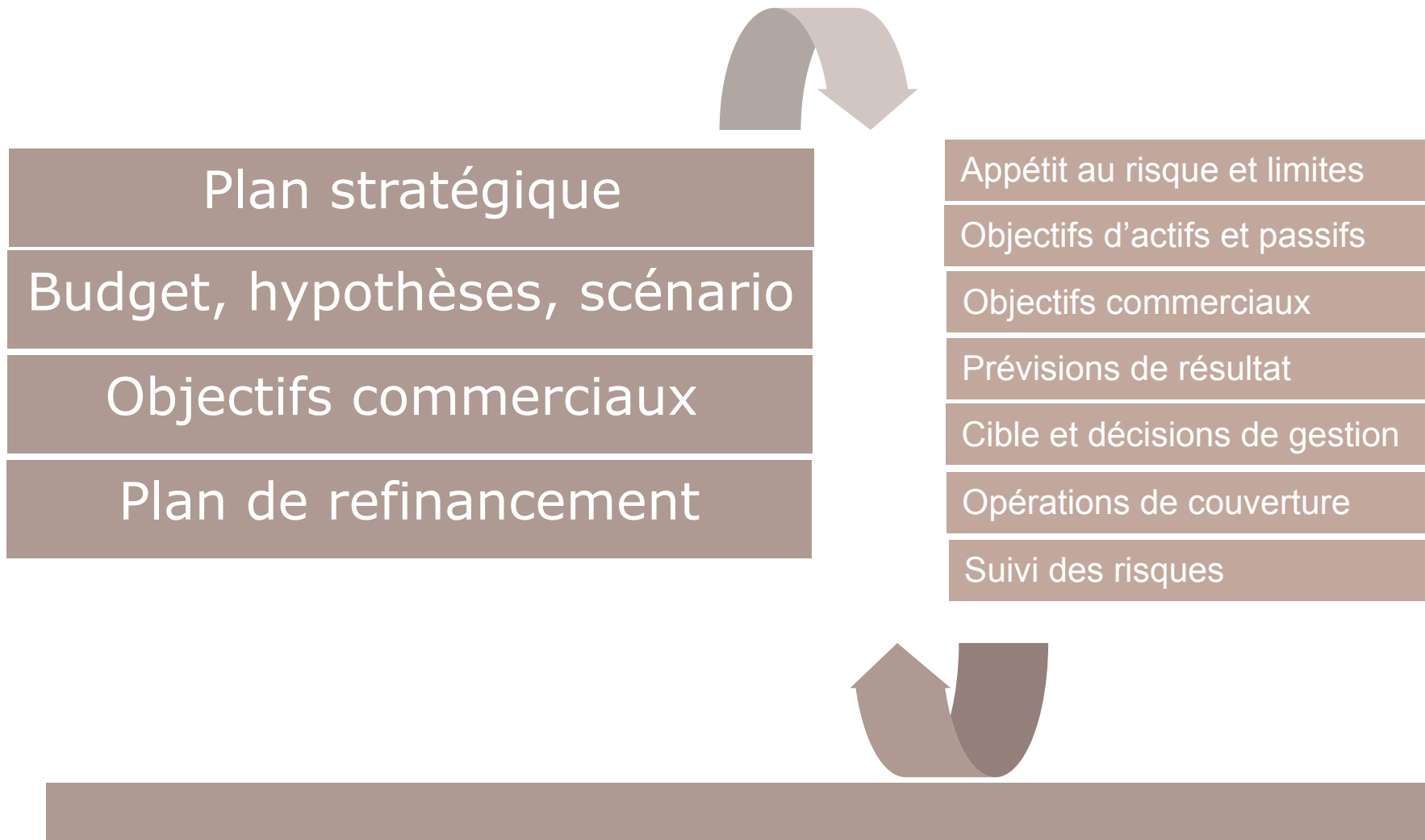
Stratégie d'investissement dans la réserve de liquidité

Le prix de la sécurité transparaît du placement et de la taille de la réserve de liquidité (26% du bilan cash ou 43% des crédits à la clientèle) en des actifs à rentabilité et risque réduits (cf. BNP P)

Exemple de BNP Paribas en 2013: source Com fi

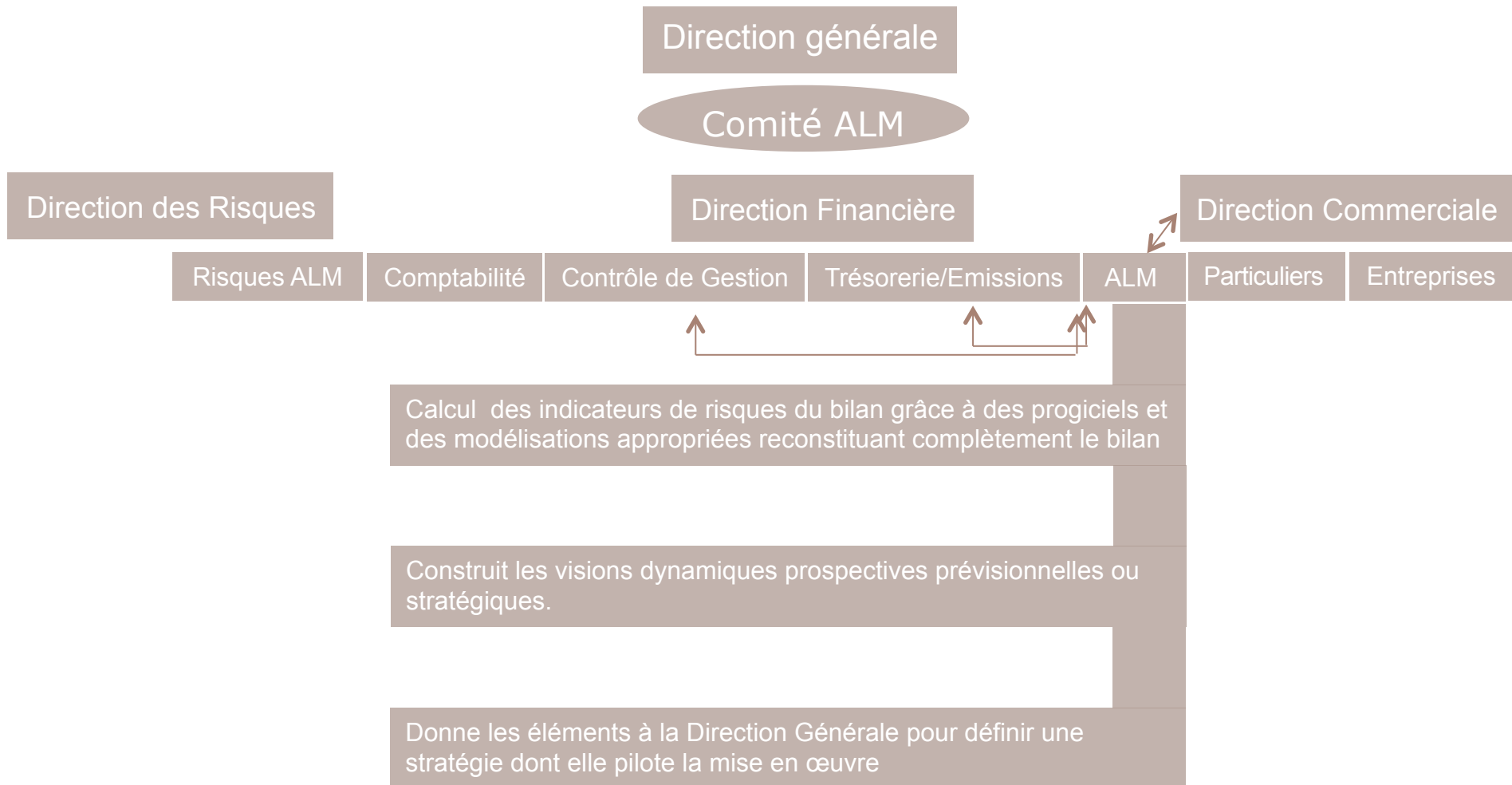


La stratégie de gestion des risques du bilan



Qui va assurer ce pilotage?

Positionnement et relations de la fonction ALM



La contribution au résultat de l'ALM

Le mandat

- Favoriser et pérenniser les résultats commerciaux acquis
- Contribuer au développement économique de la banque
- Être un «service public bien géré». La trésorerie comme l'ALM ne peuvent être des centres de pertes

Les clauses

- Construire et produire des indicateurs fiables
- Opérer dans le respect de limites de risques en lissant les impacts en résultat
- Rendre compte des décisions de gestion

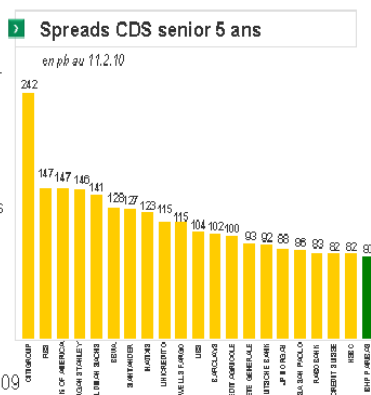
Tendance: après les années post-crise consacrées au respect des nouvelles réglementations, l'ALM retrouve des objectifs d'optimisation économique

Emergence de la liquidité en communication financière (1/2)

Liquidité

Exemple de BNP Paribas en **2009**: source Com fi BNP P

- Gestion proactive de la liquidité
 - Centralisée au niveau du Groupe
 - Modèle vérifiant la capacité du Groupe à supporter une crise de liquidité
 - Portefeuille d'actifs éligibles auprès des banques centrales : 190Md€
- Faible dépendance au marché interbancaire
 - BNP Paribas : 1ère banque de la zone euro par les dépôts
- Loan / deposit ratio : 112% au 31.12.09
 - vs 128% au 31.12.07
- Coût de refinancement très compétitif
 - Un des CDS les plus bas du Peer Group
- Programme d'émission MLT 2010 en baisse / 2009
 - 38 Md€ émis en 2009



2009

- Recours au qualitatif
- Pauvreté informationnelle

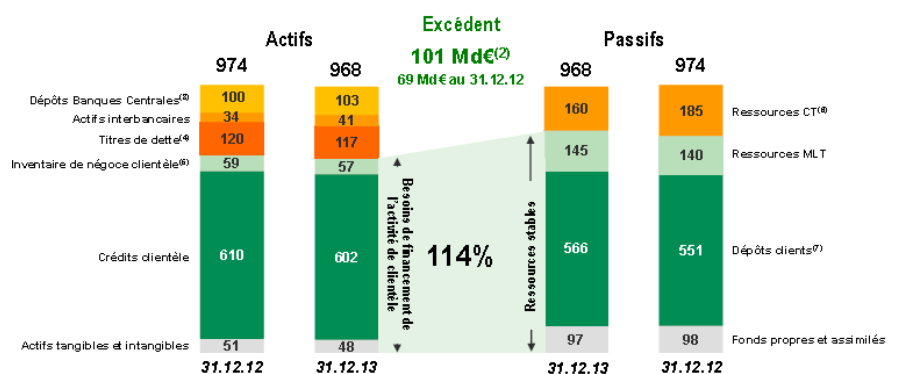
2013

- Vision complète
- Eléments commerciaux et funding

Exemple de BNP Paribas en **2013**: source Com fi BNP P

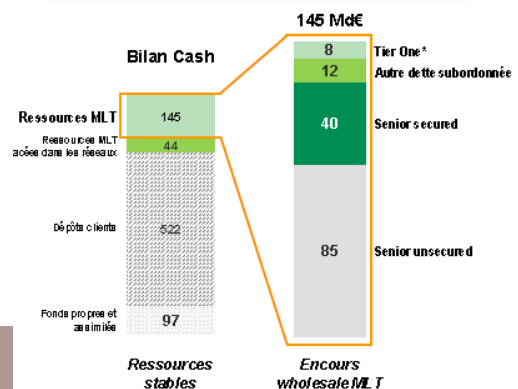
Bilan cash toutes devises

Bilan Cash⁽¹⁾ Global (en Md€, sur le périmètre prudentiel bancaire)



Ressources à moyen / long terme

Encours de financement wholesale MLT Répartition au 31.12.13



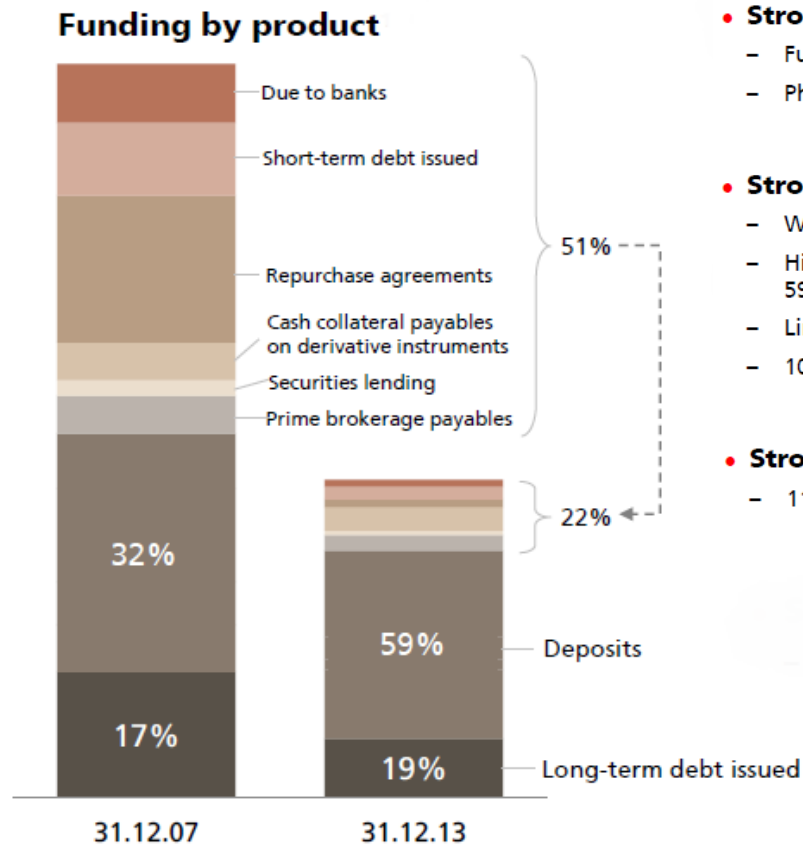
- Programme 2014 de financement MLT sur les marchés : 23 Md€
- 10 Md€ réalisés** à fin janvier 2014
 - Maturité 4,4 ans
 - Mid-swap +50 pb en moyenne
 - « Senior unsecured »
 - Dont 57% d'émissions publiques et 43% de placements privés
- Programme 2014 de financement MLT placé dans les réseaux : 7 Md€
 - Dont 2,7 Md€ réalisés** à fin janvier 2014

Excédent de ressources stables augmenté de 32 Md€ en 1 an

⁽¹⁾ Bilan après compensation des dérivés, des pensions, des prêts / en prêts de titres et des comptes de régularisation ; ^(a) Dont 54 M USD ; ^(b) Y compris les Dépôts à Terme dans les Banques Centrales précédemment présentés avec les actifs interbancaires dans le bilan cash ; ^(c) Y compris HQLA ; ^(d) Y compris les montants nets des dérivés, des pensions et des comptes de régularisation ; ^(e) Y compris LTRO ; ^(f) Dont ressources MLT placées dans les réseaux : 44 Md€ au 31.12.13 et 47 Md€ au 31.12.12

Communication financière et ALM (2/2)

Un exercice de communication ex la solidité du bilan de la banque (ex UBS)



- **Strong and significantly reduced balance sheet**

- Funded assets down >60% from peak in 2007
- Phase-in Swiss SRB leverage ratio 4.7%

- **Strong funding profile**

- Well diversified by market, tenor and currency
- High proportion of stable funding sources with deposits 59% and long-term debt 19%
- Limited use of short-term wholesale funding
- 109% Basel III NSFR

- **Strong liquidity position**

- 110% Basel III LCR

Les indicateurs de liquidité *Com Fi*

- Le 'loan to deposit ratio' rapporte les crédits aux dépôts

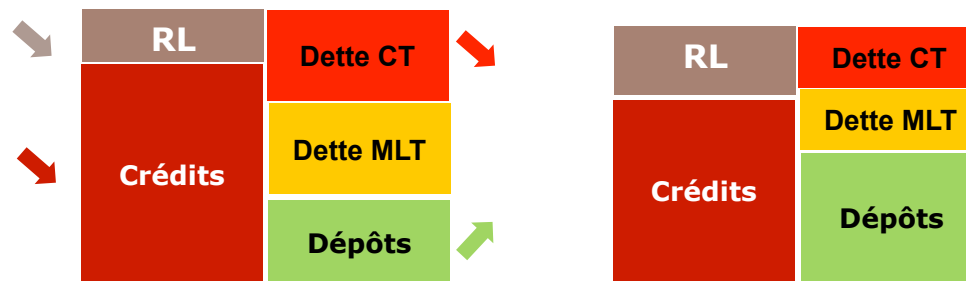
- Le «solde de ressources stables» nette des dettes MLT, les FP et dépôts clients des crédits et titres

- Le ratio **Dettes CT/collatéral** est un indicateur de résilience sommaire

La contrainte sur l'activité commerciale

Les choix des régulateur pèsent sur l'activité commerciale

- Un cap sur le ratio "crédits/ dépôts" $\leq 110\%$
- Un frein aux crédits longs, qui donnent peu d'inflows, soit un impact récessif sur l'économie²



- Les ressources de certaines clientèle plus que d'autres sont favorisées

Un dépôt de particulier peut valoir 1,5 fois¹ celui d'une entreprise

L'épargne d'un client stable ou opérationnel est favorisée

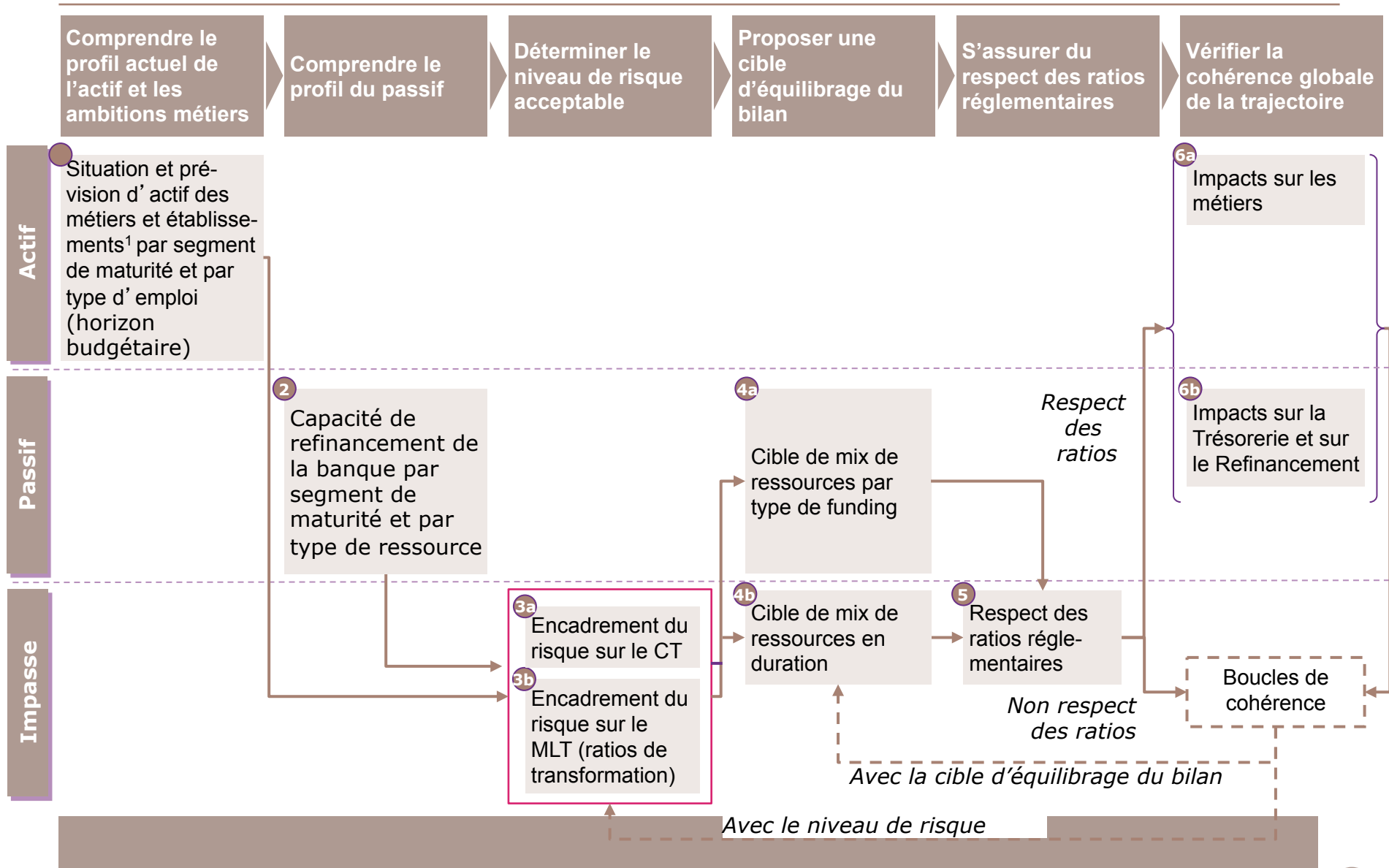
L'épargne des particuliers est favorisée

Le cross-selling est encouragé

¹ le taux d'outflow d'un dépôt de particulier non stable est de 10%, celui d'un corporate non stable est de 40%. Il reste au bout d'un mois 90% du dépôt du particulier et 60% de celui du Corporate. La mise en place de préavis de sortie à 31 jours permet de circonvier à ces outflows

² c'est la raison pour laquelle les autorités de place favorise la titrisation

Processus global de définition d'un équilibre du bilan



Les TCI pour mesurer la performance commerciale en marge

- Bank of America crée en 1976 le concept de Taux de Cession Interne (Fund Transfer Prices). Il identifie le prix interne de la liquidité pour tout transfert entre trésorerie et sphère commerciale, financement de crédits comme rachat de dépôts. Il permet par écart avec le prix au client de mesurer la marge réalisée par la sphère commerciale.
- Le TCI est constitué de 3 principales composantes, le spread de liquidité, le taux de la maturité et le coût éventuel des options incluses

Construit sur ce principe, le TCI permet les actions essentielles suivantes:

1

Valoriser la rentabilité par produit

En participant à la définition de la tarification des produits vendus à la clientèle:

- Seuil à partir duquel le taux client d'un crédit est rentable
- Plafond sous lequel la rémunération client d'un dépôt clientèle est rentable.

2

Déterminer les marges par compartiment

Marge du compartiment commercial = somme des marges des produits commercialisés
Résultat de l'ALM = PnL opérations couvertes - PnL opérations faites à TCI

3

Identifier la contribution des sphères financières et commerciales à la marge d'intermédiation

Les TCI représentent les taux des couvertures théoriques qui seraient réalisées par l'ALM pour couvrir parfaitement l'activité commerciale contre les risque de taux, change et liquidité et figer ainsi ses marges.

Ils sont déterminés selon les caractéristiques contractuelles des opérations avec une méthodologie distincte entre le crédit et la collecte.

4

Projeter les marges

Répliquer la mise en place périodique des couvertures, avec des TCI projetés, sur la base d'hypothèses de production nouvelle, pour réaliser des exercices prévisionnels (ex : budget, plan stratégique...).



Rabia Partners

Agenda

1. La contribution au pilotage du bilan
2. Les différentes visions ALM
3. Les objectifs de la stratégie ALM
- 4. L'impact stratégique du LCR**

Les leçons de la crise de 2008

Les causes

- Bulles spéculatives (ie les subprimes)
- La fragilité du système bancaire en solvabilité comme en liquidité
- La politique monétaire US

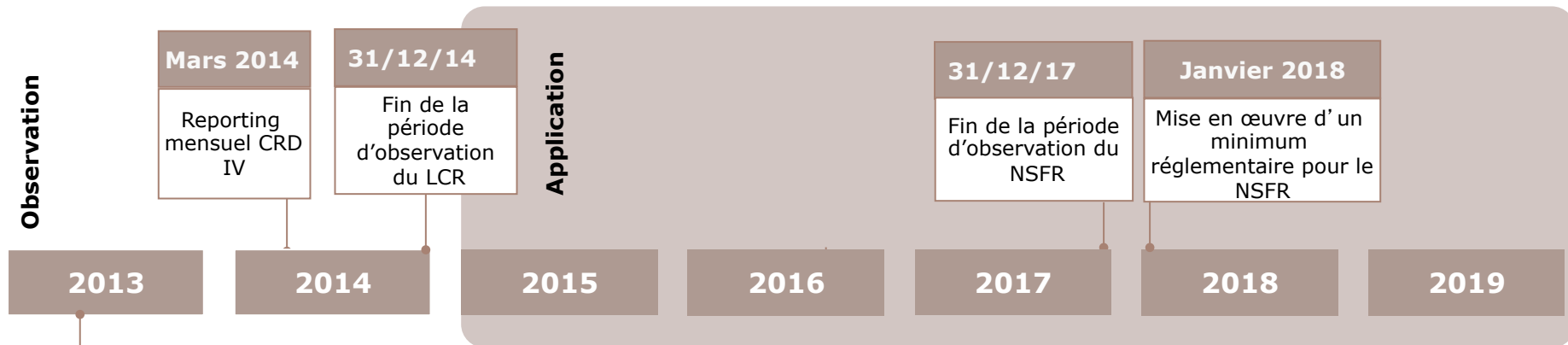
Les résultats

- Des interventions publiques
- La récession économique
- L'émergence de la 1^{ère} **régulation internationale de liquidité**

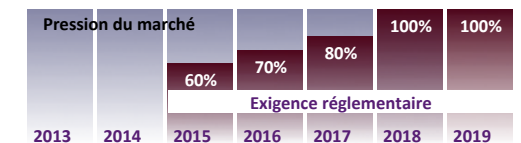
L'action du Comité de Bâle

Principaux jalons réglementaires

- La version amendée du texte bâlois publiée en janvier 2013 demande une **mise en application graduelle du LCR** : le ratio de liquidité court terme minimal sera de 60% en 2015 puis sera relevé de 10 points de pourcentage chaque année, jusqu'à atteindre 100% en 2019



Le contexte réglementaire arrivant petit à petit à maturité, la pression du marché va devenir plus importante et anticipera largement l'exigence réglementaire.



L'émergence d'un régulateur européen

Comment

- Le processus d'intégration européenne se saisit des recommandations du G20 de Londres en 2009
- L'EBA est créée le 24/11/10 pour renforcer le système européen de supervision bancaire
- Le 12/9/2013, le Parlement Européen donne mission à la BCE de créer un mécanisme européen de surveillance

Sur le LCR

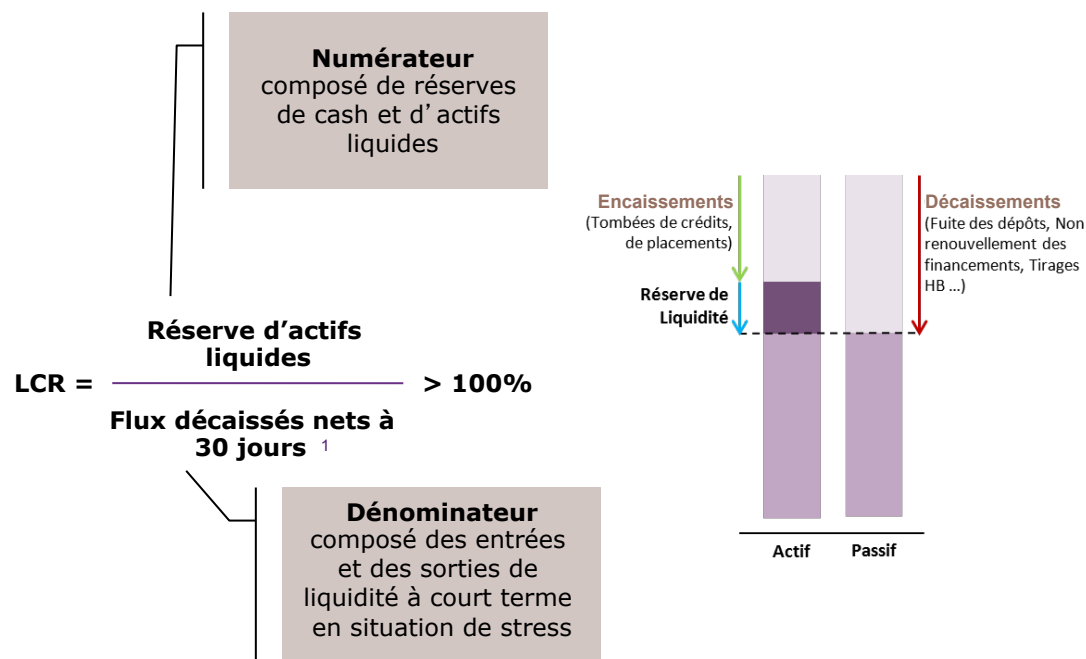
- Déclinaison des textes du Comité de Bâle du LCR au niveau européen (zone euro)
- Aligement des banques européennes pour la 1^{ère} réglementation internationale sur la liquidité
- La BCE supervisera l'application homogène de la réglementation

Principales définitions du LCR (1/4)

Le LCR « Liquidity Coverage Ratio » ou « Ratio de couverture de la liquidité » est le ratio de liquidité définis par le texte dit « Bâle III » du Comité de Bâle du 16 /12/10 révisé le 7/1/13

Le LCR est un ratio de stress systémique et spécifique à horizon 30 jours. Il exige des banques de détenir un stock d'actifs hautement liquides pour faire face aux sorties de trésorerie.

Il oblige les banques à constituer un coussin d'actifs liquides minimum et/ou à restructurer les échanges de leurs flux de trésorerie ou à fixer des échéances tacites contractuellement.



¹ Flux décaissés nets à 30 jours = Flux décaissés - Min (Flux encaissés; 75% x Flux décaissés)

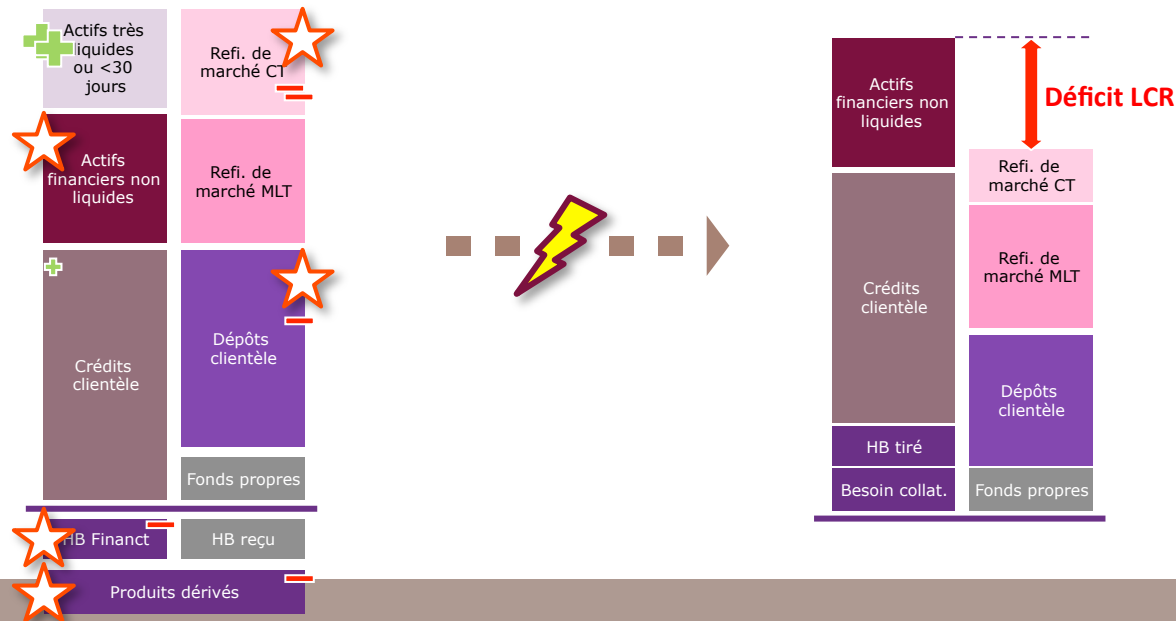
Les flux encaissés sont plafonnés à hauteur de 75% des flux décaissés pour s'assurer que même les banques bénéficiant d'encaissements particulièrement élevés constituent une réserve de liquidité. En effet, un équilibre entre les flux entrants et sortants à 30 jours, ne couvre pas le risque d'un décalage temporel entre les flux, dans la période des 30 jours, qui générerait un déséquilibre entre flux entrants et sortants à un moment donné.

Principales définitions du LCR (2/4)

Déformation du bilan soumis à une crise de liquidité systémique et spécifique (idiosyncratique)

- ★ Les contreparties de la banque se détournent de sa signature, les tombées de refinancement de marché ne sont pas renouvelées
- ★ Les actifs financiers ne sont que très difficilement liquidables, le collatéral est dévalorisé, les dérivés génèrent des appels de marge
- ★ La crise de liquidité est systémique, les clients tirent sur leurs autorisations de hors-bilan
- ★ Les clients retirent une partie de leurs dépôts afin de réduire leur risque sur la banque ou pour leurs besoins de liquidité

La banque peut céder ses actifs liquides et ne pas renouveler ses placements <30 jours



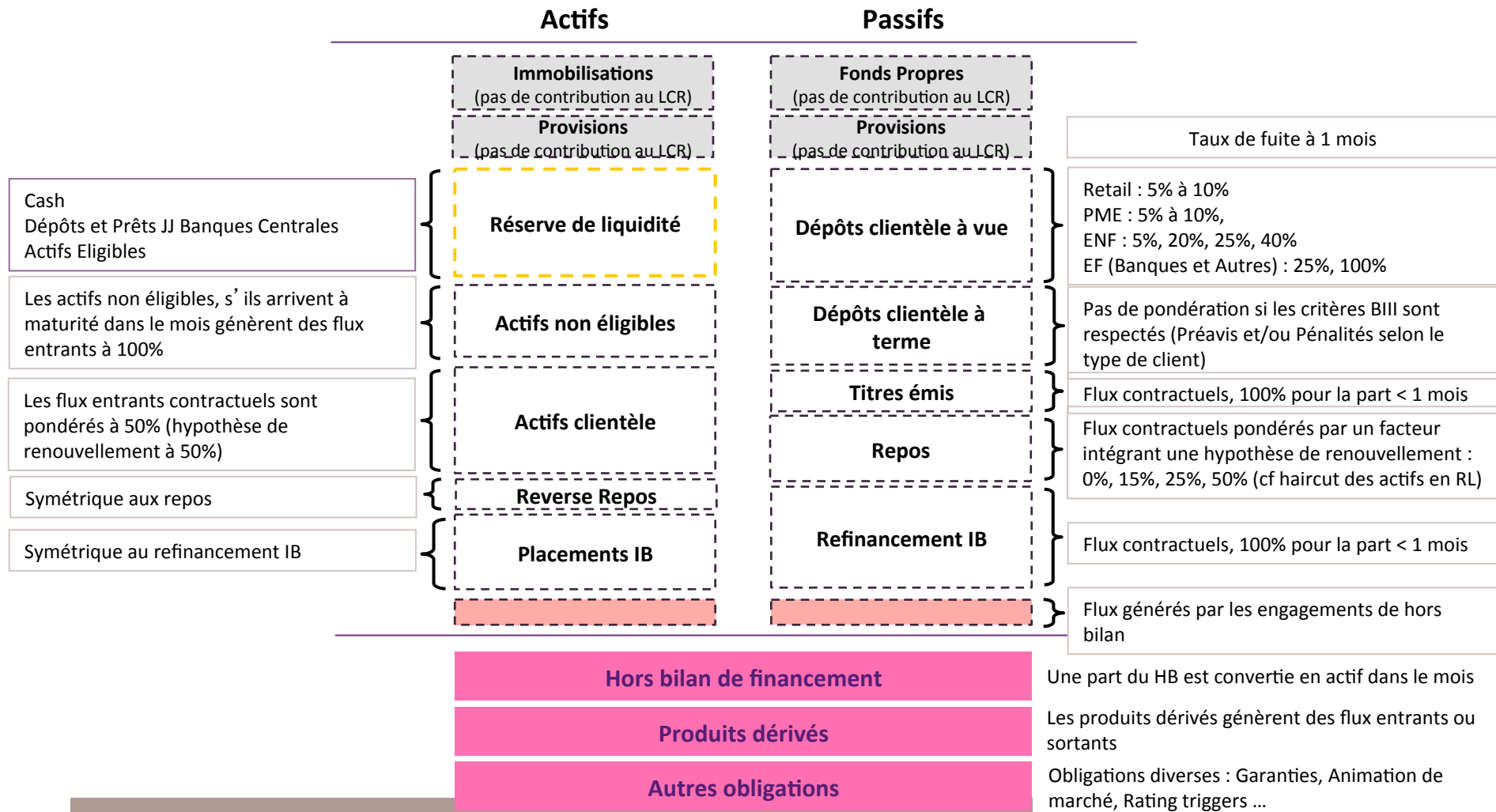
Principales définitions du LCR (3/4)

Segmentation de clientèle (1/2)

- Bâle 3 a établi une **nouvelle classification de la clientèle** au regard de son **comportement en liquidité distingué par un taux de fuite sur ses dépôts au bout d'un mois en période de stress**: particuliers, professionnels, entreprises, institutionnels, etc...
- Bâle 3 segmente la clientèle en fonction de:
 - Leur statut juridique: personne morale/personne physique
 - Leur activité (personne morale): financière /non financière
 - Leur encours de dépôts bilanciaux bruts (non nettés des crédits) détenus: < ou > 1M€
- Ces critères permettent de classifier la clientèle en 4 catégories:
 - **Retail (Particuliers)**
 - **PME (Petite et Moyenne Entreprise)**
 - **ENF (Entreprise Non Financière)**
 - **EF (Entreprise Financière)**
- Le croisement entre le type de clientèle et le produit détenu détermine ensuite le caractère plus ou moins stable et le traitement en LCR
- Cette segmentation s'ajoute notamment à celle des risques Bâle 2 (Mac Donough).

Synthèse des principales définitions (4/4)

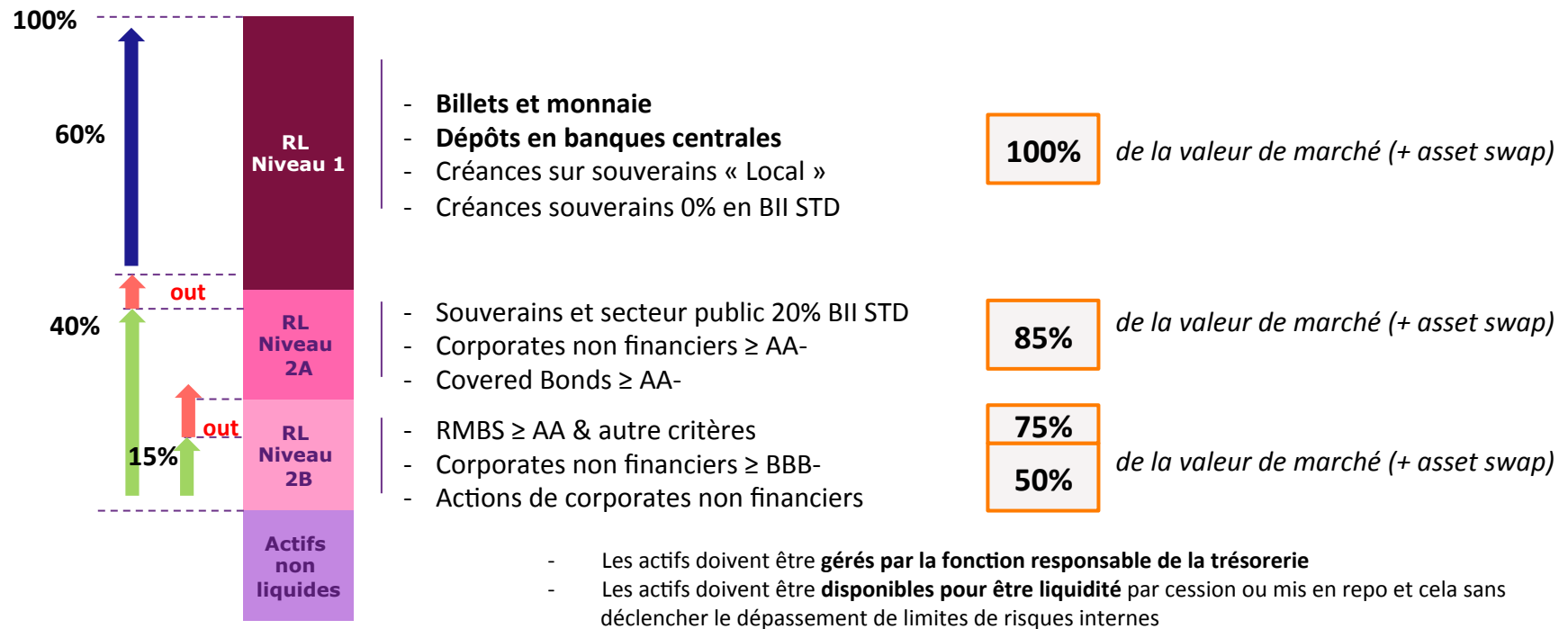
Synthèse détaillée des impacts en LCR des différents postes du bilan et du hors bilan



Constituer une réserve de liquidité LCR

La constitution d'une Réserve de liquidité est une contrainte

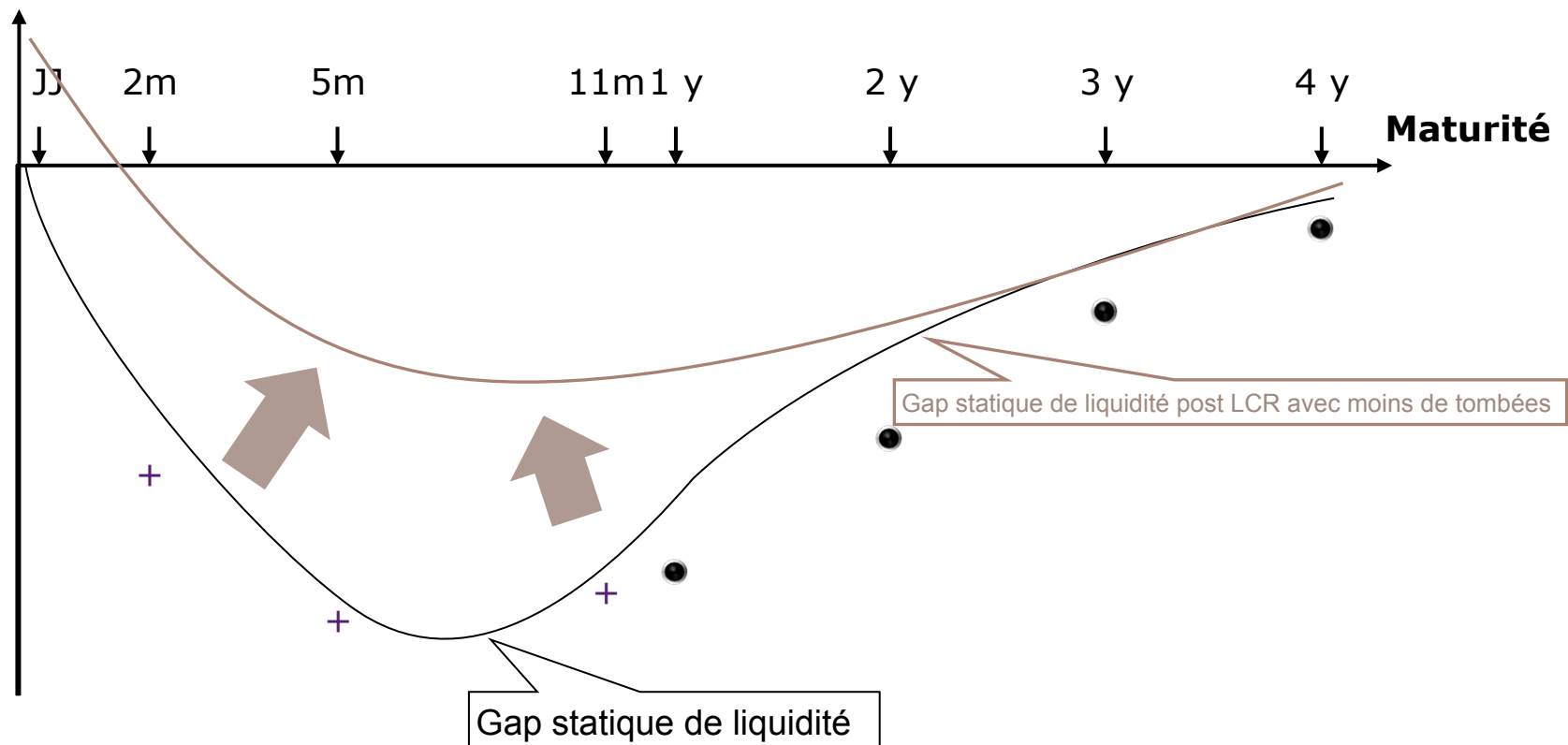
- Pour un poids équivalent au minimum à 10% du bilan cash
- Une contrainte prudentielle désormais dans Bâle III
- Un portage souvent négatif du fait de la faiblesse des durations (ex UBS: durée moyenne de 18 mois)
- Un foyer de volatilité comptable du fait du classement comptable privilégié en AFS



Accroître ses ressources longues et réduire sa transformation

- **Allongement des refinancements induit par le LCR**
- L'accroissement des ressources stables par refinancement MLT (>1 an) et dépôts clientèle a un coût qui appelle un pilotage serré (outils, planifications, politique de collecte)
- **Réduction de la transformation financière pour réduire les outflows**
- Une dette à 12 mois est 2 fois moins pénalisée en LCR qu'une dette à 6 mois¹

Impasse

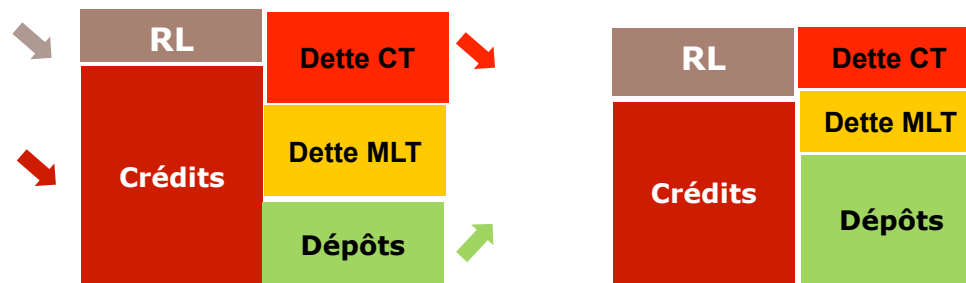


¹ dans un schéma de refinancement régulier, des émissions à 6 mois ont un taux d'outflow de 1/6 alors qu'il ne serait que de 1/12 avec ces émissions à 12 mois. Cette différence signifie une obligation de réserve de liquidité supplémentaire

La contrainte sur l'activité commerciale

Les choix des régulateur ne peuvent être ignorés par la tarification commerciale

- Un cap sur le ratio "crédits/ dépôts" $\leq 110\%$
- Un frein sur les crédits longs qui donnent peu d'inflows



- Les ressources de certaines clientèle plus que d'autres sont favorisées

Un dépôt de particulier peut valoir 1,5 fois celui d'une entreprise

L'épargne d'un client stable ou opérationnel est favorisée

L'épargne des particuliers est favorisée

Le cross-selling est encouragé¹

¹ le cross-selling va contribuer à démontrer la stabilité de l'épargne d'un particulier faisant passer son taux d'outflow de 10 à 5% (de 40% à 25% pour un corporate jugé « opérationnel »)

Le LCR pèse sur la revue stratégique des métiers

La liquidité a pesé sur le devenir de certains actifs

- La rentabilité des fonds propres était la principale **variable** de la revue du portefeuille d'activités stratégiques
- La consommation de liquidité est venu se grever comme 2^{ème} facteur d'analyse

| Facteur BL | Analyse de la consommation de FP | Analyse de la consommation de liquidité LCR | Analyse de résultat pour 1 € de FP et € de liquidité |
|-----------------------|----------------------------------|---|--|
| | RWA | Liquidité | Résultat |
| Marché Retail Part | + | = | + |
| Marché Retail Pro | + | + | + |
| Marché Corp | - | - | - |
| Marché Secteur public | + | - | - |

Exemple de HSBC en 2013: source Com Fi HSBC

| HSBC Group summary financial highlights | | | |
|---|------|------|-------------------------------|
| | 2012 | 2013 | % better/(worse) 2013 vs 2012 |
| Reported PBT (USDbn) | 20.6 | 22.6 | 9 |
| Underlying PBT (USDbn) | 15.3 | 21.6 | 41 |
| EPS (USD) | 0.74 | 0.84 | 14 |
| Dividends ² (USD) | 0.45 | 0.49 | 9 |
| Key ratios % | | | |
| | 2012 | 2013 | KPI |
| Return on average ordinary shareholders' equity | 8.4 | 9.2 | 12 - 15 |
| Cost efficiency ratio | 62.8 | 59.6 | 48 - 52 ³ |
| Advances-to-deposits ratio | 74.4 | 72.9 | < 90 |
| Core tier 1 ratio | 12.3 | 13.6 | 9.5 - 10.5 |
| Common equity tier 1 ratio | 9.5 | 10.9 | 9.5 - 10.5 ⁴ |

- Les activités de crédit
 - à moyen long terme sont pénalisées sauf à recourir à la titrisation (ex: *originate to distribute*)
 - Revue de la relation avec le client (cross-selling: épargne, cash-management)
- Les activités de trading consommant de la liquidité par collatéralisation sont pénalisées

D'autres réglementations «complètent» le LCR

