

A mountain climber in a red jacket and white helmet is shown in a snowy, high-altitude environment. The climber is using an ice axe to ascend a snow-covered rock face. The background is a bright, snowy mountain landscape.

# EY Baromètre des banques 2021

Résilience



Building a better  
working world

# Sommaire

	Éditorial	3
1.	Structure de l'étude	4
2	Messages clés	6
3.	Environnement de marché des banques	8
4.	Évolution de la marche des affaires	16
5.	Taux d'intérêt négatifs	30
6.	Réglementation des marchés financiers	36
7.	Opérations de crédit	40
8.	Changement structurel et FinTech	48
9.	Thèmes prioritaires en 2021	60
10.	Durabilité	64
11.	Annexes	70

## Editorial



**Patrick Schwaller**

Managing Partner  
Audit Financial Services



**Olaf Toepfer**

Partner  
Leader Banking & Capital Markets



**Stéphane Muller**

Partner | Leader Financial Services  
Suisse Latine



**Timo D'Ambrosio**

Director  
Audit Financial Services

Depuis le début de l'année 2020, la pandémie de coronavirus tient le monde en haleine. Les mesures de protection mises en œuvre dans le monde entier ont provoqué un choc simultané de l'offre et de la demande et porté un coup sévère à l'économie. Au printemps 2020, les bourses mondiales se sont effondrées, et la volatilité du marché des actions a même parfois dépassé les niveaux records de 2008. Seules les mesures de sauvetage sans précédent des gouvernements et des banques centrales ont permis d'éviter un effondrement de l'économie et ont été suivies par un rebond important et rapide du marché des actions. L'économie suisse n'a pas non plus été épargnée par les développements liés à la pandémie de coronavirus. Le SECO table actuellement sur un repli de 3,3% du PIB pour 2020, ce qui constitue la plus forte baisse depuis la crise du prix du pétrole au début des années 70.

La crise du coronavirus pose également d'énormes défis aux banques. Bien que les banques suisses aient maîtrisé avec courage les répercussions à court terme de la pandémie et fourni une contribution importante au soutien de l'économie suisse suite au programme de crédits aux PME de la Confédération, la question se pose de savoir quelles pourraient être les autres répercussions de la pandémie, mais aussi les opportunités que celle-ci pourrait offrir aux banques suisses. Dans quelle mesure les banques sont-elles préparées à d'autres turbulences dans l'économie et sur les marchés financiers ? Des défaillances de crédit à grande échelle sont-elles à craindre, notamment lorsque les mesures de soutien de l'Etat arriveront à échéance ? Ou bien est-ce que les banques peuvent-elles sortir en vainqueur de la crise du coronavirus ? Sont-elles capables d'optimiser ponctuellement leur distribution, en particulier suite à un changement de comportement des clients ? La crise accélère-t-elle le changement structurel dans le secteur bancaire ?

Outre les défis liés à la pandémie de coronavirus, il ne faut pas oublier que les revenus et les résultats des banques étaient déjà sous pression avant la crise du coronavirus et qu'elles ont subi ces dernières années d'importantes érosions des marges à la fois dans les activités de crédit et de placement. Comme le contexte des taux bas devrait encore se renforcer et se poursuivre sur une plus longue période suite à la crise du coronavirus, il n'y a guère d'amélioration en vue. Comment les banques envisagent-elles de garantir leur capacité de création de valeur à long terme ? Une répercussion à large échelle des taux négatifs est-elle devenue inéluctable ? Ou d'autres mesures d'économies sévères sont-elles à craindre à présent ? Quelles seront les priorités stratégiques des banques dans les années à venir ?

Le Baromètre des banques EY 2021 fournit des réponses à ces questions et à bien d'autres. Vous souhaitant une lecture enrichissante, nous espérons mener des discussions animées avec vous.

# 1

## Structure de l'étude

- ▶ Sondage réalisé par EY en novembre 2020
- ▶ Sondage réalisé auprès de 100 banques en Suisse<sup>1</sup>
- ▶ Onzième édition depuis 2010

2020: 24 %  
2019: 14 %

2020: 67 %  
2019: 79 %

2020: 9 %  
2019: 7 %

<sup>1</sup> Les deux grandes banques font partie de l'échantillon des banques sondées et leurs réponses ont été prise en compte dans les évaluations générales. Les résultats ne sont cependant pas intégrés dans les évaluations par type de banque

## Répartition de l'échantillon du sondage

Type de banque 	2020	2019	Taille de la banque en termes d'actifs clients	2020	2019
Banques privées <sup>2</sup>	31 %	28 %	Moins de CHF 5 milliards	27 %	69 %
Banques étrangères	30 %	17 %	Entre CHF 5 et 10 milliards	38 %	7 %
Banques régionales	21 %	38 %	Entre CHF 10 et 50 milliards	27 %	17 %
Banques cantonales	18 %	17 %	Plus de CHF 50 milliards	8 %	7 %

<sup>2</sup> Y compris les banques spécialisées dans la gestion d'actifs institutionnels

# 2

## Messages clés

### 1 L'économie mondiale sous état d'urgence – les banques font preuve de résilience

Depuis l'éclatement de la pandémie de coronavirus début 2020, l'économie mondiale est en **état d'urgence**. Seule une intervention musclée des gouvernements et des banques centrales a permis d'éviter un effondrement. Dans les activités de crédit, la crise a provoqué une hausse des risques de crédit dans certains secteurs. **D'importantes défaillances de crédit** ont pu être **évitées** jusqu'ici grâce aux mesures de sauvetage de grande envergure prises par l'Etat. Dans le même temps, la **forte augmentation de la volatilité** induite par la crise a entraîné une hausse de l'activité de négoce de la part des clients et des investisseurs, qui a profité aux banques dans les **opérations de négoce et de commissions**.

Les banques suisses sont entrées dans la crise du coronavirus en **position de force**. La «cure de fitness» déclenchée par la crise financière de 2008 et qui a duré des années a porté ses fruits, car les banques ont réduit les risques, augmenté leurs volants de fonds propres et de liquidités et par conséquent renforcé leur résilience. Il n'est donc guère surprenant qu'elles aient jusqu'ici **passé avec succès le test de résistance** déclenché par la pandémie de coronavirus: résultats solides, continuité des opérations et des systèmes, passage sans heurts en télétravail et pas de presse négative. De même, les banques ont maîtrisé avec professionnalisme et fiabilité l'afflux de la clientèle entreprises suite aux programmes de crédit soutenus par l'Etat et auxquels les banques ont participé de manière proactive. En d'autres termes, **les banques** ont apporté une **contribution importante** à la gestion de la crise et n'ont pas – contrairement à la crise financière de 2008 – été une partie du problème, mais une partie de la solution.

### 2 Pas de panique malgré les défaillances de crédit attendues

Malgré ce contexte favorable, les banques s'accordent sur le fait que les répercussions économiques de la pandémie de coronavirus ne manqueront pas de laisser des traces. La majorité des banques redoutent en effet une **forte hausse à court terme des correctifs de valeurs** – et ce aussi bien dans les activités de crédit aux PME (plus 63 points de pourcentage) que les financements de la construction de logements (plus 29 points de pourcentage). Plus de 59% des banques interrogées (moins 8 points de pourcentage) tablent sur une évolution positive de la marche des affaires au cours des six à douze prochains mois.

**Sur le long terme**, les banques **ne cèdent toutefois pas à la panique** face aux menaces de défaillances de crédit. Dans le financement de la construction de logements et les activités de crédit aux PME, respectivement 52% et 44% des banques estiment que les correctifs de valeurs resteront inchangés à long terme et ne s'attendent manifestement qu'à une courte phase de hausse des défaillances de crédit. Cet optimisme s'explique aussi avant tout par la **structure saine de leurs portefeuilles de crédit**, constitués principalement de crédits couverts par des garanties hypothécaires.

Les banques suisses sont un partenaire solide pour les PME. Les engagements de crédit aux entreprises ne représentent toutefois qu'une faible part des prêts. Les banques sont en outre convaincues de la **capacité de résilience des PME suisses** – 85% estiment que ces dernières se relèveront de la crise au cours des deux à trois prochaines années – si bien qu'aucune défaillance de crédit généralisée n'est à craindre.

### 3 Les taux d'intérêt négatifs inéluctables pour les clients privés ?

Avec l'augmentation supplémentaire de la masse monétaire par les banques centrales suite à la crise du coronavirus, une normalisation de la politique monétaire n'est pas à l'ordre du jour. La grande majorité des banques (82%) estiment ainsi que le niveau des **taux d'intérêt** en Suisse sera **toujours très bas dans dix ans**. La perspective d'une situation de taux bas/négatifs pendant plusieurs années encore exacerbe les problèmes de rendement structurels des banques ainsi que l'érosion des marges qui perdurent depuis quelques années déjà dans les opérations d'intérêts, un domaine d'activité important pour les banques. Les crédits et placements financiers à taux plus élevé octroyés dans le passé arrivent progressivement à échéance sans qu'ils puissent être remplacés de manière identique. Cela est vrai également pour les investisseurs qui, faute d'alternatives, laissent sur leur compte bancaire les remboursements des obligations arrivant à échéance, renforçant ainsi les problèmes de rendement des banques.

Au vu de ces évolutions, il n'est guère étonnant que désormais **seulement 11%** des banques interrogées **excluent encore catégoriquement la répercussion des taux négatifs sur les clients** privés. Alors que l'an dernier, elles étaient encore 21%, la valeur s'établissait même à 70% il y a cinq ans. Depuis longtemps, l'introduction de taux négatifs sur les avoirs des clients n'est plus un sujet tabou – en particulier chez les clients qui, en dehors de la tenue de compte proprement dite, n'utilisent pas de services générateurs de revenus pour la banque.

En ce qui concerne la détermination du seuil à partir duquel des taux négatifs sont appliqués, on observe une légère accalmie cette année. 49% des banques – soit un chiffre comparable à l'année précédente – déclarent vouloir l'abaisser. Les relèvements du facteur d'exonération des taux négatifs par la BNS constituent ici une aide. Les banques ont voulu, suite à la crise du coronavirus, faire preuve de réserve par rapport à la répercussion accrue des taux négatifs, et ce vraisemblablement aussi pour des raisons de réputation. Mais face à l'accroissement de la pression sur le rendement et les résultats des banques, cette situation ne devrait vraisemblablement pas durer.

### 4 La crise du coronavirus permet de jeter un regard nouveau sur les coûts et l'innovation

Comme chacun sait, toute crise recèle une opportunité. La pandémie de coronavirus a notamment conduit à une **accélération inattendue de la numérisation** des modèles et processus d'affaires. Les banques ont dû se convertir très rapidement au télétravail. Grâce aux investissements informatiques réalisés ces dernières années, elles ont relevé ce défi avec succès et sans problèmes majeurs. De plus, les clients bancaires ont eu davantage recours à des canaux numériques pour leurs opérations bancaires, si bien que la banque en ligne et la banque mobile bénéficient aujourd'hui d'une acceptation beaucoup plus large qu'avant la crise.

Ces expériences ouvrent de **nouvelles perspectives**, ce qui peut s'avérer utile au vu des défis à venir. Risques de défaillances, érosion progressive des marges dans les activités de crédit et de placement, concurrence permanente par des néo-banques et des FinTech, marché intérieur largement saturé – face à ces développements, il n'est guère étonnant que les banques souhaitent **se concentrer sur la réduction des coûts** (thème prioritaire le plus fréquemment cité avec 46%) au cours des six à douze prochains mois. On conçoit donc aisément que les postes de travail soient de plus en plus fréquemment déplacés depuis les centres urbains coûteux vers des zones périphériques plus abordables ou au domicile des collaborateurs et que les immeubles de bureaux existants et les réseaux de filiales soient soumis à un examen.

La réduction des dépenses ne suffira toutefois pas à elle seule pour préserver, à l'avenir également, la capacité de valeur ajoutée des banques. Les banques en sont bien conscientes et citent le thème de **l'innovation et de la croissance** comme **deuxième thème prioritaire** (44%). Pour soutenir le développement des canaux numériques et répondre de façon appropriée à l'évolution des besoins des clients, les mesures de réduction des coûts doivent être accompagnées d'investissements supplémentaires dans l'innovation.

### 5 Déferlement de l'onde verte – également dans les activités de crédit

Ces dernières années, le développement durable a gagné en notoriété auprès des investisseurs et des clients. Cette **« vague verte » continue à déferler** cette année et s'est étendue à **l'activité de crédit** des banques. Alors que l'année précédente, encore 57% des banques déclaraient ne pas tenir compte de critères de durabilité/critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») lors de l'octroi de crédits à des clients commerciaux, un revirement important s'est opéré cette année, et seulement 27% des banques souhaitent toujours renoncer à des critères ESG lors de l'octroi de crédits. Ce recul significatif en l'espace de seulement un an souligne l'urgence d'intégrer de manière appropriée les critères ESG dans les activités de crédit des banques.

La tendance au développement durable s'est également accentuée dans d'autres domaines. Une nette **majorité** des banques (79%, soit 8 points de pourcentage de plus que l'année précédente) envisagent de **développer significativement leur offre de placements durables**. Une faible majorité des banques (51%) indiquent en outre avoir déjà intégré le thème de la durabilité comme **élément obligatoire du processus de conseil et d'investissement** (plus 21 points de pourcentage).

Les banques semblent avoir pris conscience de l'importance de ce sujet et redoublent d'efforts pour répondre aux besoins croissants de leurs parties prenantes. Dans le même temps, une forte majorité (62%) estime toutefois qu'il faut des **prescriptions réglementaires plus poussées**, notamment aussi des normes uniformes contraignantes, pour pouvoir exploiter tout le potentiel.

# 3

## Environnement de marché des banques



# «Sous l'état d'urgence»

## Produit intérieur brut

Evolution par trimestre en %

Sources: OECD



- Suisse
- Chine
- EU
- G-20
- UE

## Places boursières

Indexé, 1.1.2000 = 100

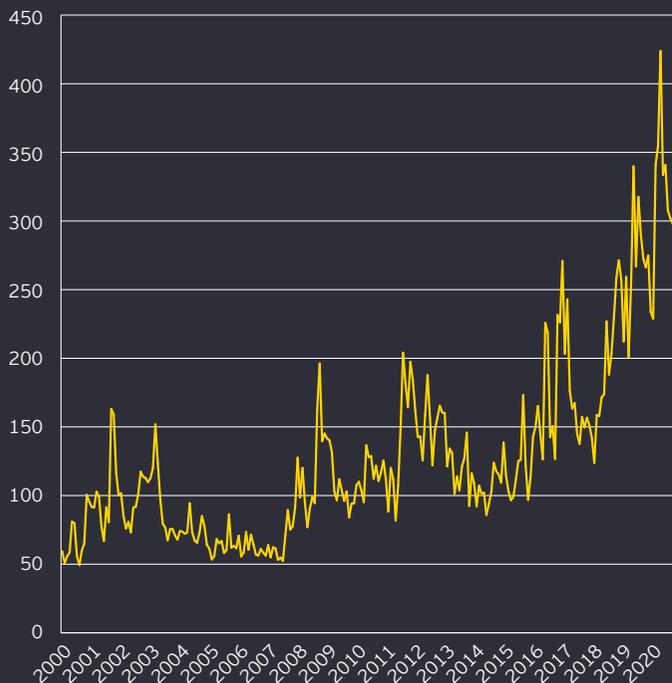
Sources: MSCI



- MSCI EUROPE
- MSCI SUISSE
- MSCI EU
- MSCI MONDE

## Economic Policy Uncertainty Index

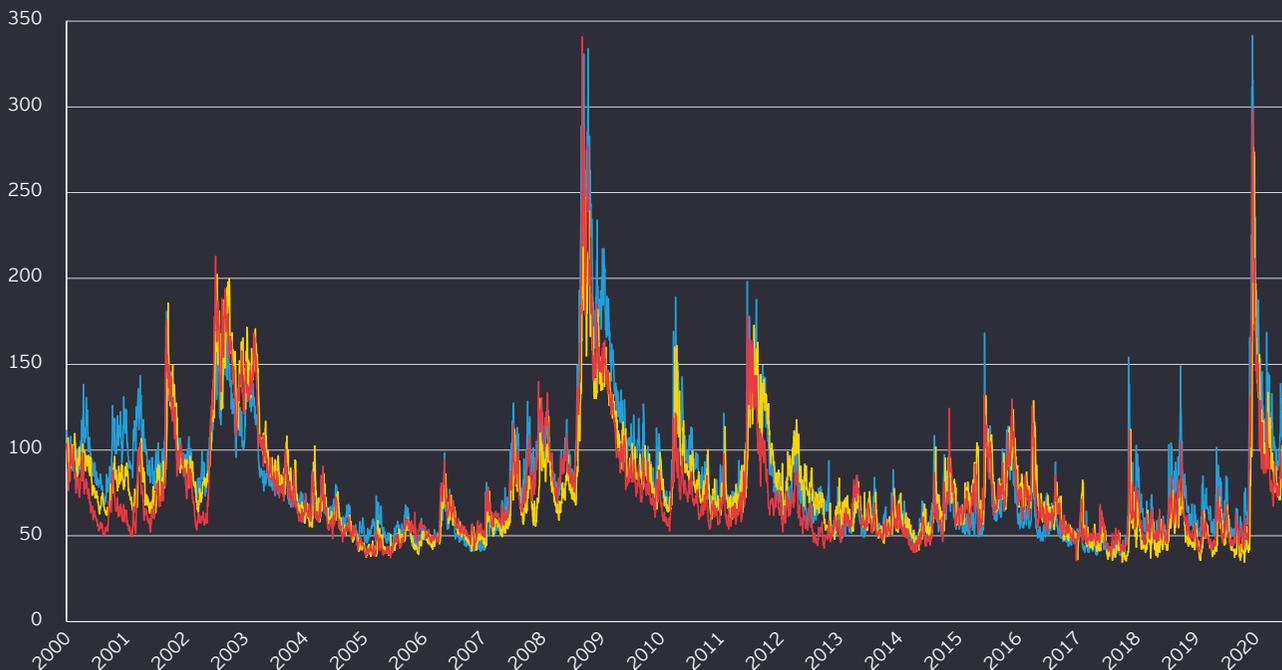
Sources: Davis, Steven J.  
(Policyuncertainty.com)



## Volatilité

Indexé, 1.1.2000 = 100

Sources: SIX, STOXX, Cboe



■ VSMI®  
■ EURO STOXX 50® Volatility (VSTOXX®)  
■ Cboe Volatility Index® (VIX®)

Depuis l'éclatement de la pandémie de coronavirus début 2020, le monde est sous l'état d'urgence. Les mesures d'urgence adoptées dans le monde entier ont provoqué un choc simultané de l'offre et de la demande et frappé l'économie de plein fouet. Au printemps 2020, les bourses mondiales ont dévissé à une vitesse sans précédent, et la volatilité des marchés des actions a même parfois dépassé les records de 2008. Seule une intervention importante des gouvernements et des banques centrales a permis d'empêcher un effondrement de l'économie. Les plans de sauvetage sans précédent et les engagements quasi-illimités des banques centrales ont également permis un rebond puissant et rapide des marchés des actions, qui au cours de l'été a même atteint de nouveaux records dans certains segments de marché. Alors que les marchés financiers connaissent une reprise en V, l'économie réelle souffre toujours des répercussions de la pandémie de coronavirus. Le Fonds monétaire international (FMI) prévoit ainsi pour

l'année 2020 un recul de 4,4% de la performance économique mondiale, ce qui représente le taux le plus bas depuis des décennies.<sup>3</sup> Bien entendu, les développements consécutifs à la pandémie de coronavirus n'épargnent pas non plus l'économie suisse. Malgré le confinement national mis en place de mi-mars à fin mai, celle-ci a relativement bien résisté jusqu'ici. A l'heure actuelle, le SECO table néanmoins sur un recul de 3,3% du PIB pour 2020, ce qui représente la plus forte baisse depuis 1975.

<sup>3</sup>Etat octobre 2020.

## Total des actifs des banques centrales

Indexé, 1.1.2002 = 100

Sources: SNB, EZB, St. Louis FED, BoJ

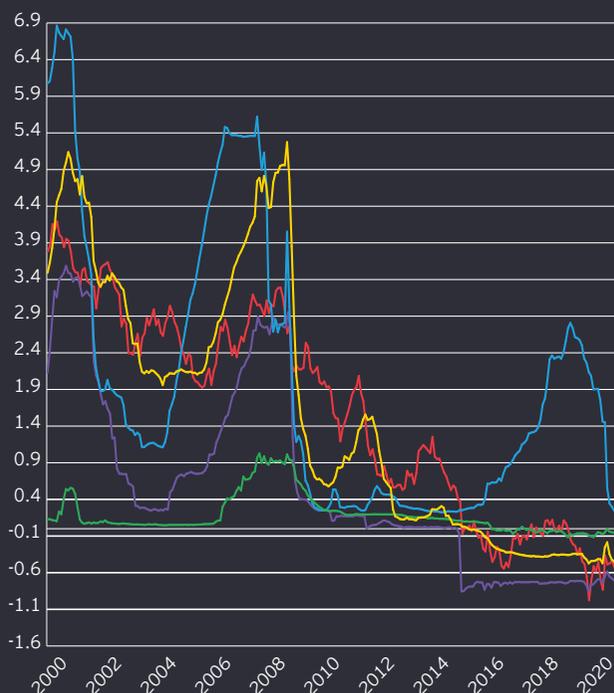


- Banque nationale suisse
- Banque centrale européenne
- Réserve fédérale des Etats-Unis
- Banque du Japon

## Taux d'intérêt

En %

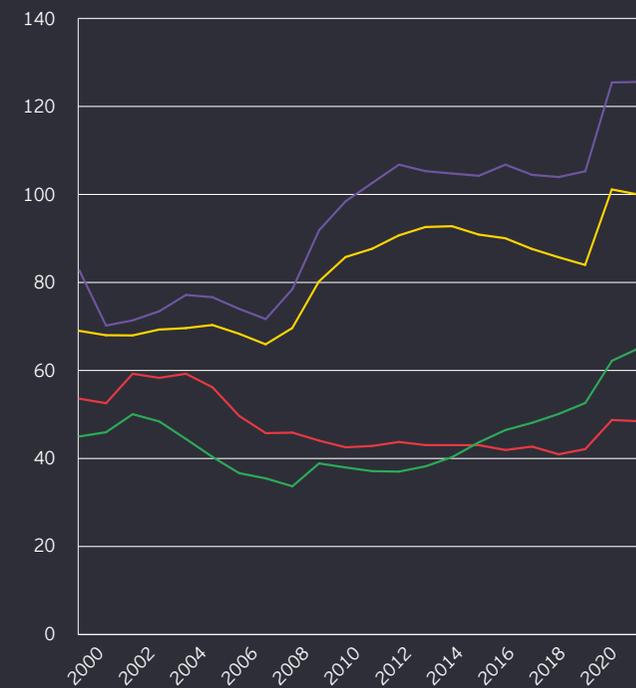
Sources: BNS



- LIBOR CHF 3M
- LIBOR USD 3M
- LIBOR JPY 3M
- LIBOR EUR 3M
- CHF 10A Confédération suisse

## Dettes en % du PIB

Sources: IMF



- Suisse
- Economies avancées
- Marchés émergents et économies à revenu intermédiaire
- Zone euro

Les gouvernements et les banques centrales ont réagi par des mesures de soutien d'une ampleur sans précédent et évité un effondrement de l'économie mondiale. Les mesures fiscales et monétaires ont encore accéléré l'endettement mondial, et les dettes publiques sont aujourd'hui supérieures à leur niveau d'après la seconde mondiale. L'étendue des mesures de soutien se reflète dans le total du bilan des principales banques centrales. Celui-ci a une nouvelle fois augmenté entre 14% et 74% depuis le début de la crise en mars 2020.

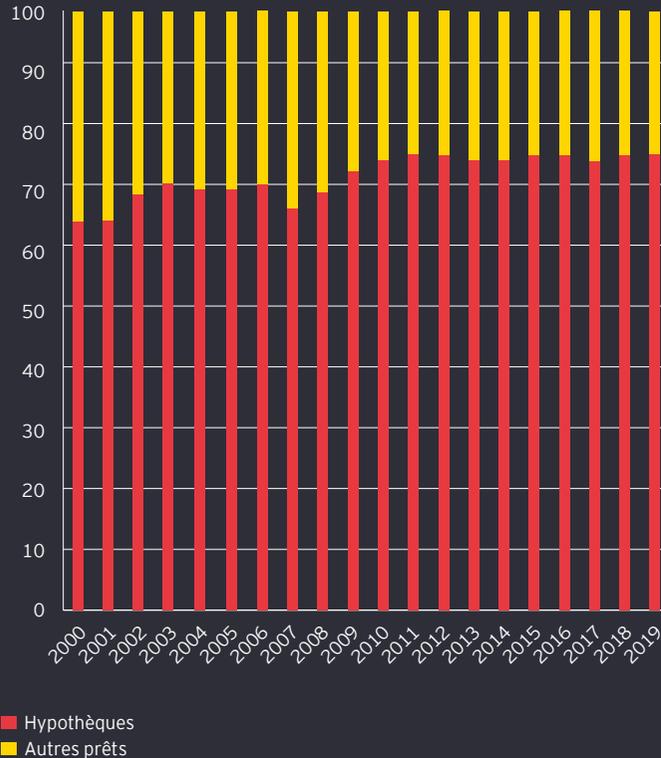
Les répercussions à long terme de cette évolution, et notamment de l'explosion du surendettement en 2020, demeurent incertaines. Il semble toutefois établi que la crise du coronavirus conduira à la persistance d'une politique monétaire ultra-expansionniste et que les taux resteront encore longtemps à

un niveau extrêmement bas. Si l'on examine les taux directeurs d'importantes zones monétaires comme ceux du dollar américain, de l'euro et du franc suisse, il apparaît que l'interaction entre politique monétaire expansionniste et restrictive liée aux fluctuations conjoncturelles n'existe plus guère depuis quelques années déjà. Cela a eu pour effet d'exacerber de nombreux problèmes déjà connus avant la crise du coronavirus: mauvaise allocation du capital en raison d'une distorsion de prime de risque et d'une perturbation du mécanisme de formation des prix, inflation des prix des actifs et envolée de la dette mondiale, mise en péril de la prévoyance vieillesse, risque d'inflation croissant. La liste n'est pas exhaustive.

## Structure des portefeuilles de prêts

En %

Sources: BNS



## Prêts aux entreprises

En mia. de CHF

Sources: BNS



Jusqu'à présent, les banques suisses ont résisté avec courage à la pandémie de coronavirus et sont en bonne forme avec une création de valeur stable. Hausse du volume des transactions et des revenus en découlant, continuité des opérations et des systèmes, passage sans heurts au télétravail, pas de pressions négatives: grâce à la structure saine des portefeuilles de crédit et à une bonne gestion des risques dans les activités de crédit, aucune défaillance de crédit importante n'est survenue jusqu'ici. Les banques ont également maîtrisé avec professionnalisme et fiabilité l'afflux de la clientèle entreprises suite aux programmes de crédit soutenus par l'Etat et y ont même participé de manière proactive. En d'autres termes, les banques ont apporté une contribution importante à la gestion de la crise et n'ont pas – contrairement à la crise financière de 2008 – été une partie du problème, mais une partie de la solution.

D'où vient la résilience actuelle des banques suisses? La «cure de fitness» déclenchée par la crise financière de 2008 et qui a duré de nombreuses années et les dispositions réglementaires qui vont plus loin que les normes minimales, souvent décrites sous le terme de «Swiss Finish», ont porté leurs fruits. Les banques ont réduit les risques et renforcé leurs volants de fonds propres et de liquidités. Mais c'est la composition de leurs portefeuilles de crédit qui constitue l'atout majeur des banques suisses. Les positions de crédit des banques sont en effet constituées à 75% d'hypothèques. Chez les banques de détail principalement axées sur le marché intérieur, cette valeur est même supérieure à 90%.<sup>4</sup> Les hypothèques portent à 80% environ sur des immeubles résidentiels.<sup>5</sup> Dans le segment de l'immobilier, l'évolution des prix se situe depuis des années à un niveau élevé très stable. La crise du coronavirus n'y changera vraisemblablement rien de sitôt.

<sup>4</sup> Source: BNS et propres calculs (état fin 2019).

<sup>5</sup> Source: BNS et propres calculs (état fin 2019).

Rares sont les observateurs du marché qui tablent actuellement sur des correctifs de prix significatifs, même si l'on perçoit des tendances à la surchauffe dans différentes régions. Il convient en outre de noter que les valeurs de nantissement des objets financés demeurent à un niveau modéré. Selon notre estimation, le nantissement moyen dans les portefeuilles de crédit des banques suisses se situe entre environ 55% et près de 60%, ce qui constitue pour les banques un volant de sécurité supplémentaire en cas d'évaluations à la baisse des biens immobiliers. Enfin, les taux d'intérêt historiquement bas – qui suite à la pandémie de coronavirus devraient continuer de stagner un certain temps – ainsi que la part élevée d'hypothèques à taux fixe permettront d'empêcher que les débiteurs hypothécaires se trouvent en grande difficulté avec le remboursement de leurs mensualités de crédit.

La situation est quelque peu différente dans les activités de crédit avec les clients commerciaux: la probabilité que les entreprises – en particulier celles touchées directement ou indirectement par les mesures de protection – rencontrent des difficultés financières, a fortement augmenté en raison de la crise du coronavirus. Jusqu'ici, le choc économique subi par la Suisse a toutefois été nettement moins sévère que dans d'autres pays. Ce résultat est imputable d'une part au soutien de l'Etat, et d'autre part à la santé financière dont jouissent de nombreuses entreprises, essentiellement les entreprises privées. Il reste à voir si et dans quelle mesure les défaillances de crédit augmenteront pour toute la clientèle entreprises. Il est à noter toutefois que chez les banques suisses, les crédits aux clients entreprises représentent plutôt une faible part des prêts (CHF 374 milliards) et que ces derniers sont en outre couverts à 70% environ par des garanties hypothécaires.<sup>6</sup>

---

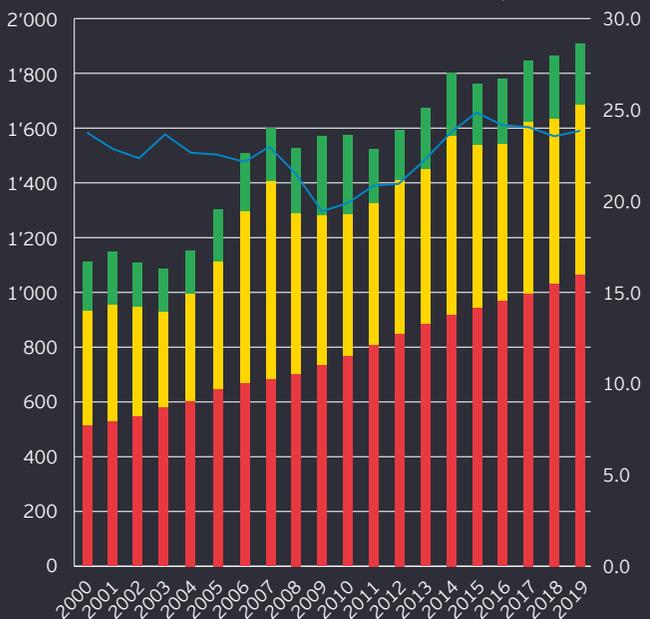
<sup>6</sup> Dans le cas des financements aux PME (c'est-à-dire les entreprises jusqu'à 250 collaborateurs), ce pourcentage est même légèrement supérieur et atteint 78%. (Source: BNS et propres calculs (état fin 2019).

## Résultat des opérations d'intérêts et volume de crédits

En mia. de CHF

Sources: BNS

Volume de crédits Résultat des opérations d'intérêts



- Hypothèques
- Créances sur la clientèle
- Immobilisations financières
- Résultat des opérations d'intérêts

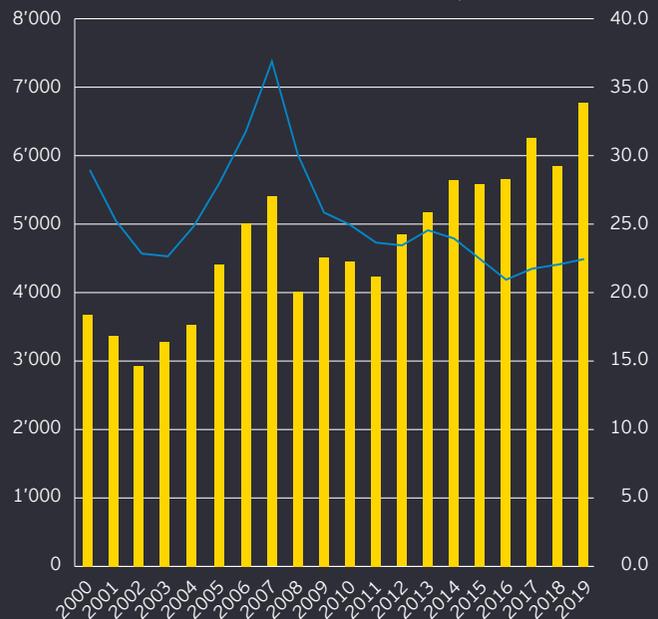
Les banques ont fait leur travail et affichent jusqu'à présent une belle vigueur dans la crise du coronavirus. Mais l'étendue réelle des répercussions économiques de la crise est encore largement occultée par les mesures de sauvetage de l'Etat, et les conséquences à long terme pour l'économie réelle en Suisse et en particulier à l'international sont difficiles à évaluer. Il reste donc à savoir quelles seront les répercussions de cette crise sur les résultats et la santé des banques suisses. Grâce à leur assise financière, de nombreuses banques ont de bons atouts pour surmonter la crise sans grand dommage.

## Portefeuilles de titres et résultat des opérations de commission

En mia. de CHF

Sources: BNS

Portefeuilles de titres Résultat des opérations de commission



- Portefeuilles de titres
- Résultat des opérations de commission

À côté des défis posés par la gestion immédiate de la crise, il ne faut toutefois pas oublier que les banques resteront confrontées à des problèmes structurels. Suite à la persistance des taux négatifs et à la pression croissante sur les marges, l'environnement des banques suisses s'est sensiblement dégradé ces dernières années. Depuis plusieurs années déjà, les banques doivent faire face à une faiblesse des rendements d'origine structurelle dans leurs activités de base, à savoir les activités de crédit et de gestion de fortune. De plus, suite à la mutation technologique et à l'évolution des attentes des clients, le secteur bancaire connaît actuellement une transformation structurelle et doit faire face à une concurrence de plus en plus vive suite à la montée en puissance des néo-banques, des FinTech et des BigTech

## Rendement des actions – Banques vs. Marché

Indexé, 1.1.2000 = 100

Sources: SIX, Investing.com



- Swiss Performance Index SPI TR
- SPI ICB Supersector 8300 Banks Total Return
- UBS
- Credit Suisse

et à l'émergence de nouvelles tendances comme l'Open Banking ou les plateformes de marché. De nombreuses banques sont aujourd'hui cotées à un cours nettement inférieur à leur valeur comptable. Sur le court terme, les actions bancaires ne sont guère mieux loties. En février et mars 2020, elles ont non seulement dû faire face à une baisse de la valeur de leurs actions supérieure au reste du marché, mais ont également accusé un retard sur ce dernier lors de la phase de reprise qui a suivi. Cette «sous-performance» peut s'expliquer par l'hypothèse des investisseurs qu'à l'issue des mesures de soutien étatiques, il risque d'y avoir encore des défaillances de crédit pour l'économie réelle et qu'à long terme, on ne peut pas s'attendre à une normalisation du niveau des intérêts, si important pour les banques.



# 4

## Évolution de la marche des affaires

“

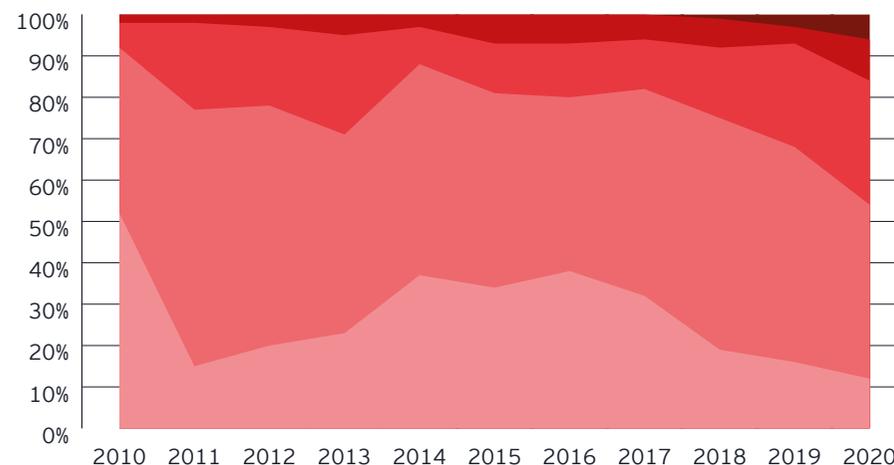
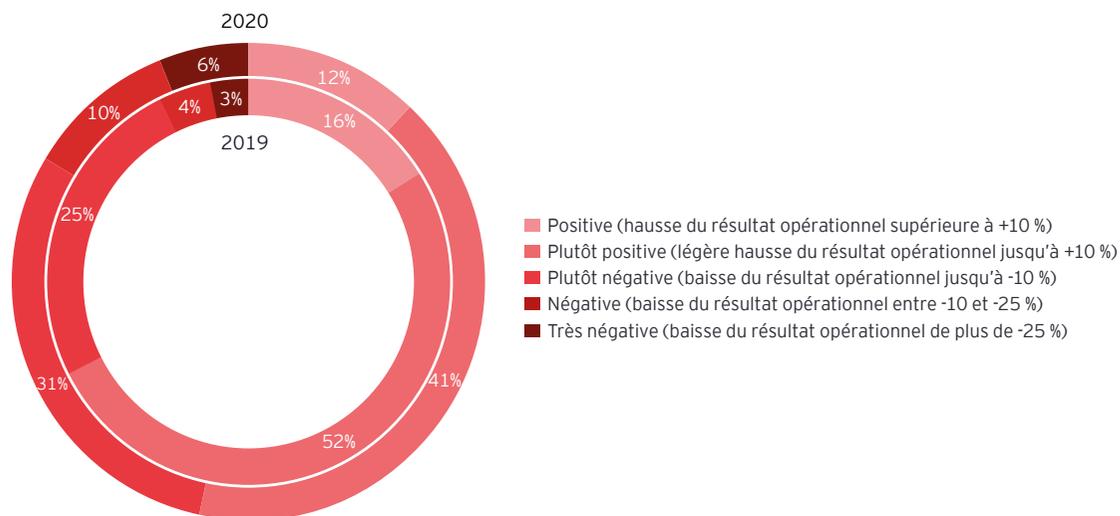
La crise du coronavirus a démontré  
la forte résilience des banques.

**Patrick Schwaller**  
*Managing Partner*  
*Audit Financial Services*



# La pandémie de coronavirus amplifie les vents contraires

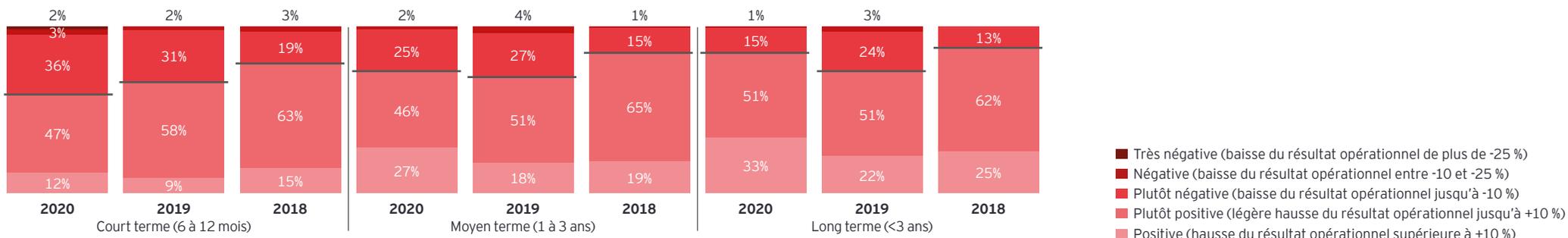
«Comment évaluez-vous l'évolution des affaires de votre établissement (6 à 12 derniers mois) ?»



- ▶ Malgré les défis actuels liés à la crise du coronavirus, plus de la moitié des banques (53%, année précédente: 67%) émettent toujours un jugement positif quant à l'évolution des affaires au cours des derniers mois. Cette résilience s'explique entre autres par la hausse des produits de commissions suite à d'importantes opérations de négoce ainsi que par des défaillances de crédit toujours relativement faibles (voir chapitre 7).
- ▶ Mais la dégradation persistante qui s'observe depuis 2014 lors de l'évaluation de la marche des affaires des banques suisses se poursuit également dans le sondage de cette année. A présent, déjà 47% des établissements interrogés émettent une opinion négative sur l'évolution actuelle des affaires (année précédente: 32%, plus 15 points de pourcentage).
- ▶ Le résultat du sondage montre que la pandémie de coronavirus a non seulement confronté les banques à des défis à court terme (voir p. 23), mais qu'elle a surtout aussi exacerbé les problèmes structurels existants, à commencer par l'érosion des marges dans les activités de placement et de crédit consécutive à la politique de taux bas. En 2020, le taux de référence moyen des hypothèques sur dix ans est quasiment retombé au plus bas niveau d'un peu de moins 1%.

## Confiance justifiée ou optimisme de circonstance ?

«Selon vos prévisions, quelle sera l'évolution des affaires de votre établissement ?»



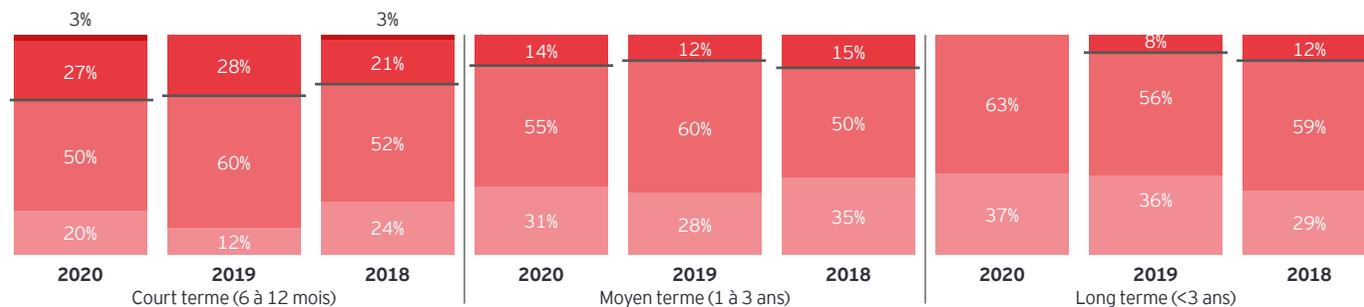
- L'impact économique de la pandémie de coronavirus a entraîné une dégradation de la qualité du crédit de nombreuses entreprises – en particulier dans le secteur de la gastronomie ainsi que du tourisme et de l'événementiel et n'épargne pas non plus les banques. Cette année, plus que 59% des banques interrogées (année précédente: 67%, moins 8 points de pourcentage) tablent sur une évolution positive de la marche des affaires au cours des six à douze prochains mois.
- En revanche, il est intéressant de constater que les établissements interrogés entrevoient leur avenir à moyen et long terme de façon même plus positive que l'an passé: 73% des banques interrogées s'attendent à une évolution positive de leur activité opérationnelle à moyen terme. A long terme, elles sont même 84%.
- D'où leur vient cette confiance dans leur future capacité de création de valeur ? Dans les opérations d'intérêts comme dans les activités de placement, les banques ont en effet dû faire face à une forte érosion des marges au cours des dernières années. Suite à la persistance des taux négatifs due à la crise du coronavirus ainsi qu'à la mutation structurelle dans le secteur financier, il n'y a guère d'amélioration en vue, même si les banques semblent lentement s'habituer aux taux bas. (voir p. 34). Les banques évaluent leur situation de façon optimiste – mais peut-être font-elles preuve d'un optimisme excessif?



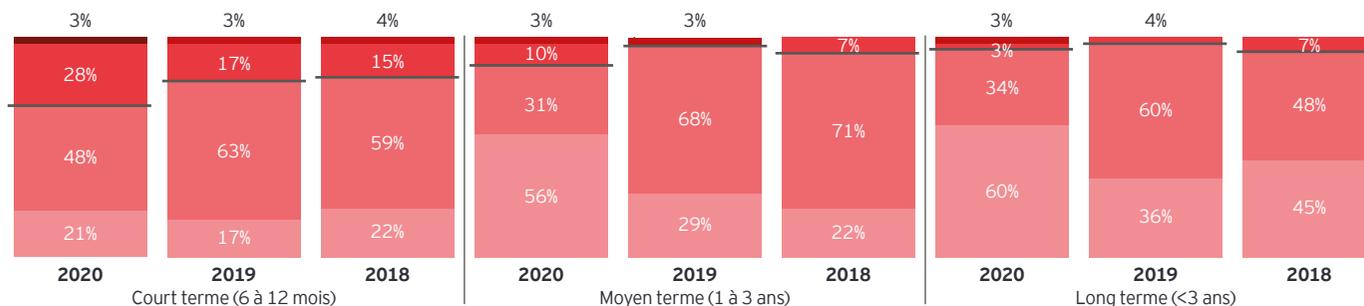
# Les banques privées et étrangères débordent de confiance

«Selon vos prévisions, quelle sera l'évolution des affaires de votre établissement ?»

## Banques privées



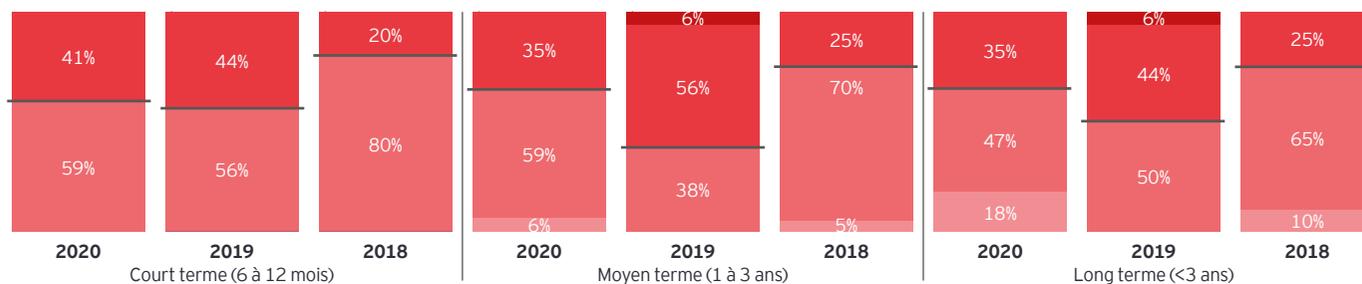
## Banques étrangères



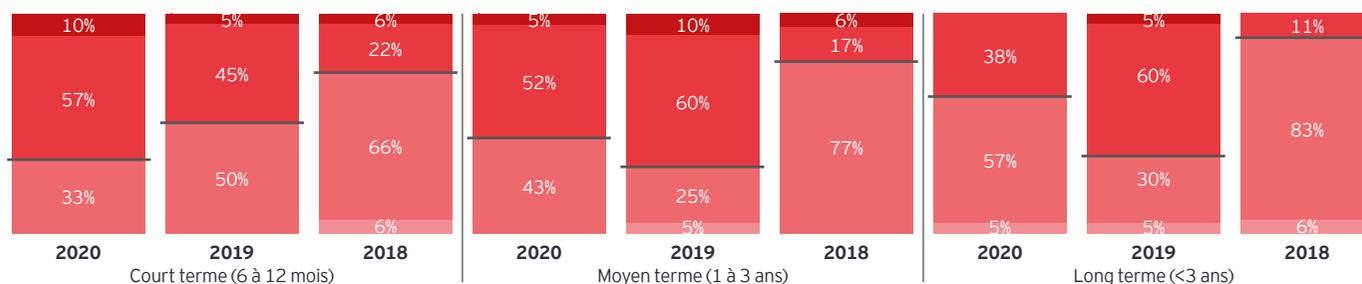
■ Très négative (baisse du résultat opérationnel de plus de -25 %)
   
■ Négative (baisse du résultat opérationnel entre -10 et -25 %)
   
■ Plutôt négative (baisse du résultat opérationnel jusqu'à -10 %)
   
■ Plutôt positive (légère hausse du résultat opérationnel jusqu'à +10 %)
   
■ Positive (hausse du résultat opérationnel supérieure à +10 %)

- ▶ Les banques privées n'entrevoient guère de répercussions à court terme de la crise: 70% (année précédente: 72%) portent à court terme un regard optimiste sur l'avenir. Chez les banques étrangères, le recul par rapport à l'année précédente est plus important, mais une vaste majorité (69%, année précédente: 80%) table sur une évolution positive des affaires à court terme.
- ▶ Face à la crise, les banques opérant principalement dans la gestion de fortune ont pu le mieux profiter de la hausse des volatilités et du volume des transactions. Elles sont également nettement moins nombreuses à être touchées par des défaillances de crédit potentielles.
- ▶ Les banques affichent leur optimisme également à moyen et long terme. Toutes les banques privées et 93% des banques étrangères interrogées prévoient une évolution positive des affaires à long terme.
- ▶ Suite à des incertitudes croissantes, les banques suisses pourront vraisemblablement profiter de la réputation de havre de sécurité de la Suisse. Dans ce contexte, les banques privées et étrangères semblent convaincues de pouvoir attirer des actifs supplémentaires. En période d'incertitude, c'est précisément la sécurité offerte par les banques suisses qui est très recherchée.

## Banques cantonales



## Banques régionales



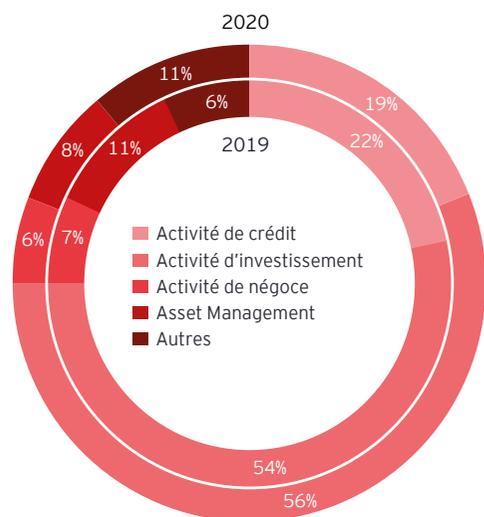
■ Très négative (baisse du résultat opérationnel de plus de -25 %)
 ■ Négative (baisse du résultat opérationnel entre -10 et -25 %)
 ■ Plutôt négative (baisse du résultat opérationnel jusqu'à -10 %)
 ■ Plutôt positive (légère hausse du résultat opérationnel jusqu'à +10 %)
 ■ Positive (hausse du résultat opérationnel supérieure à +10 %)

- Les perspectives de résultat à court terme se sont considérablement assombries, en particulier chez les banques régionales: 67% des banques prévoient une évolution négative de la marche des affaires à court terme (année précédente: 50%, soit plus 17 points de pourcentage). Compte tenu de l'augmentation des risques de crédit, ce résultat n'est guère surprenant. Chez les banques cantonales en revanche, on ne constate aucune baisse de moral à court terme. Dans ce groupe, plus de la moitié des banques (59%) anticipe une hausse des résultats (plus 3 points de pourcentage). Les banques cantonales semblent convaincues qu'en raison de leur plus grande sécurité, elles pourront, comme dans les précédentes crises, tirer profit de la situation.

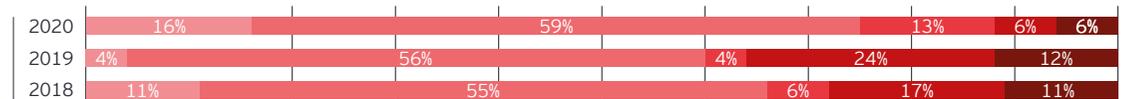
- Alors que les banques de détail ont des avis divergents sur les perspectives à court terme, il n'en va pas de même pour les attentes à long terme. Les deux groupes bancaires se montrent nettement plus optimistes que l'année précédente. En effet, 65% des banques cantonales (plus 15 points de pourcentage) et 62% des banques régionales (plus 27 points de pourcentage) tablent sur une évolution positive de la marche des affaires à long terme.
- Ce regain de confiance s'explique par la façon dont elles ont géré la crise jusqu'à présent. Les banques de détail ont fait preuve d'une résilience étonnante et ont bien surmonté les turbulences déclenchées par la crise du coronavirus. Par ailleurs, elles ont pu, grâce au soutien de l'industrie locale, améliorer durablement leur réputation et augmenter leur résilience. Face aux multiples défis posés par la crise du coronavirus, il reste à savoir si cela suffira pour préparer un avenir fructueux.

# La grande course aux activités de placement

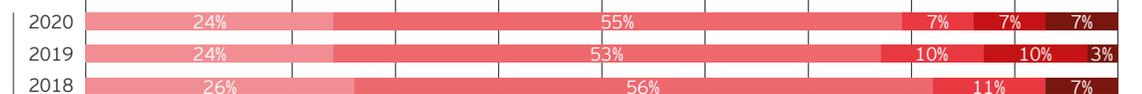
«Dans quels domaines d'activité voyez-vous le plus grand potentiel de croissance pour votre établissement ?»



## Banques privées



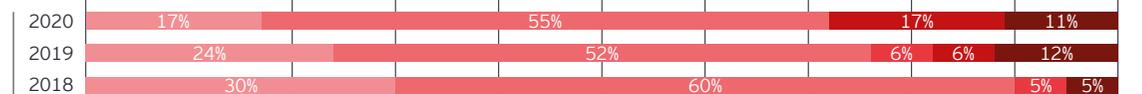
## Banques étrangères



## Banques régionales



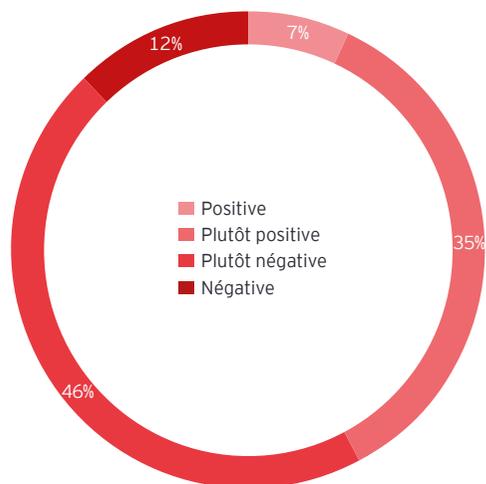
## Banques cantonales



- ▶ La majorité des banques (56%) entvoient toujours dans les activités de placement le plus grand potentiel de croissance.
- ▶ L'importance croissante des activités de placement se reflète aussi dans l'évolution des résultats des banques au cours des dernières années. Le résultat des opérations de commissions et des prestations de services a pu être augmenté de 7,1% depuis 2016. Au cours de la même période, le résultat des opérations d'intérêts a baissé de 1,4% malgré l'accroissement du volume des crédits.
- ▶ Suite à la persistance des taux négatifs, un nombre croissant d'investisseurs recherchent des possibilités d'investissement rentables, ce qui crée des opportunités supplémentaires pour les banques suisses. Le volume des activités de placement étant toutefois limité de manière inhérente, la croissance n'est plus possible qu'aux dépens des concurrents à partir d'un certain taux de pénétration du marché. Un grand potentiel de croissance est toujours attribué aux pays émergents, qui cependant restent parfois difficilement accessibles pour les banques suisses. Cela vaut notamment pour les banques cantonales.

# Crise du coronavirus: fardeau ou atout ?

«La crise du coronavirus et ses conséquences sur le marché ont-elles eu un impact financier sur votre établissement ?»

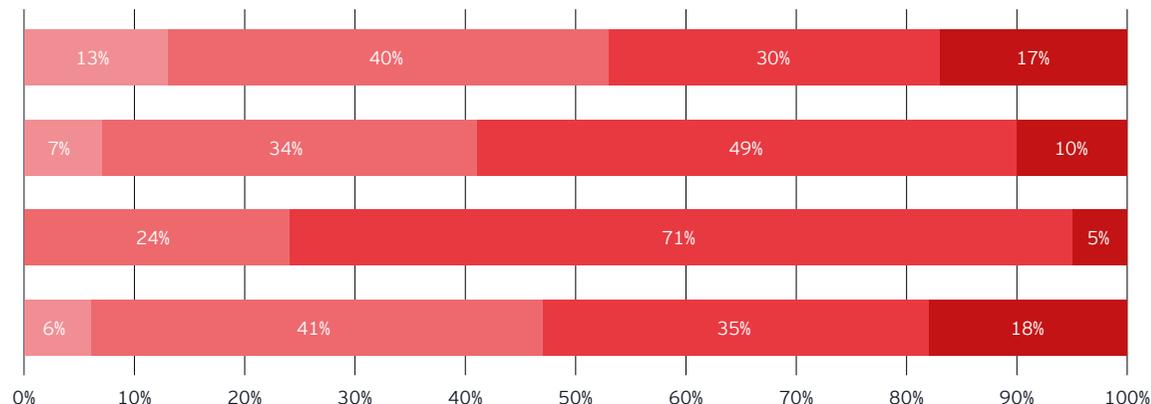


## Banques privées

## Banques étrangères

## Banques régionales

## Banques cantonales



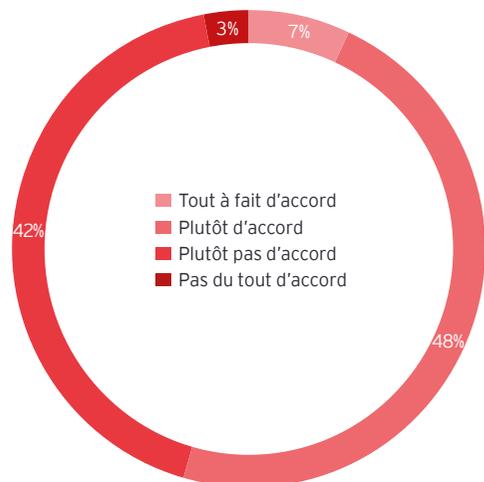
- ▶ La crise du coronavirus a eu différents effets sur les établissements financiers. Dans les activités de crédit, la crise a provoqué une augmentation du risque de crédit inhérent dans certaines branches. Les vastes mesures de sauvetage étatiques ont permis jusqu'ici de limiter de nombreuses défaillances de crédit. Dans le même temps, l'augmentation de la volatilité induite par la crise a entraîné une hausse de l'activité de négoce de la part des clients et des investisseurs, qui a profité aux banques dans les opérations de négoce et de commissions.
- ▶ Dans l'ensemble, l'évaluation des répercussions financières de la crise du coronavirus donne des résultats contrastés: 58% des banques estiment que les répercussions sont plutôt négatives, alors que pour 42%, elles sont plutôt positives.
- ▶ Avec 53% d'opinions positives, ce sont les banques privées qui manifestement profitent le mieux de la crise du coronavirus, ce qui n'est guère surprenant compte tenu de leur plus forte spécialisation dans les activités de placement ainsi que la hausse massive des volumes des transactions.

- ▶ Grâce à la garantie d'Etat, les banques cantonales sont considérées comme un havre de sécurité en temps de crise, raison pour laquelle 47% d'entre elles entrevoient des effets positifs dans la crise du coronavirus.
- ▶ Les banques régionales ne peuvent toutefois pas se rallier à cette opinion positive et reconnaissent dans leur majorité (76%) des répercussions négatives. Du fait de leur modèle d'affaires, elles profitent le moins d'une amélioration supplémentaire du résultat des opérations de commissions et sont le plus fortement impactées par la persistance des taux négatifs. Par ailleurs, elles se concentrent davantage sur les crédits aux PME<sup>7</sup>, qui risquent de faire l'objet de correctifs de valeurs dans certains segments (voir chapitre 7).

<sup>7</sup> Au 30 septembre 2020, la part des crédits accordés par les banques régionales à des entreprises de moins de 250 collaborateurs s'établissait à 92% (source: propres calculs basés sur les données de la BNS).

## Les gérants de fortune suisses sortent-ils vainqueurs de la crise ?

«Êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? De manière générale, la crise liée au Coronavirus et/ou ses effets représentent plutôt une opportunité plus qu'une menace pour les banques suisses.»

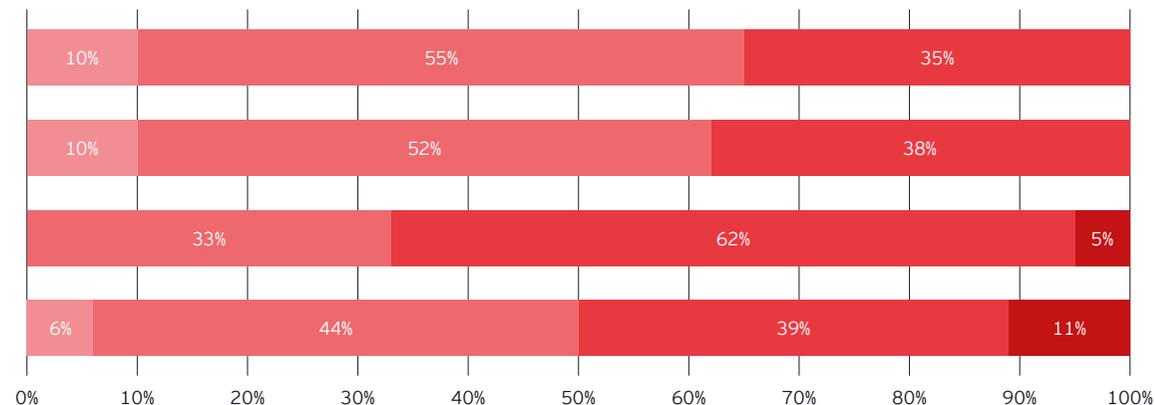


### Banques privées

### Banques étrangères

### Banques régionales

### Banques cantonales

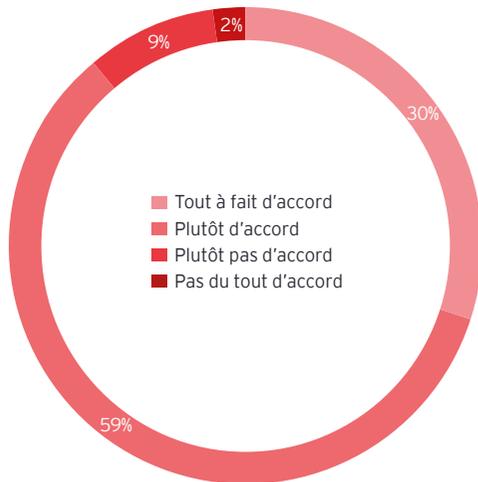


- ▶ Dans l'environnement de taux bas persistants, il n'est guère surprenant que la majorité des banques de détail (banques régionales: 67%, banques cantonales: 50%), plus fortement touchées par l'érosion des marges dans les opérations de crédit et par la hausse des risques de crédit, ne considèrent pas la crise du coronavirus comme une opportunité.
- ▶ Les banques privées et les banques étrangères évaluent de façon plus positive les conséquences de la crise du coronavirus. En effet, 65% des banques privées et 62% des banques étrangères la considèrent aussi comme une opportunité. Suite à la hausse des incertitudes sur les marchés financiers observée depuis l'éclatement de la pandémie de coronavirus, il se peut que les banques spécialisées dans les activités de placement (à l'international) profitent de la réputation de havre de sécurité de la Suisse pour attirer des actifs supplémentaires. Cela pourrait s'avérer payant en particulier pour les gestionnaires de fortune suisses.
- ▶ Gérer la pandémie de coronavirus revient cependant à naviguer à vue. L'exemple des banques cantonales illustre bien les très fortes incertitudes auxquelles le secteur est confronté. Bien que ce groupe bancaire soit relativement homogène, l'évaluation des répercussions à long terme ne permet pas de départager les avis: alors que la moitié des banques considère que la crise est une opportunité pour elles, l'autre moitié y voit plutôt d'une menace.



## Les mesures de sauvetage étatiques constituent une aide – mais qu'en sera-t-il après ?

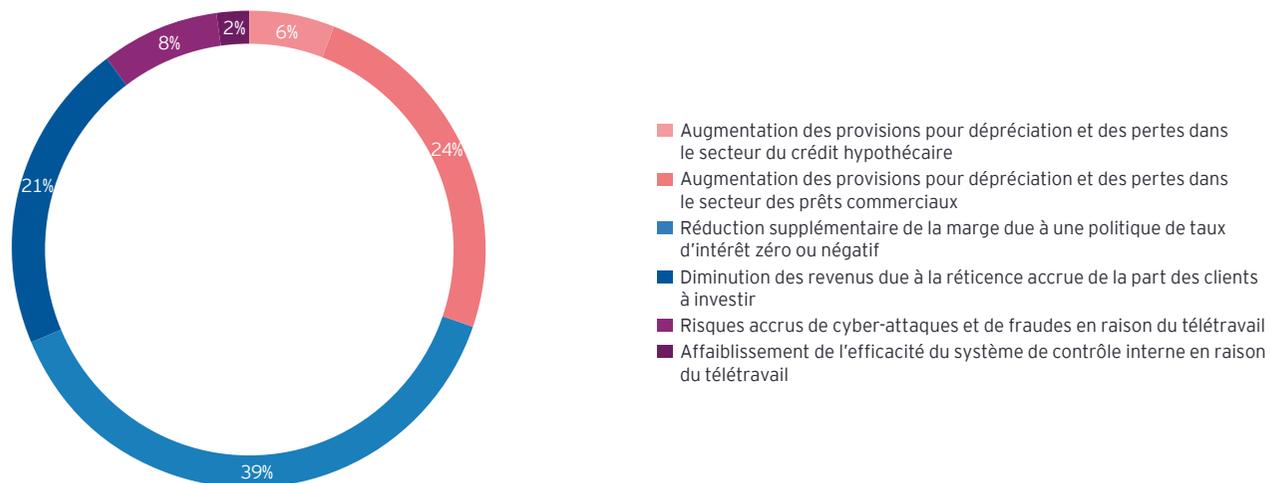
«Êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? L'ampleur réelle de l'impact financier de la crise liée au Coronavirus est en grande partie masquée par les mesures de soutien du gouvernement et ne sera totalement visible qu'une fois que les mesures auront pris fin.»



- ▶ Les banques suisses s'accordent sur le fait que l'étendue réelle des répercussions économiques de la crise du coronavirus est largement occultée aujourd'hui par les mesures de sauvetage de l'Etat. Seule une minorité de 11% ne partage pas cet avis.
- ▶ Bien que les banques redoutent des répercussions économiques négatives lorsque les mesures de sauvetage étatiques arriveront à échéance, elles émettent un avis majoritairement positif sur l'évolution de leurs affaires (voir p. 18). Ce résultat montre que les banques ont confiance dans leur propre force et leur résilience.

«Selon vous, laquelle de ces évolutions possibles, due à la crise liée au Coronavirus, représente le plus grand risque pour votre établissement ?»

- Interrogées sur les risques majeurs liés à la crise du coronavirus, elles mentionnent en priorité les risques inhérents connus découlant de leur activité de base: 52% des banques régionales et 77% des banques cantonales estiment ainsi que les correctifs de valeurs des crédits représentent le plus grand risque, alors que 48% des banques régionales craignent essentiellement des réductions supplémentaires des marges dans les opérations d'intérêts. Chez les banques régionales, c'est le risque de baisse des revenus des opérations de commissions qui prédomine (43%).
- Contrairement aux autres groupes bancaires, les banques privées considèrent que le plus grand risque ne réside pas dans leur activité de base, mais également dans l'érosion des marges dans les opérations d'intérêts.
- Les établissements financiers ont pu se convertir relativement facilement et sans problèmes majeurs au télétravail. Les investissements technologiques réalisés ces dernières années ont porté leurs fruits. Les banques ne considèrent d'ailleurs pas le télétravail comme le risque majeur.

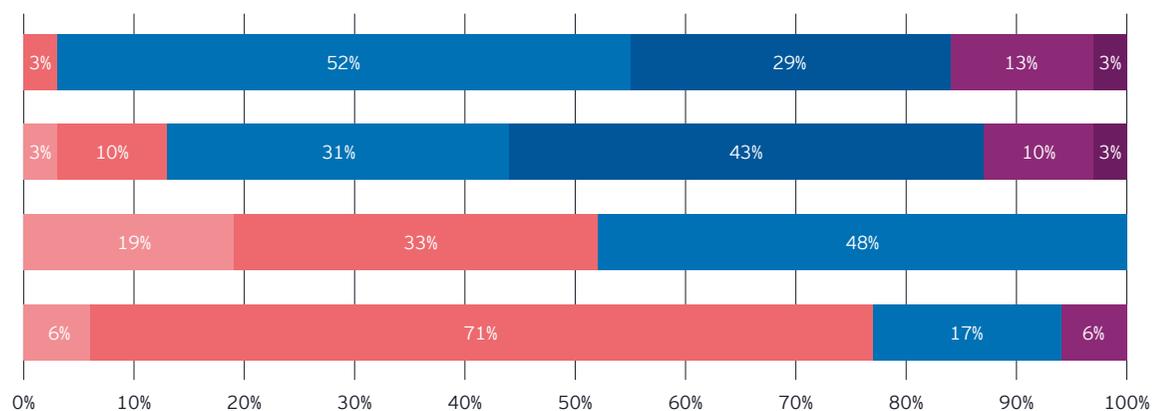


#### Banques privées

#### Banques étrangères

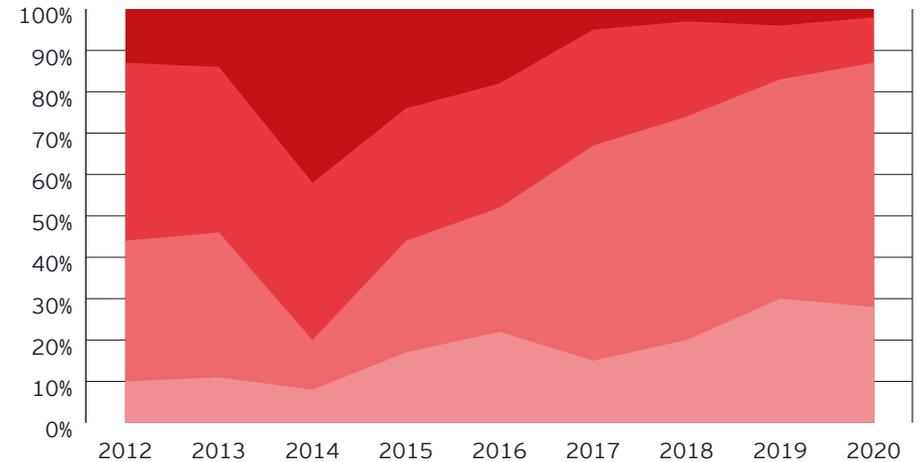
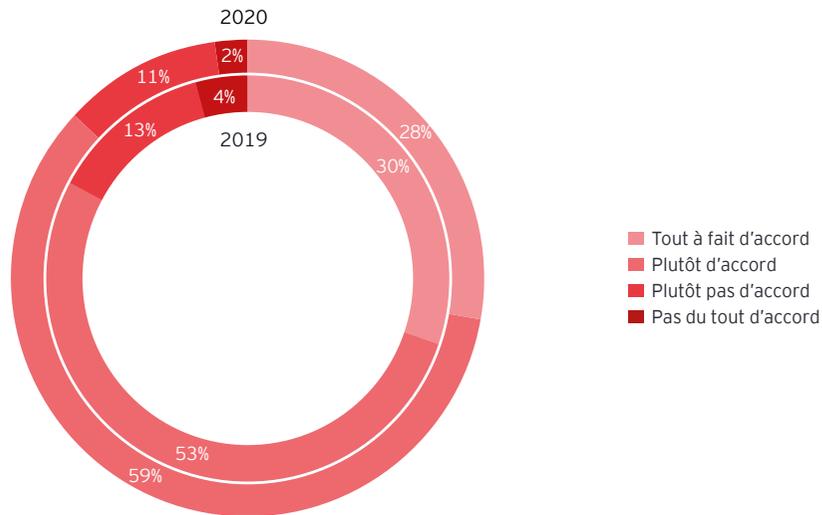
#### Banques régionales

#### Banques cantonales



# Hausse des profits malgré la baisse des prix – faut-il craindre des mesures sévères de réduction des coûts ?

«Êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Les prix des prestations bancaires diminueront.»



- ▶ Lors de l'estimation de l'évolution des prix des services bancaires, une tendance intéressante se dessine depuis 2014: alors qu'en 2014, seulement 20% des banques interrogées avaient anticipé une pression accrue sur les prix, elles sont désormais 87% (année précédente: 83%). C'est là un nouveau record depuis le début de cette étude.
- ▶ Les raisons de cette appréciation sautent aux yeux: les FinTech et les néo-banques entrent encore davantage sur le terrain des banques avec des offres avantageuses et ont étendu leur base de clientèle. Mais en réalité, ce sont des banques établies qui ont modifié la structure des prix du marché bancaire suisse. En outre, les solutions numériques sont aujourd'hui au centre des souhaits des clients, qui espèrent ainsi une baisse des frais.
- ▶ Les banques sont confrontées à l'immense défi de garantir, dans le contexte des taux extrêmement bas et de la pression croissante sur les prix, leur rentabilité à long terme pour les services bancaires.
- ▶ Malgré la pression sur les prix, les banques interrogées posent un regard positif sur l'avenir (voir p 18). Cette approche positive ne devrait toutefois se justifier que si elles parviennent à trouver de nouvelles sources de revenus ou à mettre en œuvre des mesures supplémentaires en matière de coûts et d'efficacité.



# 5

## Taux d'intérêt négatifs

“

Le relèvement des montants exonérés atténue quelque peu les répercussions négatives des taux négatifs.»

**Olaf Toepfer**

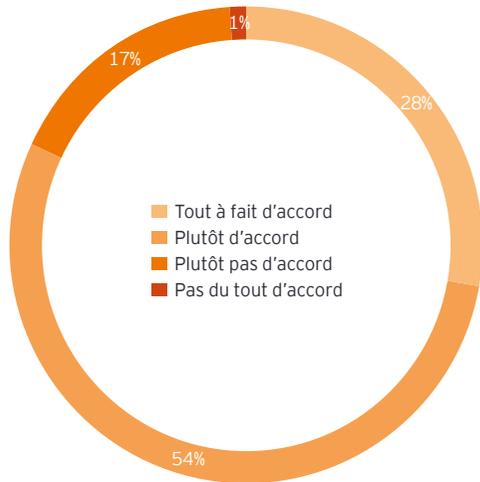
*Partner*

*Leader Banking & Capital Markets*



## Adieu les intérêts – une situation à la japonaise également en Suisse ?

«Êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? La crise liée au Coronavirus conduit à une politique monétaire ultra-expansionniste, avec pour conséquence en Suisse, des taux directeurs qui resteront négatifs dans 10 ans („Japanese standards“).»

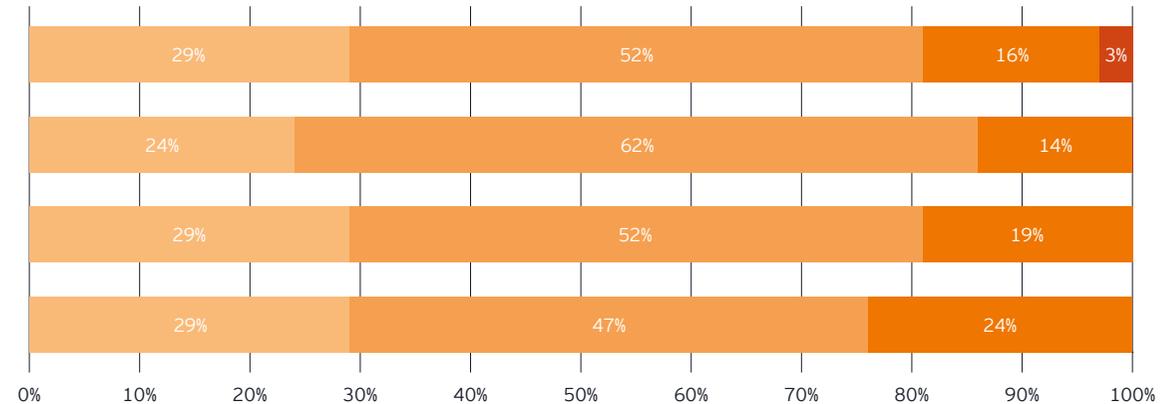


### Banques privées

### Banques étrangères

### Banques régionales

### Banques cantonales

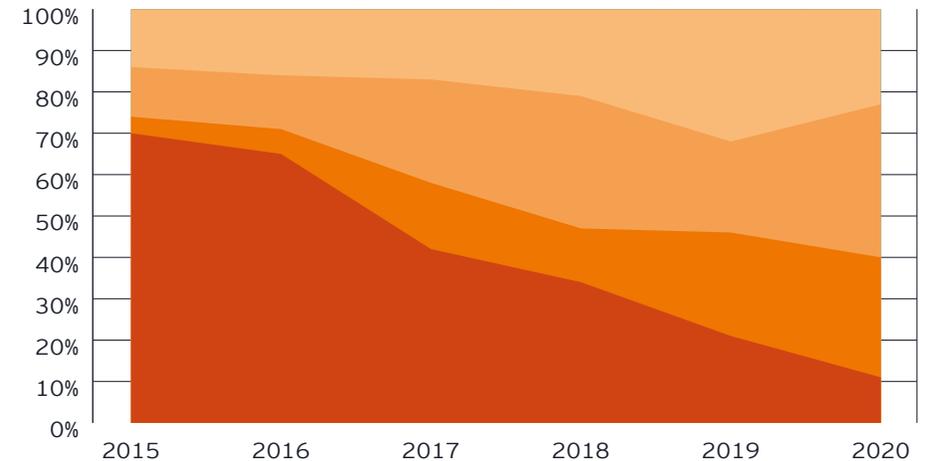
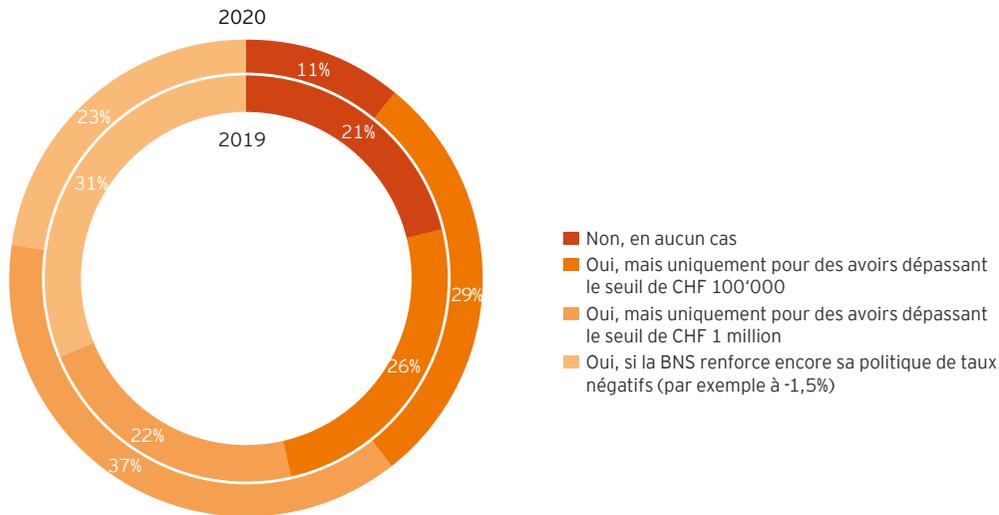


- ▶ Depuis décembre 2014, les taux d'intérêt sont dans la zone négative en Suisse. Suite à la réaction des banques centrales à la pandémie de coronavirus, le contexte de taux bas s'est encore renforcé, et la fin de l'état d'urgence de la politique monétaire a été repoussée à un futur lointain.
- ▶ L'espoir d'un prochain revirement des taux s'est envolé également chez les banques suisses. La grande majorité des banques (82%) estiment en effet que les taux directeurs en Suisse seront toujours négatifs dans dix ans («situation à la japonaise»).
- ▶ Les sombres perspectives d'évolution à long terme des intérêts sont en contradiction flagrante avec les perspectives d'avenir plutôt positives des banques: respectivement 73% et 84% prévoient une hausse des résultats à moyen et long terme. La persistance de l'environnement de taux bas, peut-être pendant des années, amplifie le problème principal des banques suisses qui perdure depuis quelques années déjà, à savoir l'érosion des marges dans les opérations d'intérêts.<sup>8</sup>
- ▶ D'où vient cet optimisme ? Seulement 13% des banques déclarent que le maintien des taux bas pendant une période prolongée avec des facteurs d'exonération inchangés (statu quo) constitue le défi majeur pour les opérations d'intérêts, ce qui livre des premiers signes indiquant qu'elles ont progressivement appris à vivre avec les taux négatifs (voir p. 34).

<sup>8</sup> Alors que la marge d'intérêts des banques à vocation nationale s'établissait encore à 1,80% en 2007, elle a chuté à 1,12% depuis (source: BNS, état fin 2019).

## Les taux d'intérêt négatifs inéluctables pour les clients privés ?

«Envisagez-vous, au sein de votre établissement, de mettre en place des taux d'intérêts négatifs pour votre clientèle privée ?»

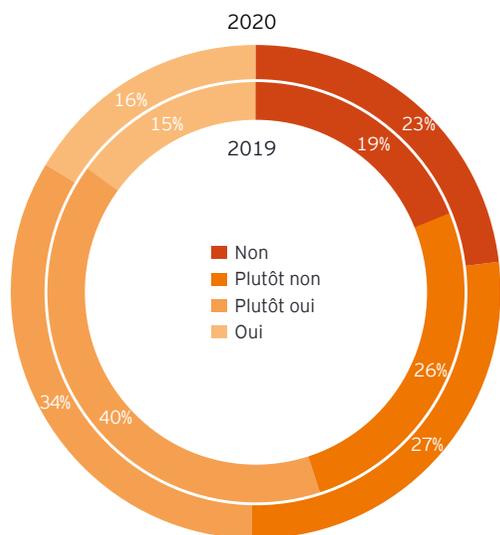


► Avec l'augmentation supplémentaire de la masse monétaire par les banques centrales suite à la crise du coronavirus, une normalisation de la politique monétaire n'est pas à l'ordre du jour. La perspective d'une situation de taux bas/négatifs pendant encore plusieurs années exacerbe les problèmes de rendement structurels des banques ainsi que l'érosion des marges qui perdure depuis quelques années déjà dans les opérations d'intérêts, un domaine d'activité important pour les banques. Les crédits et placements financiers à taux plus élevé octroyés dans le passé arrivent progressivement à échéance sans qu'ils puissent être remplacés de façon adéquate. Cela est vrai également pour les investisseurs qui, faute d'alternatives, laissent sur leur compte bancaire les remboursements des obligations arrivant à échéance, renforçant ainsi les problèmes des banques.

► Au vu de ces évolutions, il n'est guère étonnant que plus que 11% des banques interrogées excluent catégoriquement la répercussion des taux négatifs sur les clients privés. Alors que l'an dernier, elles étaient encore 21%, la valeur s'établissait même à 70% il y a cinq ans. L'introduction de taux négatifs sur les avoirs des clients n'est donc désormais plus un sujet tabou – en particulier chez les clients qui, en dehors de la tenue de compte proprement dite, n'utilisent pas de services générateurs de revenus pour la banque. La tendance à répercuter de façon accrue les taux négatifs n'épargne plus aucun groupe bancaire. Parmi les banques de détail également, seules 14% (banques régionales) et 6% (banques cantonales) excluent encore catégoriquement une telle répercussion.

## Le relèvement des montants exonérés freine l'abaissement des seuils

«Envisagez-vous, au sein de votre établissement, de réduire le seuil minimum des taux d'intérêt négatifs pour votre clientèle privée ?»

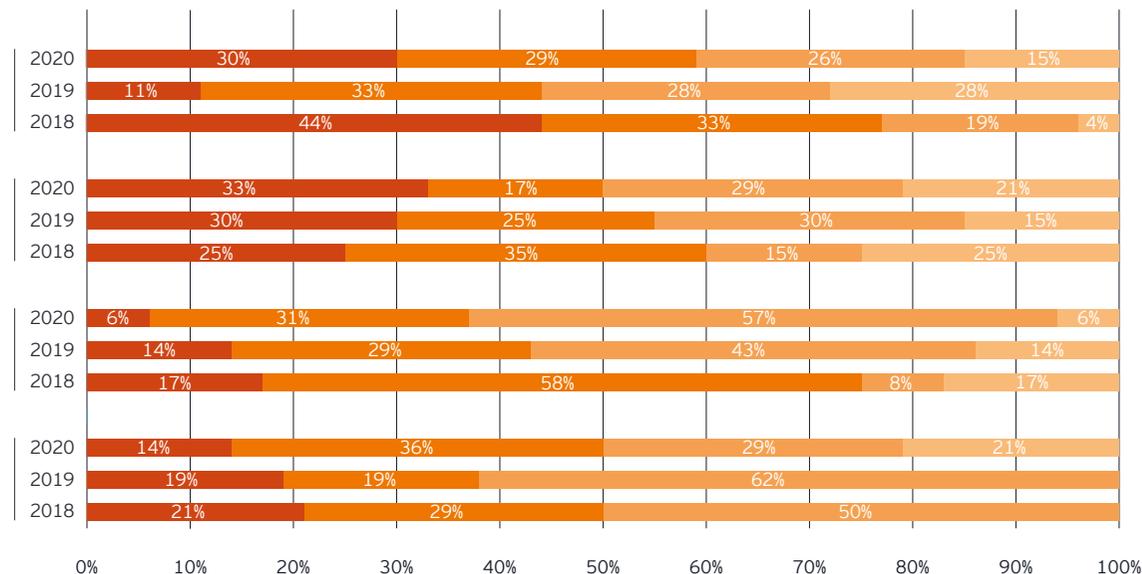


### Banques privées

### Banques étrangères

### Banques régionales

### Banques cantonales

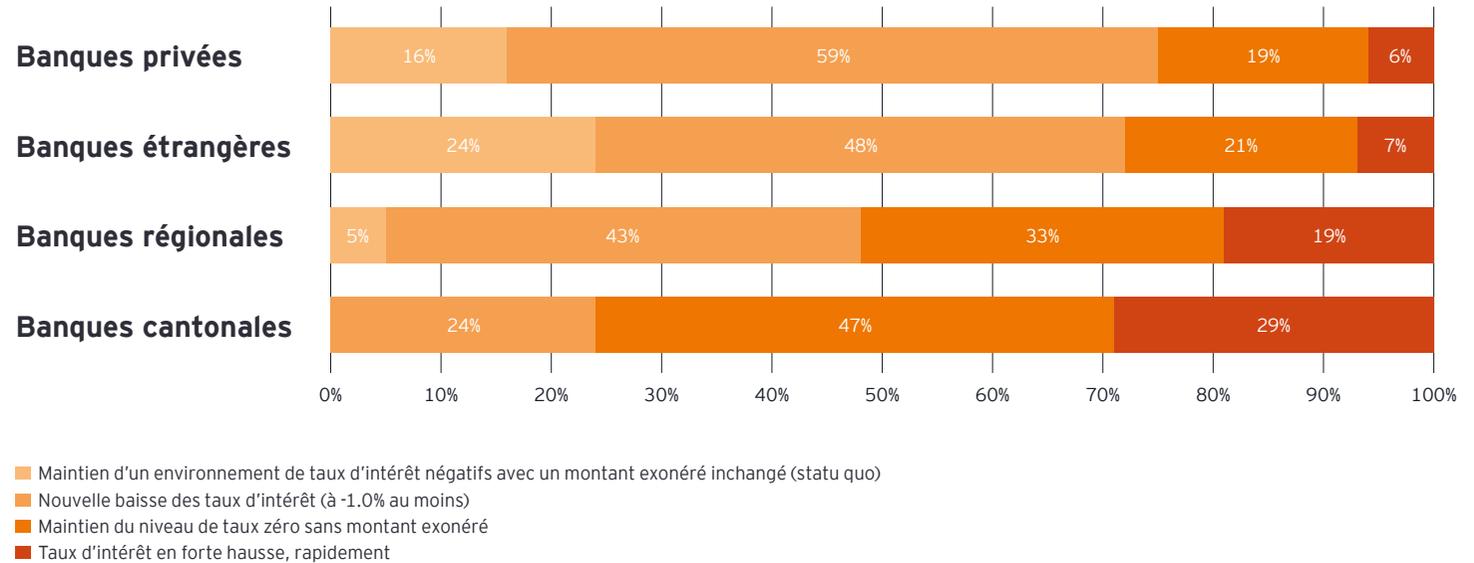
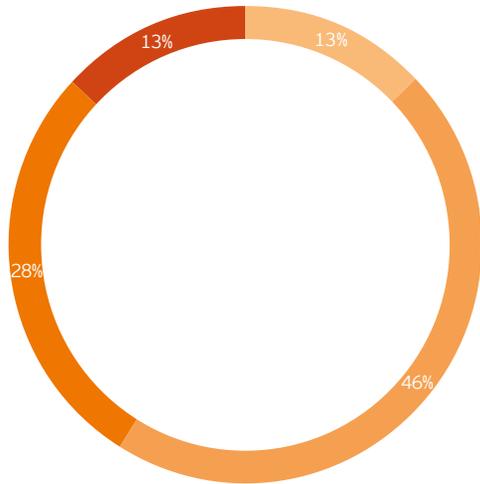


- ▶ L'année précédente, 55% des banques ont envisagé d'abaisser le seuil à partir duquel elles répercutent les taux négatifs. Bien que le contexte de taux bas se soit encore renforcé suite à la réaction des banques centrales à la pandémie de coronavirus et que les opérations d'intérêts soient toujours sous pression, 50% des banques, soit un nombre légèrement moins élevé que l'année dernière ; envisagent de réduire le seuil pour la répercussion des taux négatifs.
- ▶ Cette évaluation s'explique vraisemblablement par les relèvements supplémentaires du facteur d'exonération des taux négatifs réalisés par la BNS en novembre 2019 et en avril 2020, qui conduisent à des allègements pour les banques. De plus, les banques suisses ont jusqu'ici gardé leur calme dans la crise et accompagné leurs clients comme un partenaire fiable. Une répercussion accrue des taux négatifs n'aurait pas permis de satisfaire à ces exigences.

- ▶ Au vu de l'accroissement de la pression sur le rendement et les résultats des banques, cette situation n'est pas amenée à durer, et l'impact progressif ou renforcé des taux négatifs sur les avoirs des clients sera, de plus en plus, une réalité à l'avenir. Cela vaut en particulier pour les clients qui, en dehors de la tenue de compte proprement dite, n'utilisent pas de services générateurs de revenus pour la banque.

# Crainte d'une baisse supplémentaire des intérêts

«Quel scénario de taux d'intérêt représenterait le plus grand défi pour les activités de marge d'intérêt de votre établissement ?»



- ▶ Pour 46% des banques interrogées, le risque majeur réside dans une baisse supplémentaire des intérêts par rapport à leur niveau actuel. En revanche, 28% estiment que le maintien d'une politique de taux d'intérêt zéro sans montants exonérés constitue le plus mauvais scénario, et 13% entrevoient le plus grand danger dans une hausse forte et rapide des intérêts.
- ▶ Il convient de souligner que pour seulement 13% des banques, le statu quo (environnement de taux négatifs actuel avec montants exonérés inchangés) constitue le scénario le plus négatif, ce qui laisse supposer que de nombreuses banques se sont plus ou moins arrangées avec la situation actuelle.
- ▶ La différence d'appréciation entre les groupes bancaires est frappante. Il n'est toutefois pas étonnant que les banques privées et les banques étrangères considèrent qu'une baisse supplémentaire des taux d'intérêt constitue la plus mauvaise variante, car celle-ci ne permettrait d'amortir ni par le biais des montants exonérés ni au travers des activités hypothécaires les répercussions négatives des taux négatifs. Les montants exonérés constituent un élément d'une extrême importance pour les banques cantonales et régionales, qui réduit la pression sur les marges dans les activités de crédit.



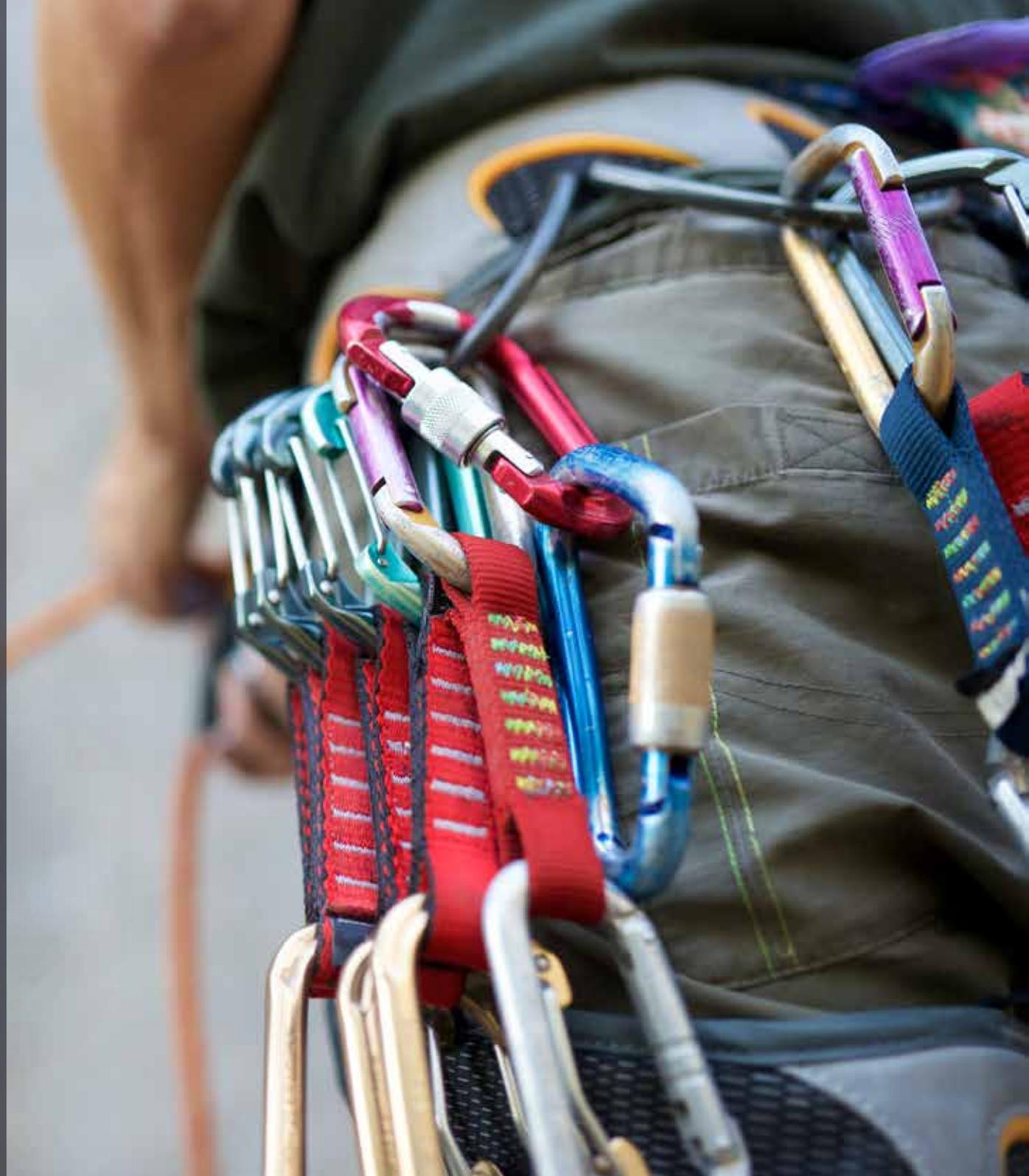
# 6

## Réglementation des marchés financiers

“

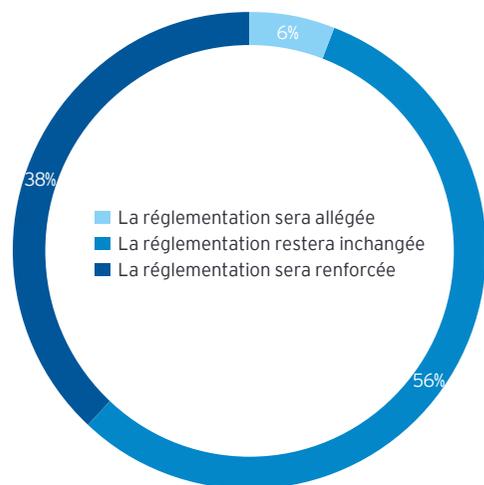
Pour empêcher un resserrement du crédit, la banque centrale et la FINMA ont, dans un premier temps, réagi à la crise du coronavirus par des allègements. Il ne faut toutefois pas s'attendre à d'autres allègements importants en matière de réglementation.»

**Patrick Schwaller**  
Managing Partner  
Audit Financial Services



## Pas d'allègements réglementaires supplémentaires

«Compte tenu de l'impact de la crise liée au Coronavirus, comment pensez-vous que la régulation du secteur bancaire évoluera en Suisse au cours des 1 à 2 prochaines années ?»

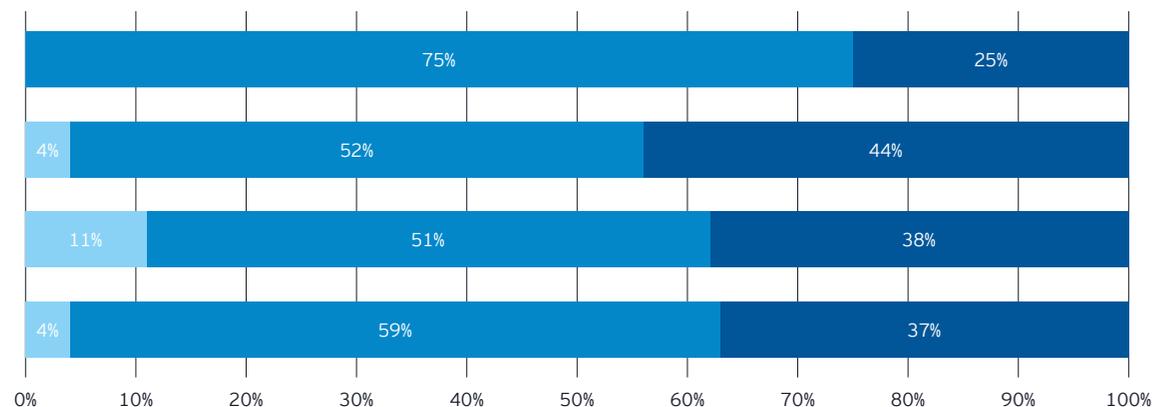


**Plus de CHF 50 milliards**

**Entre CHF 10 et CHF 50 milliards**

**Entre CHF 1 et CHF 10 milliards**

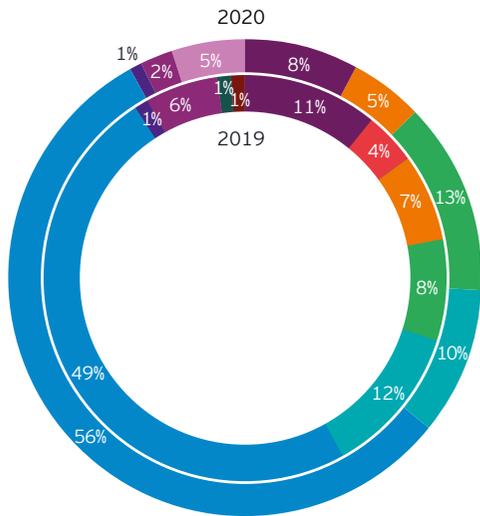
**Moins de CHF 1 milliard**



- ▶ Suite à la pandémie de coronavirus, la Confédération a réagi rapidement et initié, en commun avec les banques, un vaste programme de crédit aux PME afin de permettre aux entreprises d'accéder à des prêts et surmonter ainsi les pénuries de liquidités liées à la crise. L'ordonnance sur les cautionnements solidaires liés au COVID-19 est entrée en vigueur le 26 mars 2020.
- ▶ La BNS et la FINMA ont également soutenu ce programme de crédit. Afin d'accorder aux banques une plus grande marge de manœuvre lors de l'octroi de crédits, elles ont accepté un certain nombre de mesures et d'assouplissements réglementaires, en particulier la désactivation du volant anticyclique, l'assouplissement temporaire concernant le calcul du ratio de levier (jusqu'au 1er juillet 2021 dans un premier temps) ainsi que l'introduction d'une facilité de refinancement spécifique pour l'octroi de crédits transitoires. Pour renforcer encore davantage les banques, la BNS a également relevé le 1er avril 2020 le seuil d'exonération des taux d'intérêt négatifs, ce qui réduit considérablement la charge que ces taux font peser sur les banques.
- ▶ Mais les banques ne tablent plus guère sur des assouplissements supplémentaires en matière de réglementation. Alors que la moitié des banques interrogées (56%) estiment que la pandémie n'aura pas d'autres répercussions sur la réglementation, 38% s'attendent à un nouveau tour de vis à l'avenir. Seulement 6% des banques espèrent de nouveaux allègements. On peut supposer qu'un relèvement supplémentaire du facteur d'exonération utilisé pour les taux négatifs auprès de la BNS figure en tête de la liste des souhaits des banques, car cela réduirait, tout au moins quelque peu, la charge qui pèse le plus lourdement sur elles, à savoir l'érosion des marges provoquée par les taux négatifs.
- ▶ Grâce aux efforts des années passées, les banques suisses détiennent un solide volant de fonds propres et de liquidités et ont constitué jusqu'ici un facteur de stabilité pour l'économie au cours de la crise du coronavirus. Dans cette position de force, elles ne comptent manifestement pas sur une bienveillance supplémentaire des autorités de surveillance.

# La politique monétaire, germe de la prochaine crise ?

«Selon vous, quel est le plus grand danger qui pourrait provoquer une prochaine crise financière ?»

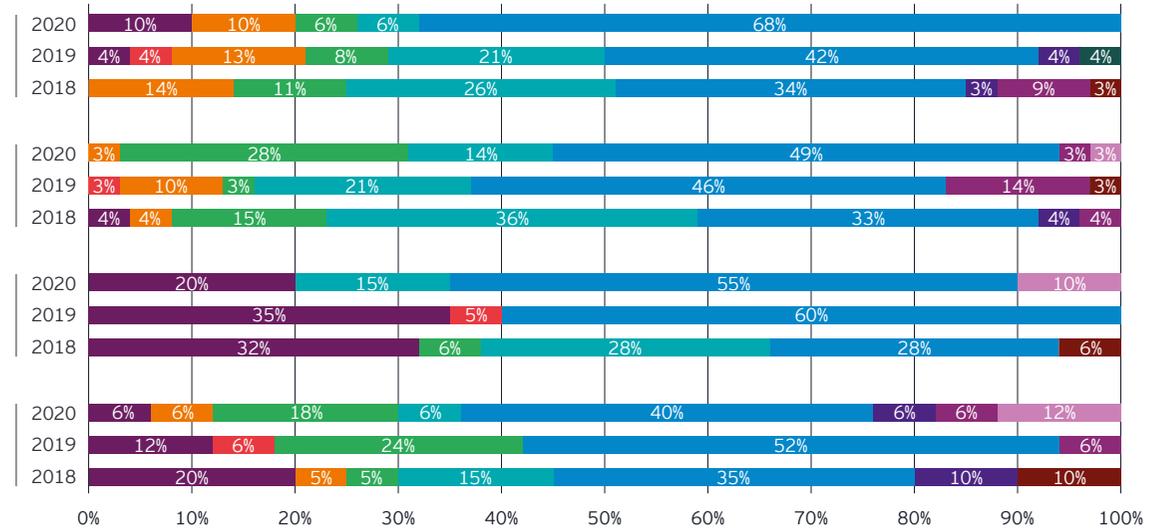


## Banques privées

## Banques étrangères

## Banques régionales

## Banques cantonales



- Diminution des prix sur les marchés immobiliers
- Crise de liquidité
- Krach boursier
- Ralentissement économique
- Points chauds géopolitiques
- Conséquences de la politique monétaire expansionniste
- Les cyber-attaques
- Effondrement des grandes infrastructures des marchés financiers
- Impact de la pandémie mondiale
- Aucun
- Autres

- ▶ Dans le monde entier, les banques centrales ont réagi à la pandémie de coronavirus par des mesures de soutien supplémentaires d'une ampleur sans précédent et ont inondé les marchés avec des liquidités supplémentaires. Les vastes plans de sauvetage des gouvernements ont permis de limiter les dommages causés à l'économie.
- ▶ Bien que la grande majorité des économistes et des acteurs du marché considèrent que ces mesures gigantesques sont justifiées, des voix toujours plus nombreuses mettent en garde contre les conséquences possibles de cette politique monétaire ultra-expansionniste. Il n'est donc guère surprenant que plus de la moitié des banques (56%) considèrent que le risque majeur d'une prochaine crise financière réside dans les répercussions à long terme de la politique monétaire expansionniste, ce qui représente à nouveau 7 points de pourcentage de plus que l'année précédente.
- ▶ L'inquiétude au sujet des conséquences à long terme de la politique monétaire expansionniste éclipsé tous les autres risques. Car malgré l'effondrement historique de l'économie lié à la pandémie de coronavirus, seulement 13% des banques, soit 5 points de pourcentage de plus que l'année précédente, estiment que le principal risque réside dans les conséquences d'un ralentissement économique.



# 7

## Opérations de crédit

“

La pandémie de coronavirus a un impact majeur sur la marche des affaires des PME suisses dans de nombreux secteurs, ce qui risque d'entraîner une hausse des défaillances de crédit à moyen terme. Les banques suisses ont une grande capacité de résilience et devraient pouvoir faire face sans problème à des pertes éventuelles.

**Timo D'Ambrosio**

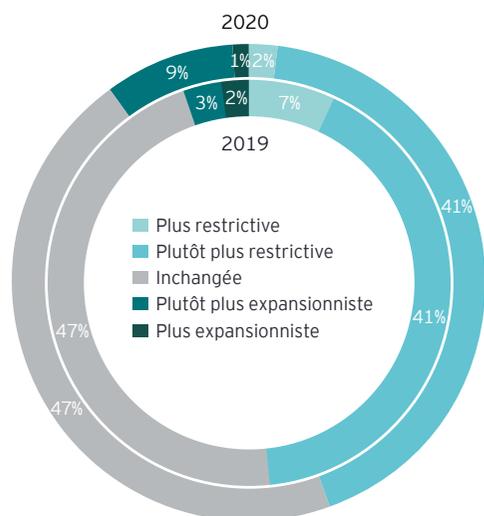
*Director*

*Financial Services Assurance*



## Croissance soutenue dans le domaine hypothécaire

«Selon vous, comment va évoluer la politique d'octroi des crédits des banques suisses pour le financement de l'acquisition de logements dans les 6 à 12 prochains mois ?»

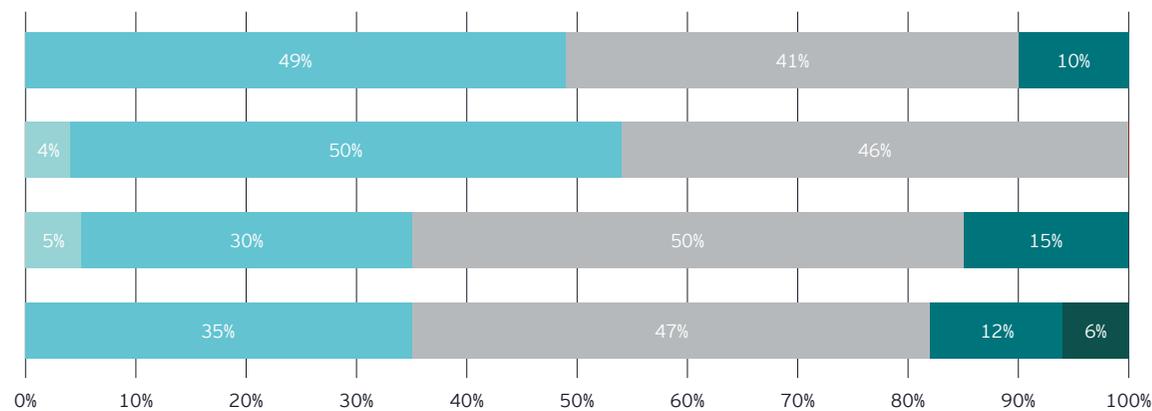


### Banques privées

### Banques étrangères

### Banques régionales

### Banques cantonales



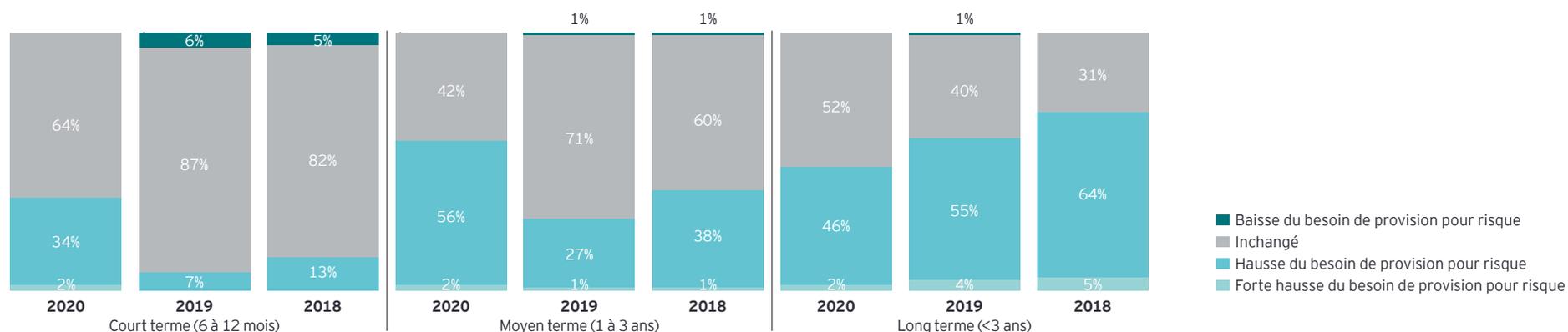
- ▶ Les volumes hypothécaires des banques suisses ont poursuivi leur progression en 2020 malgré la pandémie de coronavirus et s'établissaient à quelque 1070 milliards de CHF fin août 2020.<sup>9</sup> Il reste à savoir si le rythme de croissance soutenu des dernières années se poursuivra à l'avenir également. Au vu de l'explosion des prix observée ces dernières années, de nombreux ménages n'ont plus les moyens d'acquérir un bien immobilier en raison des prescriptions existantes en matière de capacité financière et de fonds propres. A cela s'ajoute le léger ralentissement de la demande d'immeubles résidentiels suite au recul de l'immigration nette. Pour les objets de rendement également, les durcissements réglementaires introduits en août 2019 ont renforcé les obstacles au financement. Par ailleurs, faute d'alternatives de placement, les investissements immobiliers suscitent toujours un vif intérêt.
- ▶ A l'instar de l'année précédente, 47% des banques souhaitent conserver la politique actuelle d'octroi des crédits. 43% d'entre elles veulent poursuivre une politique de crédit plutôt plus restrictive à l'avenir, et 10% (année précédente: 5%) souhaitent même relever le niveau actuel.

- ▶ Malgré des ambitions de croissance dans d'autres domaines d'activité (voir chapitre 4), l'activité de crédit restera, à moyen terme, le pilier le plus important pour les banques de détail. Une part non négligeable (banques cantonales: 18%, banques régionales: 15%) attend en conséquence une politique de crédit un peu plus expansive. Une telle politique sera incontournable pour compenser de futures érosions des marges.

<sup>9</sup> Source: BNS.

## Forte augmentation des défaillances de crédit à court et moyen terme

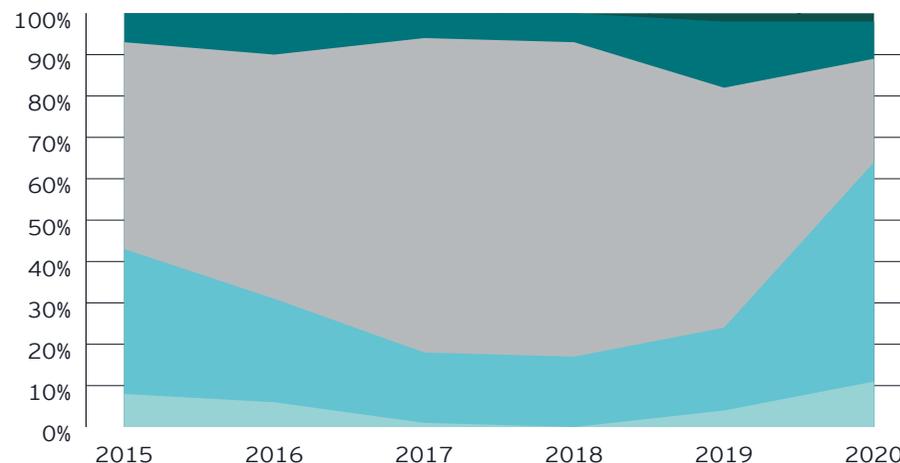
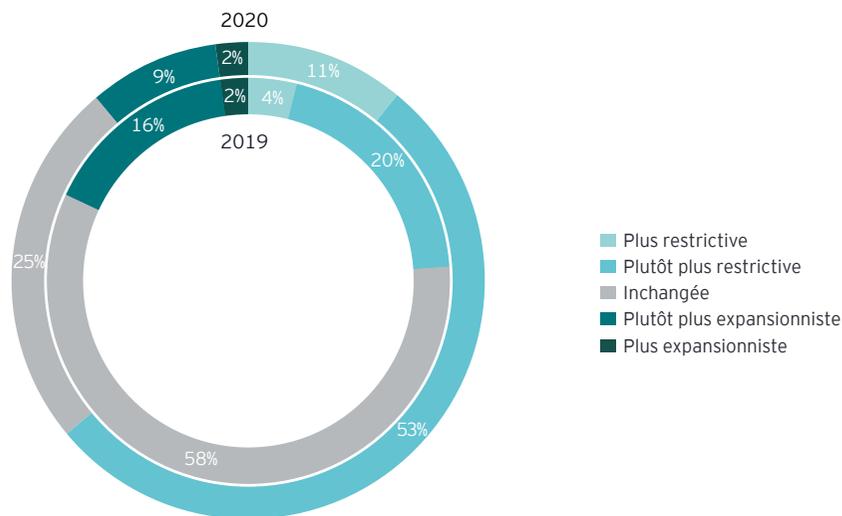
«Comment évaluez-vous l'évolution du besoin de provisions pour risque de crédit (correctifs de valeurs et provisions) pour le financement de l'acquisition de logements ?»



- A court et moyen terme, on prévoit une hausse sensible des correctifs de valeurs attendus pour les financements de la construction de logements. A court terme, 36% des banques anticipent une hausse du besoin de provision pour risque (année précédente: 7%, soit plus 29 points de pourcentage). A moyen terme, elles sont même 58% (année précédente: 28%, soit plus 30 points de pourcentage) à tabler sur une augmentation des correctifs de valeurs.
- Cette hausse drastique doit toutefois être considérée dans le contexte des défaillances de crédit extrêmement faibles des dernières années. Partant de ce niveau historiquement bas, l'augmentation du besoin de provision pour risque suite à la pandémie de coronavirus est une conséquence logique. Cela ne posera toutefois pas de problèmes majeurs aux banques suisses. A long terme en revanche, plus que 48% des banques (année précédente: 59%) prévoient une augmentation du besoin de provision pour risque, et 52% (année précédente: 40%) s'attendent à des correctifs de valeurs inchangés.
- Les banques estiment manifestement que les correctifs de valeurs n'augmenteront qu'à court et moyen terme et de façon plutôt modérée, et qu'à l'instar des dernières années, on entrera à nouveau dans une phase avec très peu de défaillances de crédit. Un coup d'œil rétrospectif montre toutefois que les faibles taux de défaillance de crédit observés ces dernières années constituent l'exception et non la règle.

## Pas de resserrement du crédit – mais octroi de crédit toujours plus sélectif

«Selon vous, comment va évoluer la politique d’octroi des crédits des banques suisses concernant les crédits aux PME dans les 6 à 12 prochains mois ?»



- ▶ Au cours de la crise du coronavirus, les banques suisses ont également été un partenaire fiable de l'économie dans le cadre du programme de crédits aux PME élaboré par la Confédération et les banques. Dans le cadre de ce programme, les banques ont, jusqu'à la fin de ce dernier, le 31 juillet 2020, accordé des crédits pour un volume total de CHF 16,8 milliards<sup>10</sup>. C'est là l'une des principales raisons à l'origine du relèvement cette année de CHF 23,8 milliards<sup>11</sup> ou 5,1% à CHF 487 milliards des limites proposées par les banques suisses pour les crédits aux PME.<sup>12</sup>
- ▶ Après ce tour de force, 64% des banques interrogées déclarent à présent qu'elles poursuivront une politique d'octroi des crédits plus restrictive à l'avenir. Cela représente une augmentation de 40 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Cette frilosité accrue s'observe dans tous les groupes bancaires, avec une tendance un peu moins marquée dans les banques cantonales (plus 24 points de pourcentage). En revanche, seulement 25% des banques tablent sur une politique d'octroi des crédits inchangée (année précédente: 58%).

- ▶ Au vu de l'augmentation des risques, on peut comprendre qu'en matière de gestion des risques de crédit, les banques souhaitent devenir un peu plus sélectives à l'avenir. Fin juin 2020, il existait toutefois toujours d'importantes limites inutilisées de crédits aux PME (utilisation: 71,2%, décembre 2019: 70,1%<sup>13</sup>) – il n'y a donc aucun risque de resserrement de crédit en Suisse.

<sup>10</sup> Sur ce montant, CHF 816,6 millions avaient déjà été remboursés fin novembre 2020. Le montant moyen des crédits Covid-19 (crédits jusqu'à MCHF 500) et des crédits Covid-19 Plus (crédits à hauteur de 10% du chiffre d'affaires annuel, de MCHF 500 à CHF 20 millions maximum) s'établissait respectivement à MCHF 102 et à CHF 2,7 millions (source: SECO).

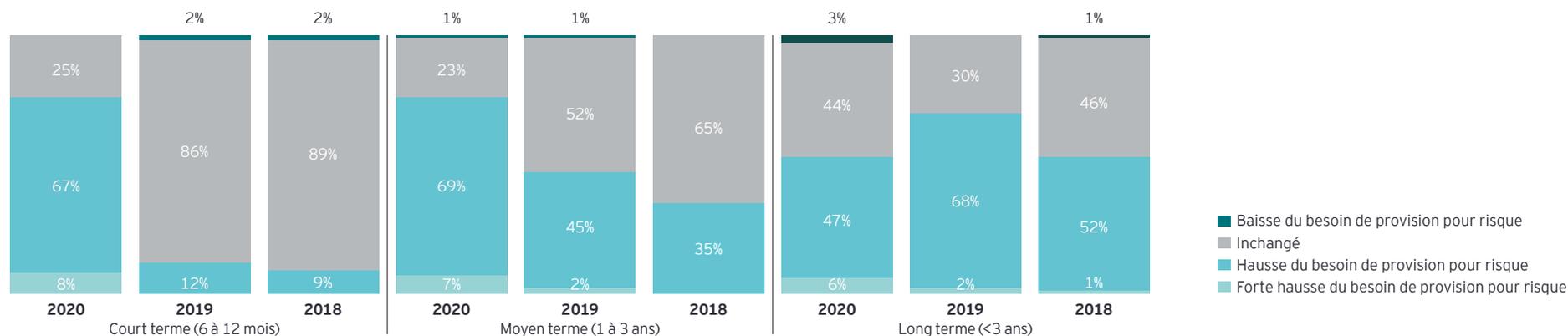
<sup>11</sup> Source: BNS.

<sup>12</sup> Source: BNS (état fin septembre 2020).

<sup>13</sup> Source: BNS et propres calculs.

## Pas de panique malgré des défaillances de crédit attendues

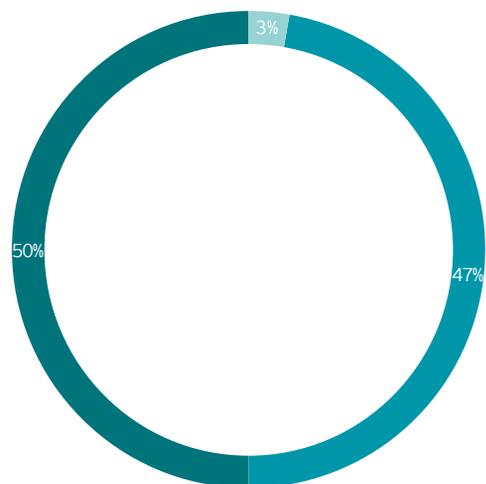
«Comment évaluez-vous l'évolution du besoin de provisions pour risque de crédit (correctifs de valeurs et provisions) pour les crédits aux PME ?»



- ▶ De nombreuses PME sont durement touchées par les répercussions économiques de la pandémie de coronavirus. Les interventions sans précédent des banques centrales et des gouvernements ont pu empêcher une vaste vague de faillites. Les perspectives conjoncturelles restent cependant fragiles et incertaines.
- ▶ Les correctifs de valeurs des financements aux PME sont de plus en plus à l'ordre du jour. Une grande majorité des banques suisses (75% resp. 76%) s'attendent à une hausse à court et moyen terme du besoin de provision pour risque dans les crédits aux PME (année précédente: 12% à court terme, 47% à moyen terme). A court terme en particulier, c'est-à-dire dans les douze prochains mois, on observe une augmentation considérable de 63 points de pourcentage des attentes par rapport à l'année précédente.
- ▶ Comme dans le cas des financements de la construction de logements, les banques tablent également pour les crédits aux PME sur de meilleures perspectives à long terme que l'année précédente. Cependant, elles sont toujours plus de la moitié (53%, année précédente: 70%) à envisager une hausse du besoin de correctifs de valeurs.
- ▶ Les banques suisses sont un partenaire solide pour les PME. Les engagements de crédit aux entreprises ne représentent toutefois qu'une faible part des prêts. Les banques sont en outre convaincues de la capacité de résilience des PME suisses – 85% estiment que ces dernières se relèveront de la crise au cours des deux à trois prochaines années (voir page 46) – si bien qu'aucune défaillance de crédit généralisée n'est à craindre.

## Des perspectives d'avenir incertaines pour les immeubles commerciaux et de bureaux

«Quel impact, à moyen terme, la crise liée au Coronavirus aura-t-elle sur le marché des locaux de bureaux et des propriétés commerciales en Suisse ?»

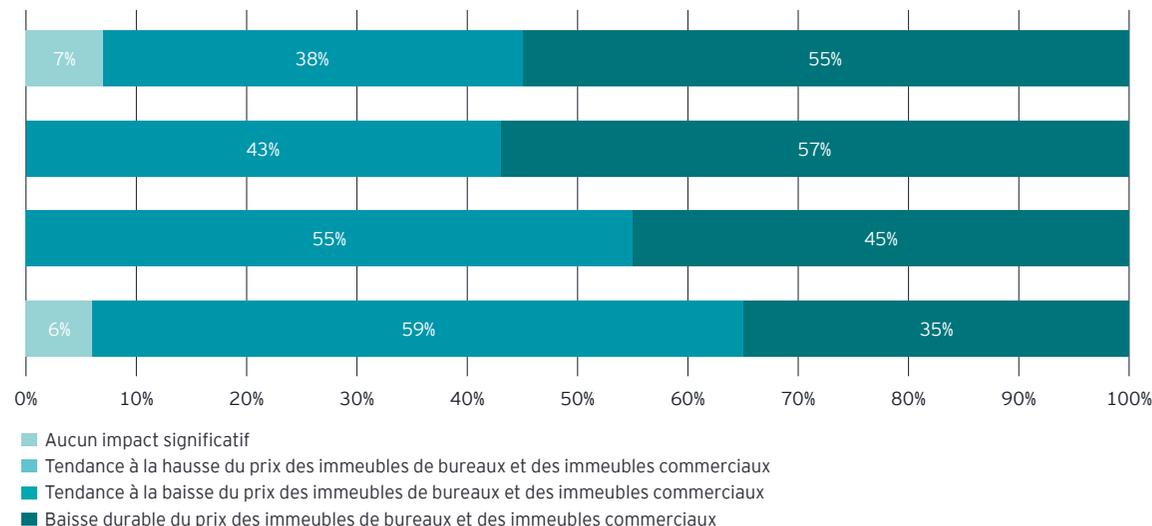


**Banques privées**

**Banques étrangères**

**Banques régionales**

**Banques cantonales**



► La tendance au télétravail s'est accentuée à la suite de la pandémie de coronavirus. Près de la moitié des entreprises suisses souhaitent y recourir davantage à l'avenir.<sup>14</sup> Dans le commerce de détail également, la pandémie laisse ses traces et donne un élan supplémentaire à la tendance des consommateurs à se tourner du commerce traditionnel vers le commerce en ligne.

► Il n'est donc guère étonnant qu'une écrasante majorité de 97% des banques tablent sur une baisse des prix des immeubles commerciaux et de bureaux.

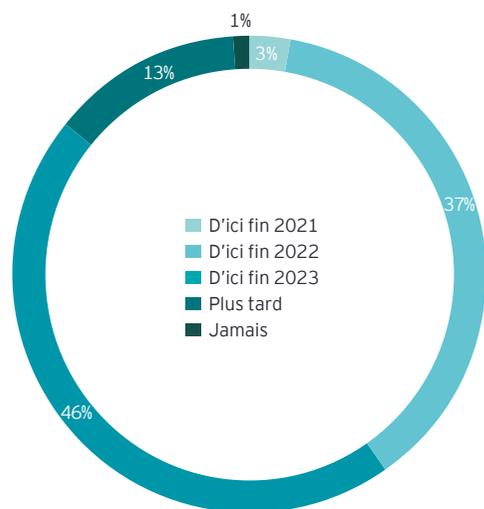
► Les banques de détail (banques cantonales: 35%, banques régionales: 45%), qui observent de très près le marché de l'immobilier en raison de leurs modèles d'affaires, prévoient un effondrement des prix un peu moins marqué que les banques privées et les banques étrangères (57% resp. 55%).

► Même une forte baisse des prix n'aurait toutefois guère de répercussions préoccupantes sur les banques suisses. Selon les estimations d'EY, la part des immeubles commerciaux et de bureaux dans les portefeuilles hypothécaires des banques suisses représente seulement près de 10% (valeur médiane).

<sup>14</sup> Source: sondage réalisé auprès de 318 entreprises suisses par Jones Lang LaSalle (JLL).

## PME – sortie de l'impasse d'ici 2023 ?

«Selon vous, quand est-ce que la majorité de vos clients PME atteindront de nouveau leur niveau économique d'avant la crise ?»

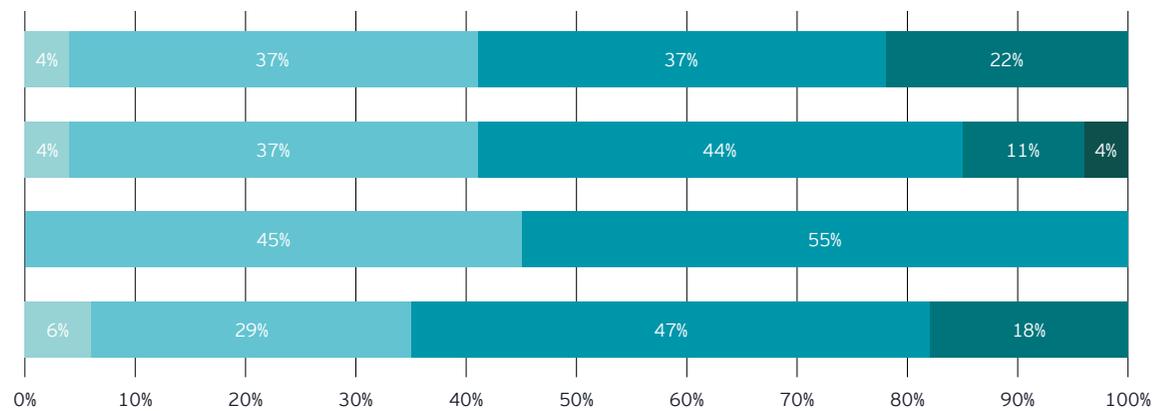


### Banques privées

### Banques étrangères

### Banques régionales

### Banques cantonales



- ▶ A court terme, les banques suisses entrevoient des perspectives plus sombres pour les PME. Seulement 3% des banques interrogées tablent sur un retour au niveau d'avant la crise dans les douze prochains mois. Cela correspond aux attentes concernant les correctifs de valeurs à court terme pour les crédits aux PME.
- ▶ Les banques sont cependant plus optimistes sur le moyen terme: 83% prévoient un rétablissement aux cours des deux à trois prochaines années, c'est-à-dire avant fin 2023.
- ▶ Les banques suisses estiment que leurs PME sont capables de retrouver leur niveau d'avant la crise, mais prévoient un «scénario U» plutôt qu'un «scénario V».



# 8

## Changement structurel et FinTech

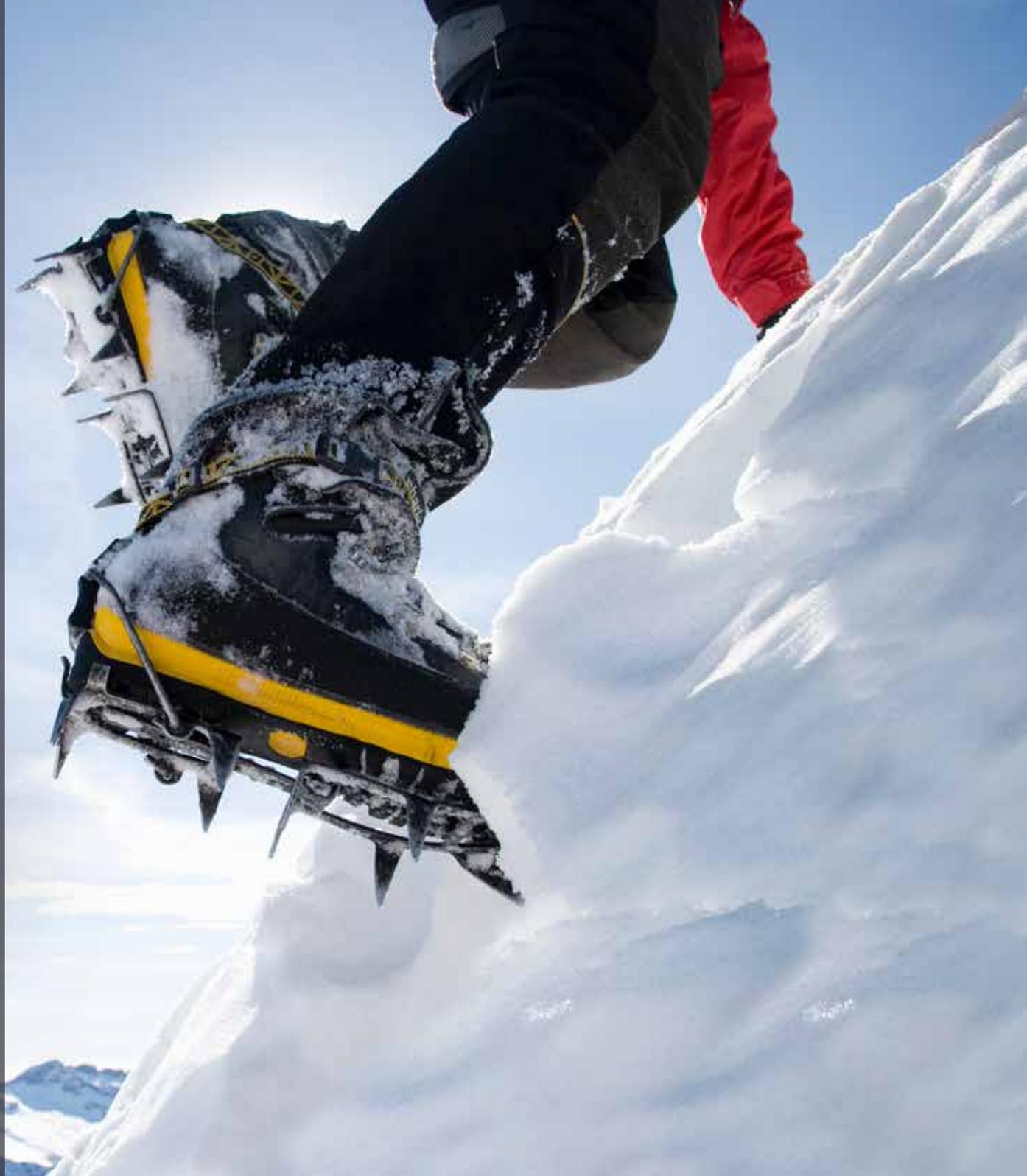
“

Parmi ses effets secondaires, la pandémie de coronavirus a conduit à une accélération inattendue de la numérisation des modèles et processus d'affaires.

**Olaf Toepfer**

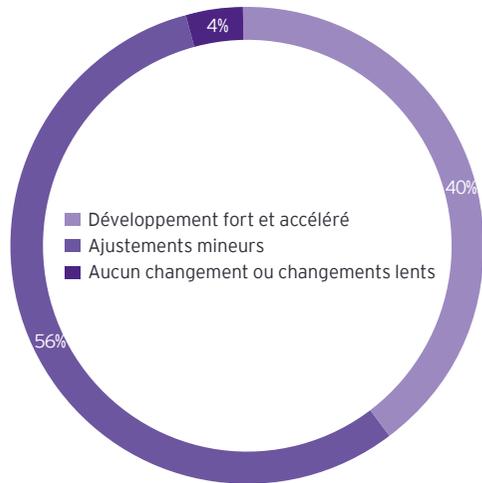
*Partner*

*Leader Banking & Capital Markets*



# Crise du coronavirus: accélération de la numérisation des modèles et processus d'affaires

«Dans quelle mesure la crise liée au Coronavirus aura-t-elle une incidence sur le modèle commercial de votre établissement et sur le changement structurel dans le secteur bancaire ?»

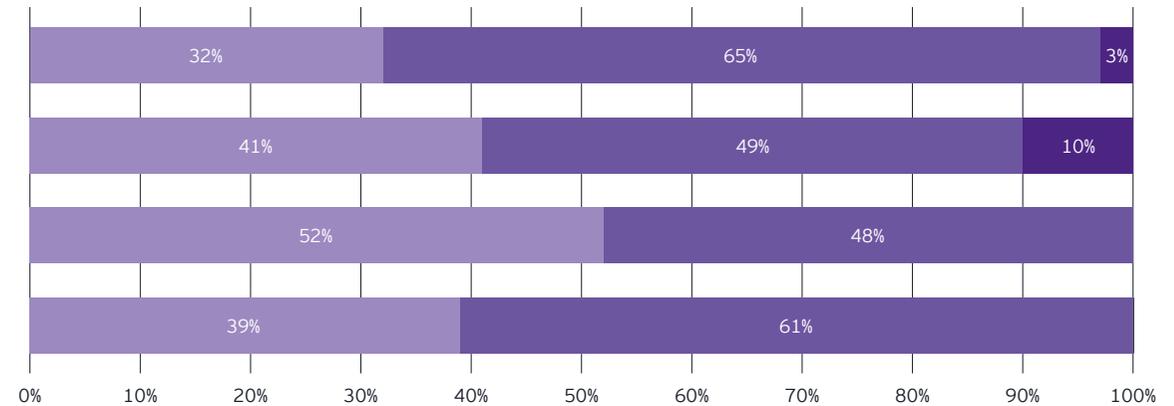


## Banques privées

## Banques étrangères

## Banques régionales

## Banques cantonales

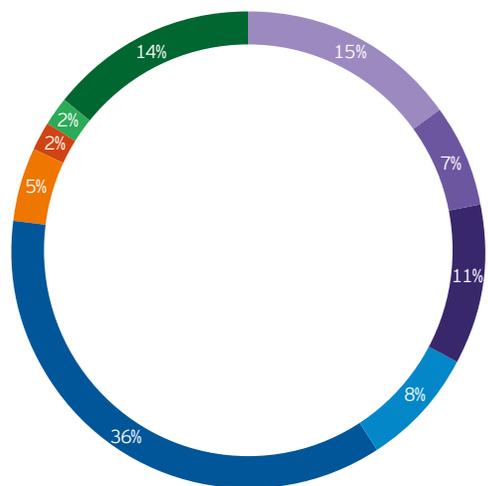


- ▶ Parmi les établissements interrogés, 4% considèrent comme inexistantes les implications directes de la crise du coronavirus sur leur modèle d'affaires et sur le changement structurel dans le paysage bancaire suisse, 56% anticipent un changement structurel modéré et 40% prévoient un changement structurel accéléré par la crise.
- ▶ Les banques ont dû se convertir très rapidement au télétravail. Elles ont relevé ce défi avec succès et sans problèmes majeurs. Dans le même temps, les banques suisses, très occupées par la gestion de la crise en 2020, ont parfois repoussé à court terme des projets de transformation sur la liste des priorités.

- ▶ Mais le fait est qu'à la suite de la crise sanitaire et des mesures de protection, le comportement des clients vis-à-vis de l'utilisation de services financiers a changé. Tous les clients (même ceux qui font preuve d'une grande rigidité par rapport à l'utilisation de canaux électroniques) étaient contraints de passer à des canaux numériques pour effectuer leurs opérations bancaires. On peut raisonnablement s'attendre à ce qu'une grande partie d'entre eux conservent ce comportement.
- ▶ Prise isolément, l'évolution des préférences des clients en matière de canaux ne suffit pas pour accélérer le changement structurel, mais l'engouement croissant pour l'utilisation de canaux numériques offre aux banques des opportunités stratégiques pour le développement de leur promesse de prestations et de leur offre de services (p. ex. conseil hybride). Ce dernier point constitue de toute évidence un concept clé des futurs modèles d'affaires dans le secteur bancaire.

# Optimisation des structures existantes au lieu du développement du modèle d'affaires ?

«Selon vous, quels sont les effets à moyen-terme les plus importants de la crise liée au Coronavirus sur le secteur bancaire suisse ?»



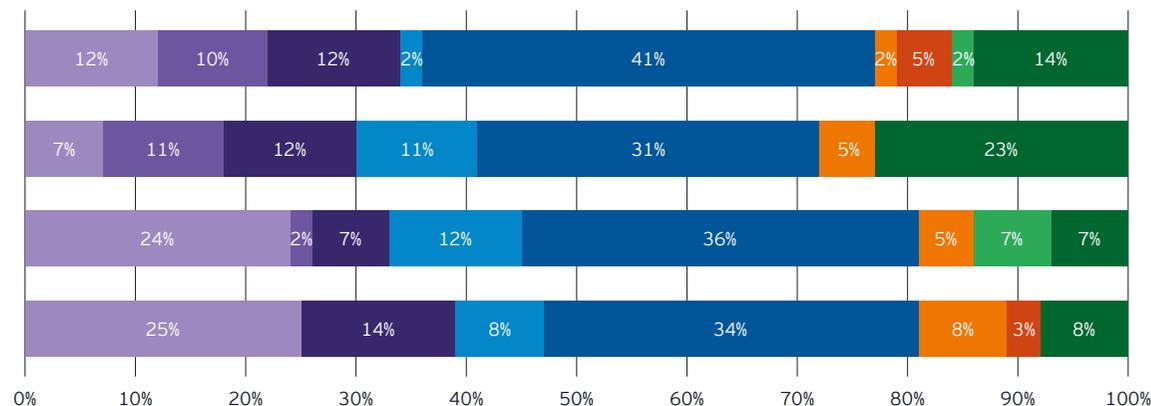
- Augmentation des corrections de valeur et pertes sur les opérations de crédits hypothécaires
- Vague de consolidation dans le secteur bancaire suisse (fusions et acquisitions)
- Plus grande attention sur les mesures de réduction des coûts et de gains d'efficacité
- Diminution de la présence physique des banques (réduction du réseau de succursales)
- Accélération de la digitalisation des modèles et processus d'entreprise
- Développements futurs des modèles d'entreprise et création de sources de revenus supplémentaires
- Rationalisation des modèles d'entreprise grâce à une attention accrue
- Accroissements de la coopération entre les acteurs du marché (écosystèmes)
- Nouveau modèle de travail combinant le télétravail et le travail au bureau comme norme sectorielle

## Banques privées

## Banques étrangères

## Banques régionales

## Banques cantonales

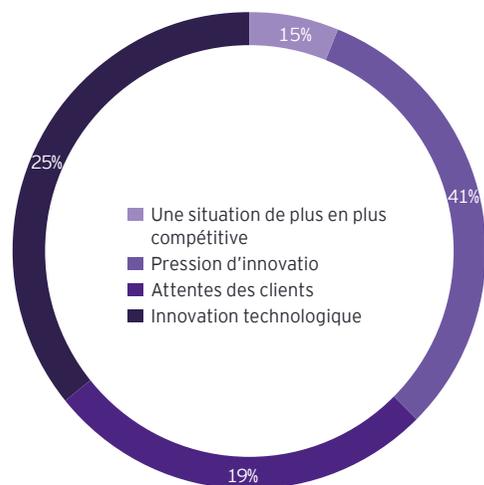


- ▶ Parmi les répercussions à moyen terme de la crise du coronavirus sur le secteur bancaire suisse, «l'accélération de la numérisation des modèles et processus d'affaires» est citée le plus fréquemment (36%).
- ▶ Les problématiques et thématiques essentiellement structurelles, par exemple le «développement des modèles d'affaires et la création de sources de revenus supplémentaires» (5%) ainsi que la «réduction de la complexité des modèles d'affaires» (2%) ne semblent guère être une priorité à court et moyen terme pour les banques.

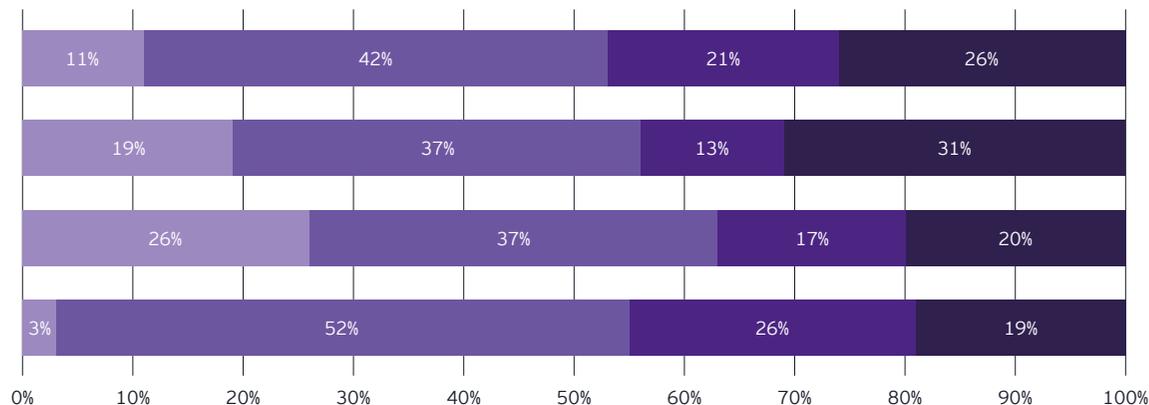
- ▶ Si l'on analyse les déclarations individuelles par catégories de banques, celles-ci ne sont pas surprenantes; il est toutefois frappant de constater que les changements structurels (en particulier la coopération, la consolidation, le développement des modèles d'affaires) figurent au second plan. Dans le même temps, les banques s'accordent sur la nécessité de trouver impérativement de nouvelles sources de revenus afin de préserver leur capacité de rendement à l'avenir (86% se déclarent d'accord ou plutôt d'accord). Le secteur industriel se trouve-t-il ici face à un dilemme?

## Pression sur l'innovation suite à la baisse des marges

«Quels sont actuellement les moteurs des changements structurels dans le secteur bancaire en Suisse ?»



### Banques privées



### Banques étrangères

### Banques régionales

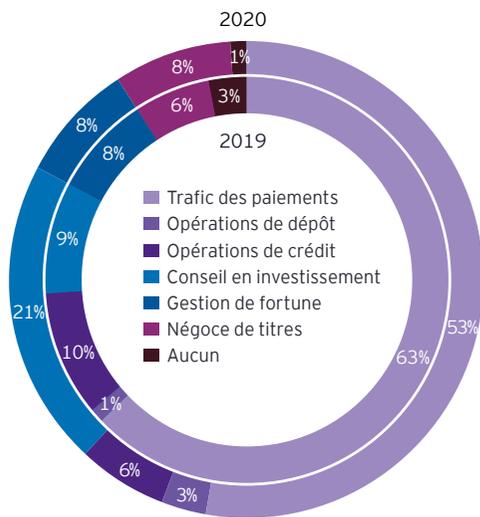
### Banques cantonales

- ▶ Les banques considèrent la «pression à l'innovation consécutive à la baisse des marges dans les opérations d'intérêts ainsi que dans les opérations de commissions et prestations de services» (41%) comme le principal moteur du changement structurel dans le secteur bancaire suisse.
- ▶ Les résultats impliquent que les banques suisses estiment que la mutation structurelle résulte de facteurs liés à l'offre; selon elles, les changements structurels sont provoqués en priorité par les établissements et non pas par les clients (attentes et comportement des clients).
- ▶ Outre la gestion de la crise actuelle, les banques s'emploient par conséquent à investir encore davantage dans la transformation numérique du modèle d'affaires et dans l'offre numérique de services bancaires.

- ▶ Pour que les projets de transformation et les investissements dans le développement d'offres numériques aient un effet positif sur la rentabilité et la capacité de valeur ajoutée, les attentes, les besoins et le comportement des clients doivent impérativement être pris en compte.

# Le trafic des paiements toujours le plus fortement touché par le changement structurel ?

«Selon vous, parmi les activités suivantes, quelle est celle qui est la plus concernée par ce changement structurel ?»

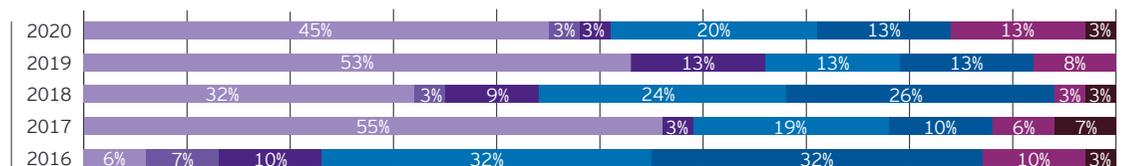


- ▶ A la question de savoir quelle est l'activité la plus fortement touchée par le changement structurel, le trafic des paiements est, à l'instar des années précédentes, de loin le plus fréquemment cité (53%). Le conseil en placement est cité cette année par 21% des banques et a ainsi considérablement gagné en importance (année précédente: 9%).
- ▶ On observe en effet différents développements qui viennent confirmer les changements structurels intervenus dans le trafic des paiements: le nombre de paiements sans numéraire et sans contact ne cesse d'augmenter, les FinTech axées sur le trafic des paiements enregistrent une forte croissance, les retraits d'espèces aux distributeurs automatiques et dans les filiales baissent d'année en année, la clientèle entreprises recherche des paiements internationaux en temps réel, etc.<sup>15</sup>
- ▶ Reste à savoir cependant dans quelle mesure ces évolutions sont réellement pertinentes et déterminantes pour le développement de la capacité de valeur ajoutée des banques. On peut s'attendre à des réductions supplémentaires des marges dans les opérations sur devises, car à l'avenir, les clients ne seront plus disposés à accepter des majorations sur les transactions à l'étranger. Le fait que le client paie avec une carte de crédit ou un smartphone (avec carte de crédit enregistrée) a toutefois une incidence moins déterminante sur la création de valeur des banques.

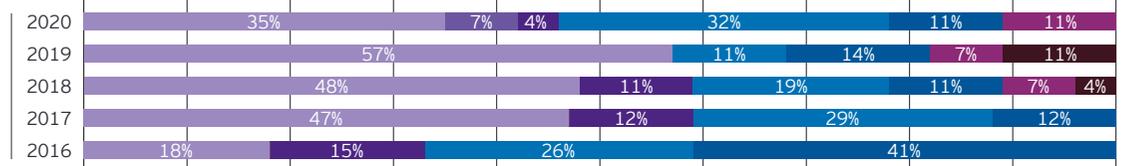
<sup>15</sup> Voir la série d'articles «End of Cash» d'EY.

- ▶ Il est crucial de réfléchir aux scénarios et implications possibles pour l'activité de base (opérations d'intérêts et opérations de commissions et prestations de services). La majorité des banques sont d'avis que le plus grand potentiel réside dans les activités de placement et ont de grandes ambitions de croissance dans ce domaine.
- ▶ Il n'est pas clair comment la valeur ajoutée pour les clients en matière financière, qui n'est pas encore prise en compte par les banques aujourd'hui, pourra être apportée à l'avenir. Dès que des concepts clés appropriés auront été trouvés pour la mise en œuvre, des changements structurels devraient intervenir également dans d'autres domaines d'activité, avec des implications majeures pour la capacité de création de valeur des banques.

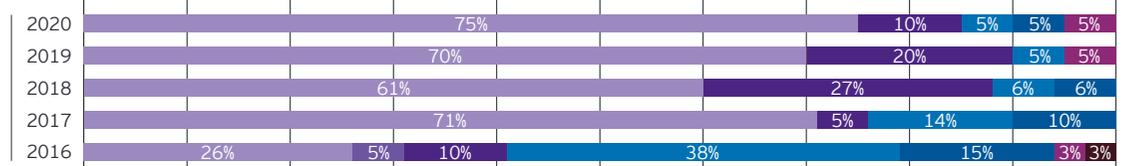
### Banques privées



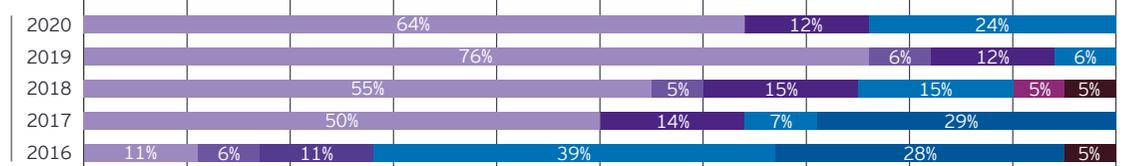
### Banques étrangères



### Banques régionales

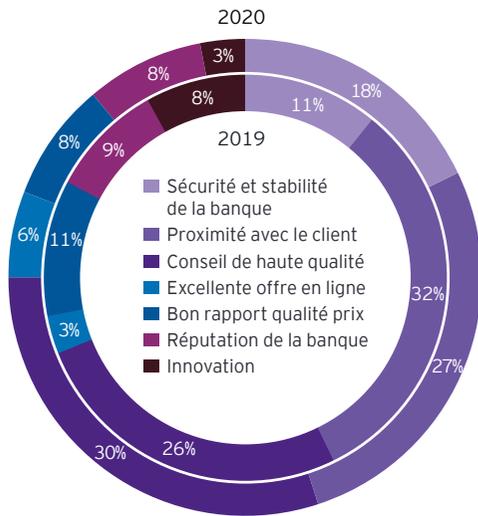


### Banques cantonales



# Une qualité élevée du conseil et la proximité des clients restent des moteurs essentiels de la fidélisation client

«Selon vous, quel facteur est déterminant pour assurer la fidélité des clients à l'avenir ?»



## Banques privées

## Banques étrangères

## Banques régionales

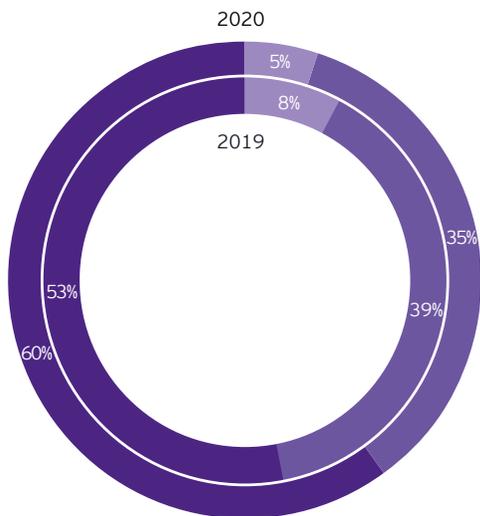
## Banques cantonales



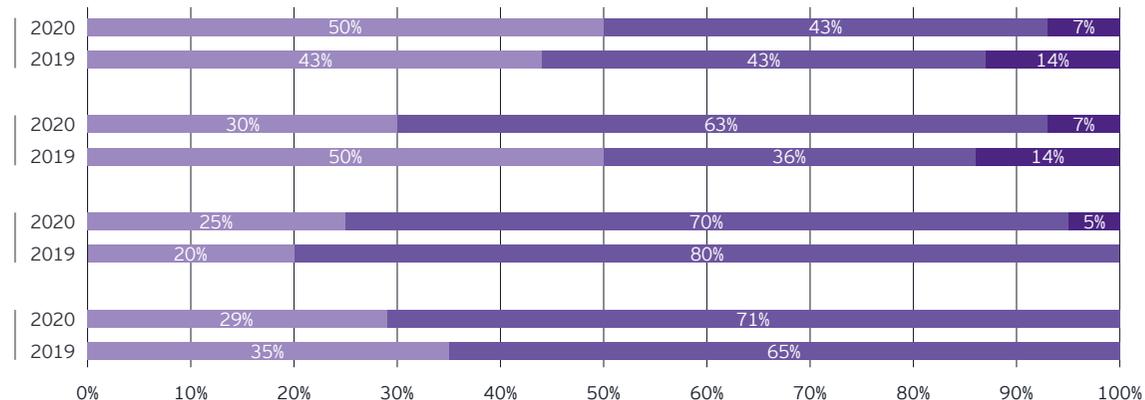
- ▶ Selon les banques interrogées, la «qualité élevée du conseil» (30%) ainsi que la «proximité des clients» (27%) constituent toujours les principaux éléments permettant de garantir, à l'avenir également, la fidélité des clients. Le facteur «sécurité/stabilité» a gagné en importance par rapport à l'année précédente; cette appréciation des sondés est probablement imputable à la situation de crise actuelle.
- ▶ Mais comment évaluer et développer systématiquement la proximité des clients? Pour être à proximité des clients, la banque doit leur permettre de réaliser leurs objectifs personnels et pouvoir jouer un rôle central dans la clarification de problématiques essentielles dans les situations et phases de vie importantes.
- ▶ Il est indispensable à cet effet de réaliser une analyse précise des différentes phases et moments clés de la vie du client ainsi que des besoins correspondants et de déterminer les besoins dans chaque phase. Si la banque parvient à offrir une valeur ajoutée dans les situations de vie décisives, en particulier par des activités de conseil et la mise à disposition de produits et solutions de qualité, elle pourra améliorer durablement la proximité et la fidélité des clients.

# Les banques cantonales et régionales constatent une baisse de la fidélité des clients

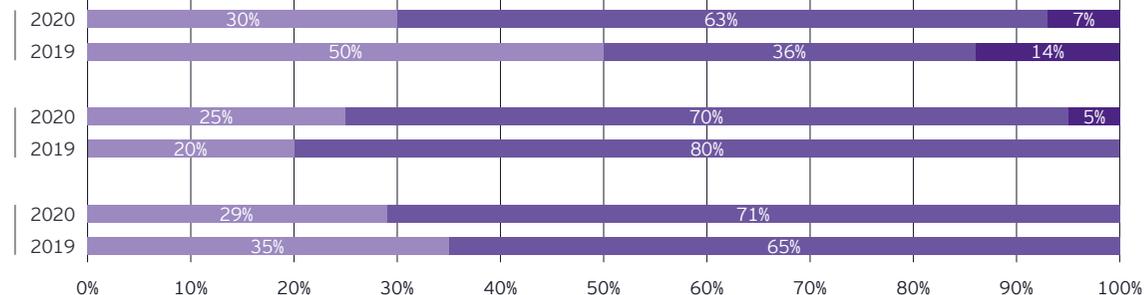
«Comment évaluez-vous la fidélité de la clientèle de votre banque ?»



## Banques privées



## Banques étrangères



## Banques régionales



## Banques cantonales

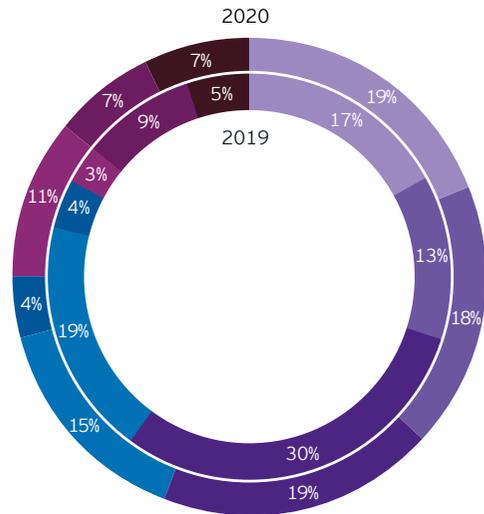


- Forte fidélité de la clientèle – les offres concurrentes ne sont utilisées que dans des cas exceptionnels.
- Fortement marquée, nous observons une sensible baisse de la fidélité de la clientèle – incertitude croissante quant au pouvoir de fidélisation de la clientèle
- Faible niveau de fidélisation de la clientèle – les clients utilisent de plus en plus les offres de différents fournisseurs.

- ▶ Les banques considèrent que le taux de fidélité de leurs clients est très important. Cependant, 60% des banques interrogées (année précédente: 53%) doutent de plus en plus de leur capacité à les fidéliser.
- ▶ Chez les banques cantonales (71%) et régionales (70%), cette incertitude est plus marquée que dans les groupes bancaires actifs principalement dans les activités de placement et de gestion de fortune. Ce résultat n'est pas surprenant étant donné que, dans la banque de détail en particulier, les clients comparent de plus en plus fréquemment les prix et que le passage à un nouveau fournisseur peut se faire en quelques clics.
- ▶ Les évolutions des dernières années montrent que près de la moitié des clients bancaires sont prêts à tester au moins les services financiers des FinTech et des entreprises technologiques. La rigidité des clients s'observe en particulier en Suisse, mais diminue de façon avérée.
- ▶ Dans les activités de placement et de gestion de fortune, une évolution similaire est à attendre; de plus en plus d'établissements identifient et mettent à profit des moments et des étapes charnières de la vie pour se concentrer sur les «assets in motion» et attirer systématiquement le client au cours de ces phases.

# Les leviers les plus importants pour générer une croissance rentable du chiffre d'affaires sont ceux centrés sur le client

«Quels sont les deux principaux leviers de croissance rentable pour votre banque ?»



## Banques privées

## Banques étrangères

## Banques régionales

## Banques cantonales

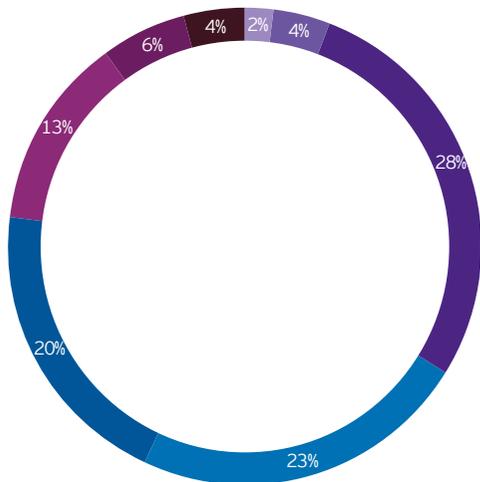


- Amélioration de l'expérience client (en particulier « digital expérience »)
- Augmentation des taux de conversion des ventes grâce à une meilleure compréhension des clients
- Systématisation de l'acquisition, du développement et de la fidélisation des clients
- Amélioration de la gamme de produits/services offerts en regroupant divers services
- Augmentation des frais
- Développement de solutions dans le domaine « sustainable finance »
- Emploi de conseillers à la clientèle supplémentaires
- Acquisition d'autres fournisseurs (croissance inorganique)

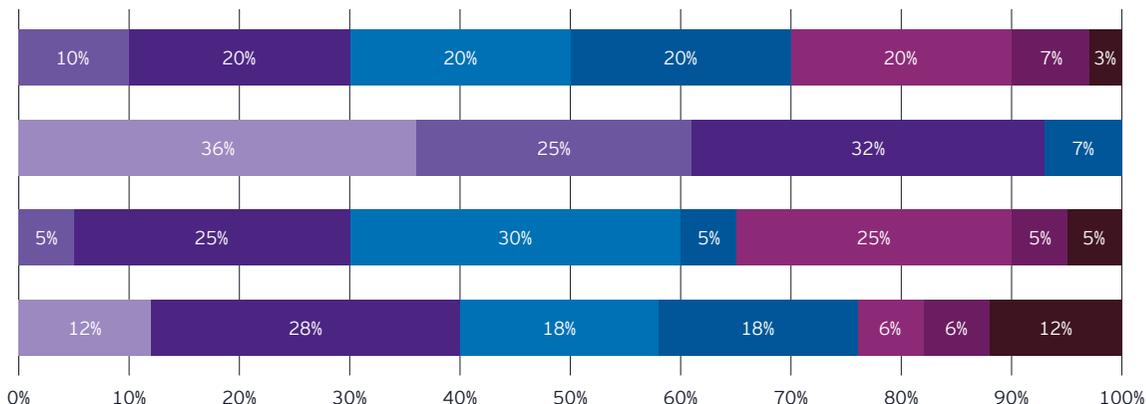
- ▶ A l'instar de l'année précédente, les banques entendent notamment dans les leviers centrés sur le client un potentiel supplémentaire pour générer une croissance rentable. Parmi ces leviers, la catégorie «Amélioration de l'expérience client» (19%), «Augmentation des taux de conversion grâce à une meilleure compréhension des clients» (18%) et «Systématisation de la prospection, du développement et de la rétention de la clientèle» (19%) est citée par 56% des banques interrogées.
- ▶ Les résultats confirment que les banques ont amorcé le changement vers un paradigme centré sur le client dans le secteur bancaire. Il reste cependant des défis de taille à relever dans la mise en œuvre concrète de ce changement de paradigme.
- ▶ La compréhension du client, qui devrait être à la base de toute option de mise en œuvre, est étonnamment faible par rapport à d'autres secteurs. On ignore encore dans une large mesure quels sont les concepts clés pour intégrer les leviers centrés sur le client dans des modèles d'affaires existants et les axer systématiquement vers une croissance rentable du chiffre d'affaires.

## Approches différentes pour la génération Z

«Selon vous, quel est le facteur clef pour attirer la future génération de clients bancaires (génération Z) pour votre établissement ?»



### Banques privées



### Banques étrangères

### Banques régionales

### Banques cantonales

- Présence physique et proximité avec le client (réseau de succursales)
- Présence sur les réseaux sociaux
- Rôle de la banque en tant que coach financier
- Plateformes du marché numérique
- Positionnement clair dans le domaine de la durabilité
- Meilleure individualisation des offres
- Culture d'entreprise moderne
- Autre

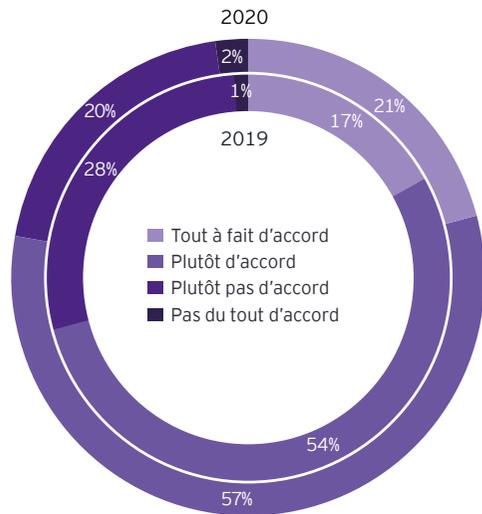
- ▶ En raison des conditions économiques, politiques et culturelles de leur jeunesse, et notamment de l'utilisation de médias numériques, la prochaine génération de clients bancaires (nés entre 2000 et 2010) se différenciera fortement des générations précédentes.
- ▶ Les banques suisses ont des avis divergents sur les approches à adopter pour attirer cette nouvelle génération. Les établissements interrogés citent le plus fréquemment le rôle de coach financier (28%), suivi par les plateformes de marché numériques (23%) et un positionnement crédible sur le thème de la durabilité (20%).
- ▶ Alors que les banques étrangères s'en tiennent majoritairement aux trois approches les plus citées, les autres groupes bancaires donnent des réponses plus diversifiées. Toutefois, 20% des banques privées et 25% des banques régionales considèrent l'individualisation des offres

essentielle. Il est intéressant de constater que les banques cantonales sont le seul groupe bancaire à mentionner comme critère l'importance de la présence physique et de la proximité (réseau de filiales).

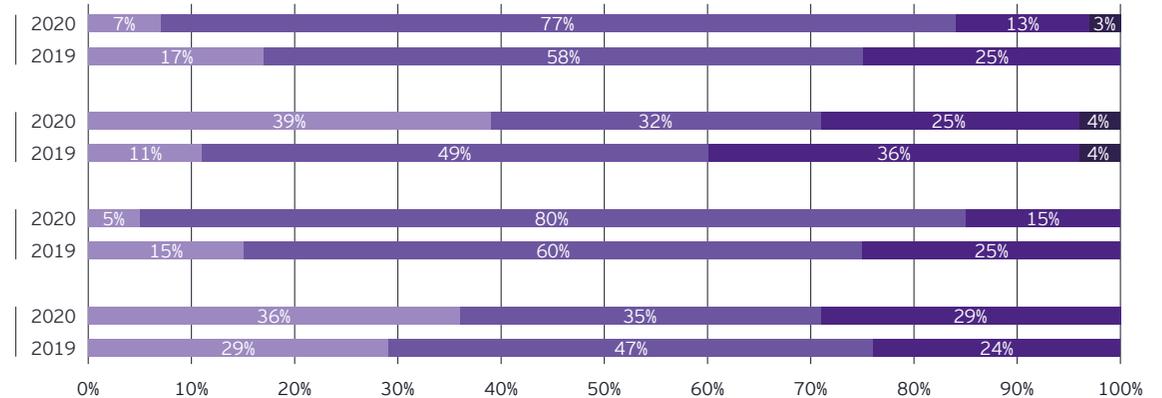
- ▶ Alors que la numérisation de la chaîne de création de valeur progresse, la question centrale d'une offre de services convaincante pour un coach financier (hybride) se pose encore. La génération Z utilise des smartphones offrant des performances dont la précédente génération avait rêvé, avec des fonctionnalités d'intelligence artificielle et de machine learning intégrées, une excellente commande vocale et des applications toujours plus intelligentes. Il reste à savoir quand la première banque réalisera le premier assistant financier numérique qui utilise les technologies de façon conséquente et offre une valeur ajoutée réelle en tant que coach financier personnel.

## Baisse des rémunérations attendue

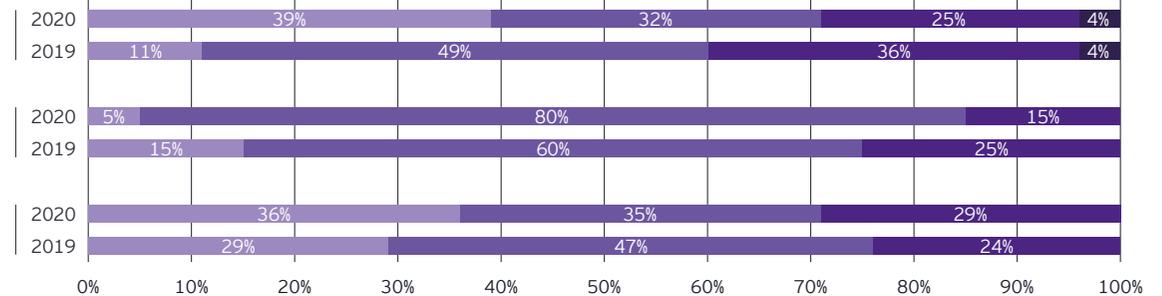
«Etes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Les rémunérations dans le secteur financier diminueront significative à moyen et long terme.»



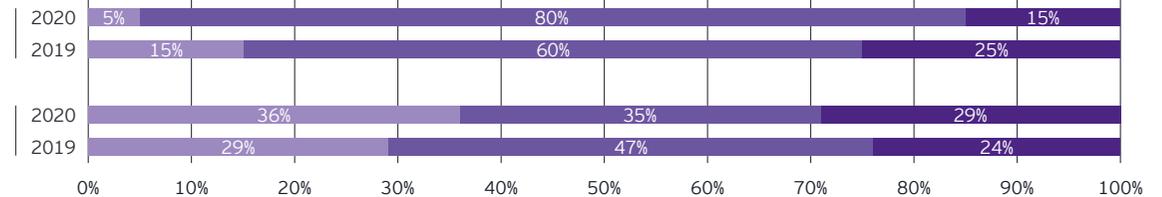
### Banques privées



### Banques étrangères



### Banques régionales



### Banques cantonales



- ▶ Au cours des dix dernières années, les rémunérations dans le secteur bancaire ont pu être maintenues à un niveau relativement stable en dépit d'un contexte difficile. Le salaire moyen par collaborateur a ainsi diminué de seulement 3,3% depuis 2010.<sup>16</sup>
- ▶ Mais étant donné l'érosion croissante des marges dans les activités de base des banques, la stagnation des revenus et l'évolution du cours des actions de banques nettement inférieure à la moyenne depuis des années, il y a autant de bonnes raisons pour une baisse des rémunérations dans le secteur bancaire. C'est manifestement aussi le sentiment des banques. Près des 78% des établissements interrogés sont d'avis que les rémunérations dans le secteur financier diminueront sur le moyen à long terme (année précédente: 71%).

<sup>16</sup> Source: BNS.



# 9

## Thèmes prioritaires en 2021

“

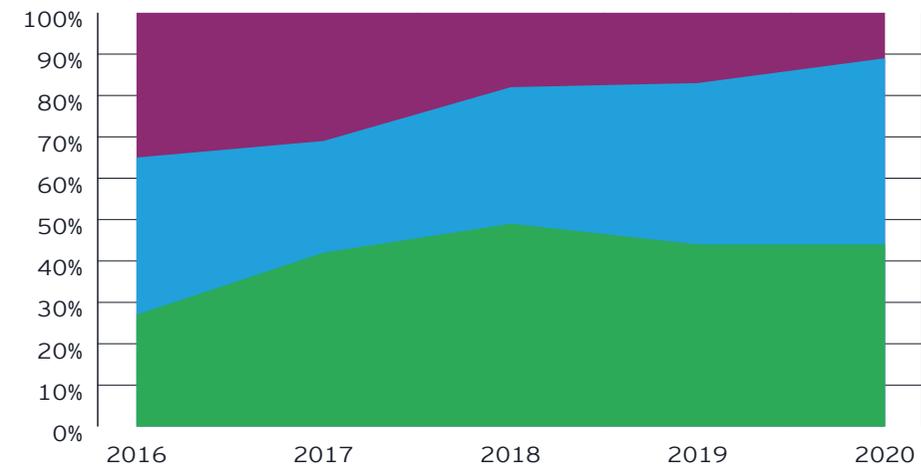
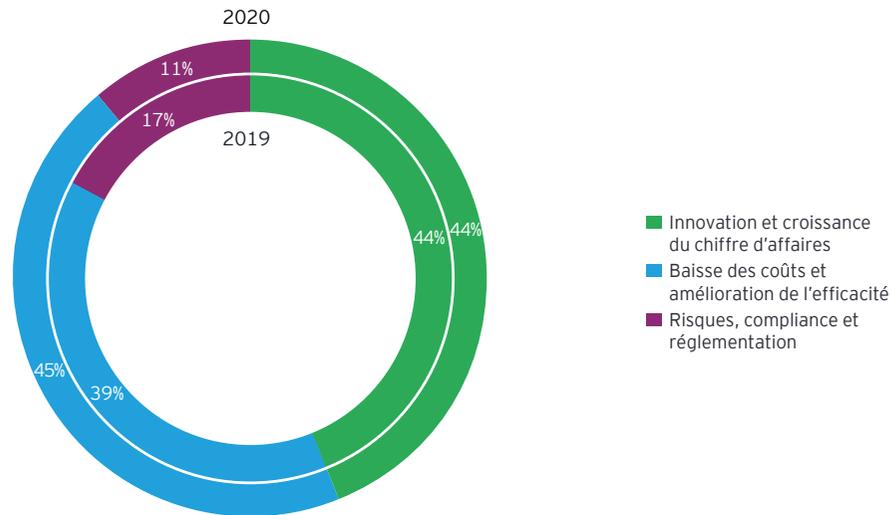
Les leçons tirées de la crise du coronavirus ouvrent de nouvelles perspectives en termes de coûts et d'innovation, ce qui peut être utile au vu des défis à venir.

**Patrick Schwaller**  
Managing Partner  
Audit Financial Services



## A la recherche du juste équilibre

«Parmi les thèmes suivants, quel est celui qui, selon vous, devrait dominer au cours des 6 à 12 prochains mois au sein du secteur financier ?»



- ▶ S'agissant de la détermination des priorités et des ambitions stratégiques, la «baisse des coûts et l'amélioration de l'efficacité» (45%) d'une part ainsi que la «croissance et l'innovation» (44%) d'autre part sont pratiquement à égalité, avec une tendance à une concentration plus forte sur la gestion des coûts (plus 6 points de pourcentage).
- ▶ On voit bien ici le défi majeur auquel les banques sont confrontées à long terme, à savoir rechercher le juste équilibre entre croissance du chiffre d'affaires et hausse de la rentabilité. Le résultat du sondage confirme l'ambition des banques de se pencher de façon intensive sur ces deux sujets.
- ▶ Risques de défaillances, érosion progressive des marges dans les activités de crédit et de placement, exacerbation de la concurrence par des banques «challenger» et des FinTech, marché intérieur largement saturé – face à ces développements, il n'est guère étonnant que les banques souhaitent avant tout mettre l'accent sur la réduction des coûts au cours des six à douze prochains mois.
- ▶ Il est intéressant de constater que le thème «Risques, compliance et réglementation» a perdu en importance malgré l'aggravation des risques suite à la pandémie de coronavirus. Avec un taux de 11%, on observe une diminution nette de 6 points de pourcentage de la pondération par rapport à l'année précédente. Ce résultat montre également la confiance en soi des banques. Elles se sont préparées pendant des années à une nouvelle crise et ont pu prouver de manière impressionnante que ces efforts ont été payants: renforcement des réserves de fonds propres et de liquidités, aucune défaillance de crédit majeure suite à une politique d'octroi de crédit prudente et à une structure de crédit saine, pas d'interruptions système et aucun fait marquant ayant fait les gros titres.

## Les thèmes prioritaires restent inchangés dans une large mesure

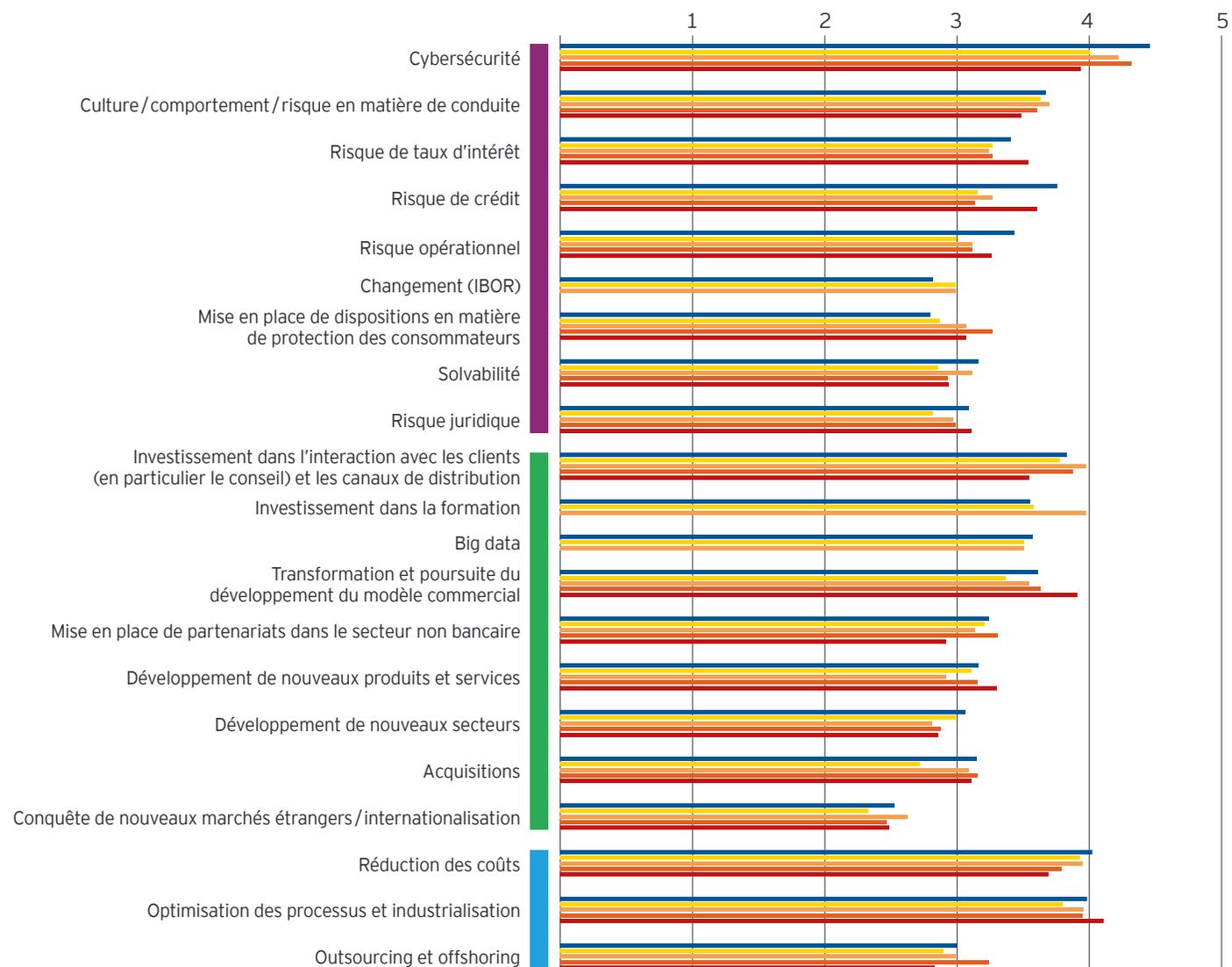
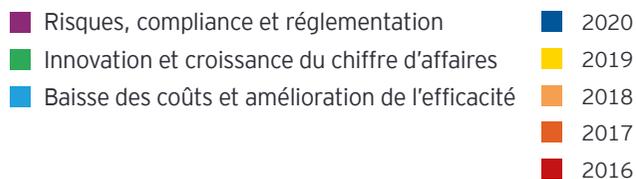
«Parmi les thèmes et activités suivants, lesquels auront, selon vous, une grande importance au cours des 6 à 12 prochains mois dans le secteur financier ?»

Ranking	2020	2019	2018	2017	2016
Cybersécurité	1	1	1	1	2
Réduction des coûts	2	2	5	4	4
Optimisation des processus et industrialisation	3	3	4	2	1
Investissement dans l'interaction avec les clients (en particulier le conseil) et les canaux de distribution	4	4	2	3	6
Risque de crédit	5	11	9	13	5
Culture/comportement/risque en matière de conduite	6	5	6	6	8
Transformation et poursuite du développement du modèle commercial	7	8	7	5	3
Big Data	8	7	8	-	-
Investissement dans la formation	9	6	3	-	-
Risque opérationnel	10	13	13	14	10
Risque de taux d'intérêt	11	9	10	8	7
Mise en place de partenariats dans le secteur non bancaire	12	10	11	7	15
Solvabilité	13	18	12	16	14
Développement de nouveaux produits et services	14	12	19	11	9
Acquisitions	15	20	14	12	11
Risque juridique	16	19	18	15	12
Développement de nouveaux secteurs	17	15	20	17	16
Outsourcing et offshoring	18	16	16	10	17
Changement (IBOR)	19	14	17	-	-
Mise en place de dispositions en matière de protection des consommateurs	20	17	15	9	13
Conquête de nouveaux marchés étrangers/internationalisation	21	21	21	18	18

- Risques, compliance et réglementation
- Innovation et croissance du chiffre d'affaires
- Baisse des coûts et amélioration de l'efficacité

- ▶ Parmi les thèmes prioritaires concrets cités qui occupent les banques au quotidien, le thème «Cybersécurité» du domaine «Risque et réglementation» occupe la première place, à l'instar des trois dernières années.
- ▶ L'attention permanente accordée au thème de la cybersécurité n'est guère surprenante, car la pandémie de coronavirus accroît la dépendance vis-à-vis des technologies de l'information et de communication tout en augmentant la vulnérabilité en raison du recours de plus en plus fréquent au travail hors des bureaux. Il n'en reste pas moins que les établissements financiers sont capables de se convertir relativement facilement et sans grandes difficultés au télétravail. Les investissements technologiques réalisés ces dernières années ont porté leurs fruits. Les banques ne considèrent d'ailleurs pas le télétravail comme le risque majeur lié à la crise du coronavirus (voir à ce sujet p. 27).
- ▶ Par ailleurs, suite aux nombreuses attaques de ransomware contre des entreprises suisses l'an dernier, le thème de la cybersécurité était également omniprésent dans les médias, ce qui a clairement mis en évidence la vulnérabilité des entreprises concernées.
- ▶ Mais le thème de la cybersécurité reste également d'actualité en ce qui concerne les technologies dites émergentes, principalement les développements dans le domaine du cloud computing. A l'heure actuelle, de nombreuses banques se penchent intensivement sur des initiatives dans le domaine du cloud, où les aspects liés au risque en général et les implications possibles de la cybersécurité en particulier occupent une place importante.
- ▶ Comme l'an dernier, les thèmes «Amélioration de l'efficacité et baisse des coûts» et «Optimisation des processus et industrialisation» occupent la deuxième et troisième place. Ceci traduit l'ambition des banques de se consacrer davantage à la question des coûts.

- ▶ Malgré leur volonté de mettre l'accent stratégique sur la gestion des coûts et l'innovation, les banques ne veulent pas perdre de vue leur gestion des risques, car les thèmes comme la «gestion des risques – risque de crédit», et la «solvabilité (fonds propres, liquidité, ratio d'endettement)» ont considérablement gagné en importance et fait un bond de six et cinq places respectivement. Ces disciplines clés sont à nouveau davantage recherchées en période de crise.
- ▶ Le thème «Changement IBOR» a une nouvelle fois perdu cinq places et n'occupe plus que l'antépénultième position, ce qui est un peu surprenant. Et ce, bien que la FINMA considère l'abandon du LIBOR comme l'un des six risques majeurs dans la cartographie des risques des banques suisses.<sup>17</sup> S'agissant de l'importance de ce thème, les banques et les autorités de surveillance ont manifestement des avis divergents.



<sup>17</sup> Voir Monitoring FINMA des risques 2020.

# 10

## Durabilité

“

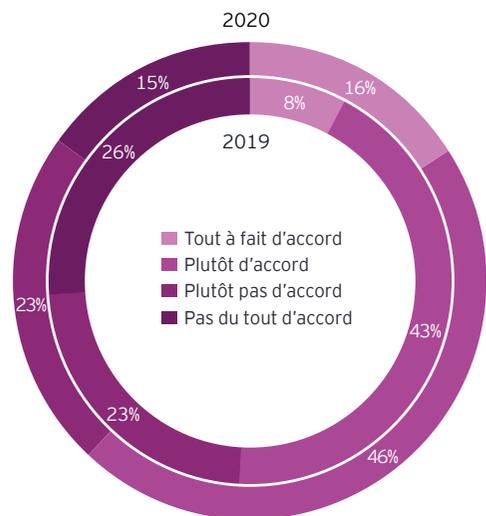
Une prise en compte précoce des risques financiers liés au climat dans la cadre de la gestion des risques et de la publication offre aux banques un avantage stratégique sur le marché.

**Corina Grünenfelder**  
*Senior Manager*  
*Business Consulting*

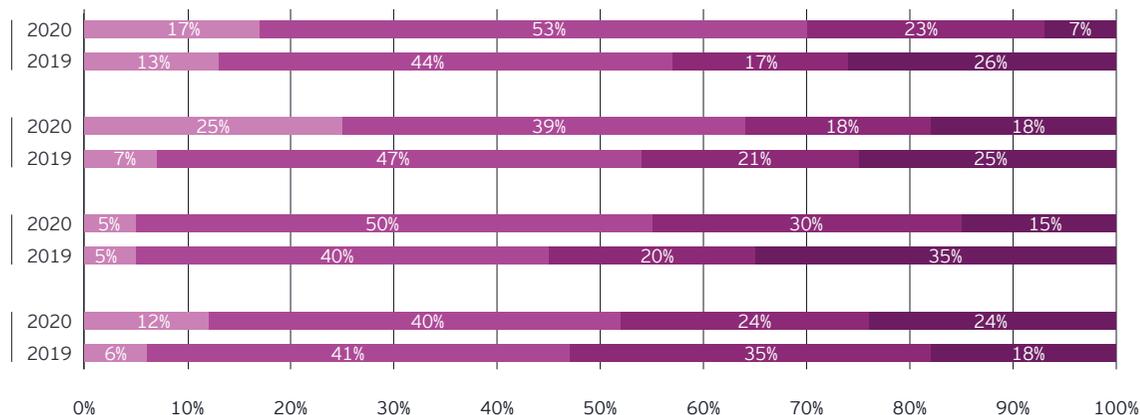


## Plus de transparence, meilleure comparabilité

«Êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Afin d'exploiter pleinement le potentiel des «investissements durables» pour la protection du climat, des exigences réglementaires plus ambitieuses, telles que des normes contraignantes pour la définition des «investissements durables», sont nécessaires.»



### Banques privées



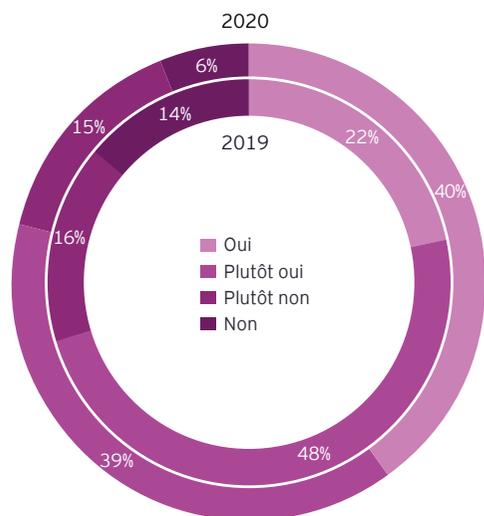
- ▶ Les clients doivent, de plus en plus, pouvoir évaluer la prise en compte des répercussions sur l'environnement et la durabilité dans le secteur bancaire. L'un des plus grands défis réside cependant dans le fait que dans le domaine ESG, les critères ne sont pas encore recueillis de manière standardisée, qu'ils sont difficilement mesurables et que de nombreuses entreprises ne font pas preuve du même degré de transparence concernant les risques financiers liés au climat.
- ▶ En juin 2020, le Conseil fédéral s'est fixé pour objectif de faire de la Suisse l'un des principaux centres mondiaux de services financiers durables<sup>18</sup>. Pour encourager une publication plus complète et plus homogène des risques financiers liés au climat, l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a ouvert une audition publique sur la circulaire adaptée «Publication – banques»<sup>19</sup>.
- ▶ Il n'est guère surprenant que près de deux tiers des banques (62%) sont convaincues qu'il faut des prescriptions réglementaires plus poussées pour pouvoir exploiter tout le potentiel des placements durables pour la protection du climat.

<sup>18</sup> Source: bafu.admin.ch: La place financière suisse doit être une référence mondiale en matière de services financiers durables.

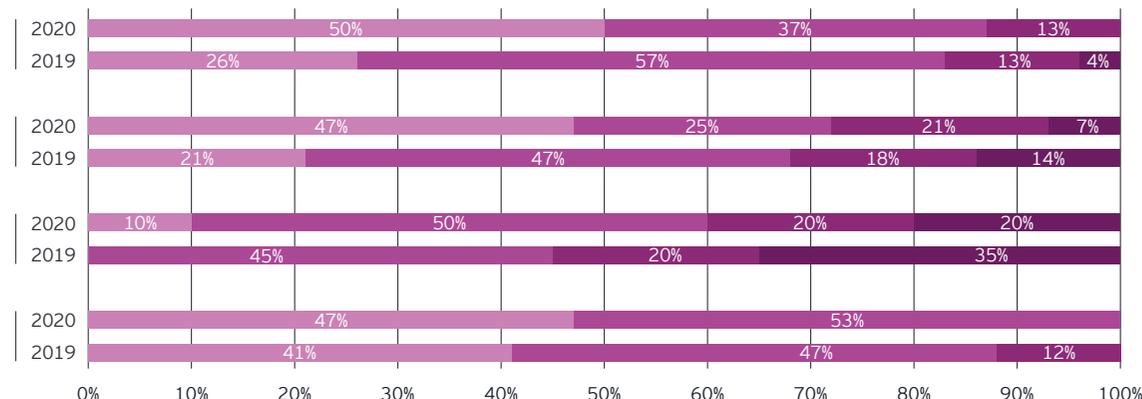
<sup>19</sup> Source: FINMA: Obligations de transparence face aux risques climatiques - La FINMA ouvre une audition.

# Les banques, des précurseurs en matière de transformation ?

«Avez-vous l'intention d'élargir considérablement la gamme de produits en "sustainable finance" à l'avenir ?»



## Banques privées



## Banques étrangères



## Banques régionales



## Banques cantonales

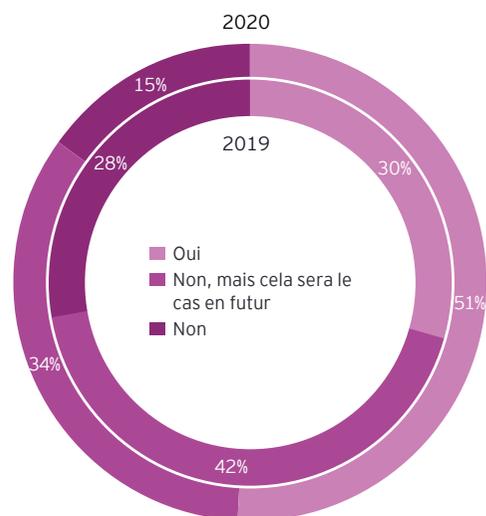


- ▶ Une majorité croissante de banques envisagent de développer significativement leur offre de placements durables. Cette année, 79% des banques interrogées ont exprimé cette intention, ce qui représente une nouvelle augmentation de 8 points de pourcentage par rapport à l'année précédente.
- ▶ L'«ESG» incite les banques à repenser leur positionnement stratégique. Outre la nécessité de remanier les modèles de risque et les structures de gouvernance, l'intégration de critères ESG dans le conseil en placement ouvre de nouvelles opportunités. La prise en compte individuelle des besoins des clients en matière de placements durables permet ainsi aux banques d'augmenter la fidélité des clients et de renforcer leur propre position sur le marché ainsi que leur réputation.

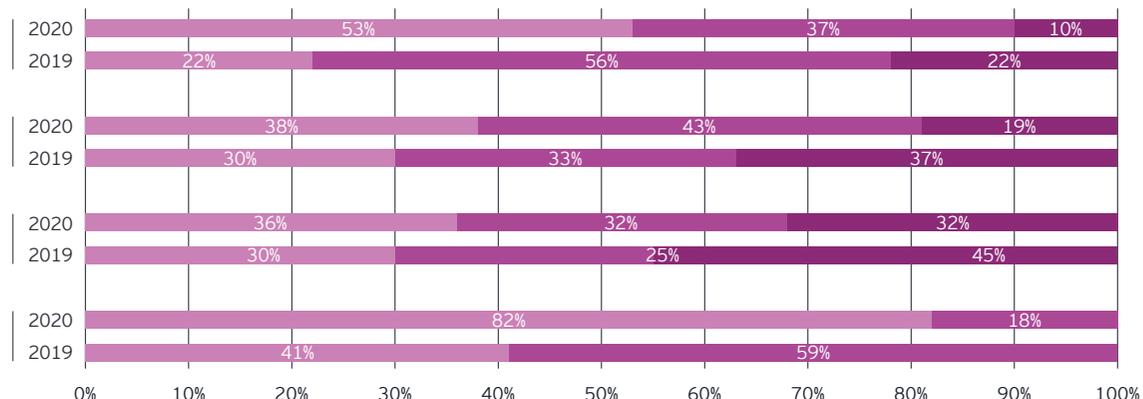
- ▶ Sur le plan commercial, les placements durables offrent un grand potentiel pour les banques et les clients et peuvent, dans le même temps, apporter une contribution concrète à la réalisation des objectifs climatiques mondiaux ainsi qu'à une économie durable.
- ▶ Cette tendance semble aussi se dessiner progressivement dans les banques régionales, même si elles demeurent la lanterne rouge dans ce domaine. Dans l'intervalle, plus que 40% des banques régionales ne souhaitent pas élargir leur offre de placements durables. Il convient toutefois de souligner ici que de nombreuses banques régionales ne créent pas leurs propres produits de placement, mais les acquièrent auprès de tiers.

## La vague verte déferle

«Le thème «sustainable finance» est-il inclus dans le conseil en placement de notre banque et fait partie intégrante du processus de conseil ?»



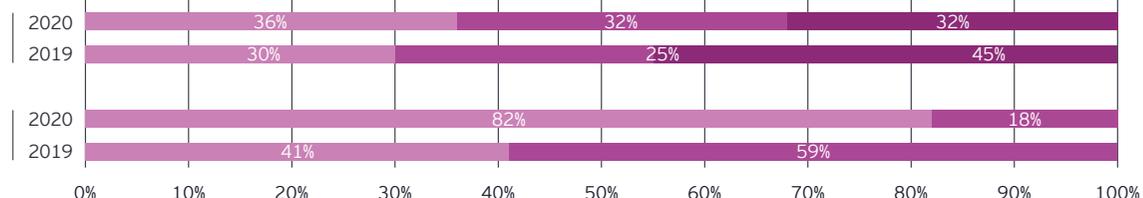
### Banques privées



### Banques étrangères



### Banques régionales



### Banques cantonales



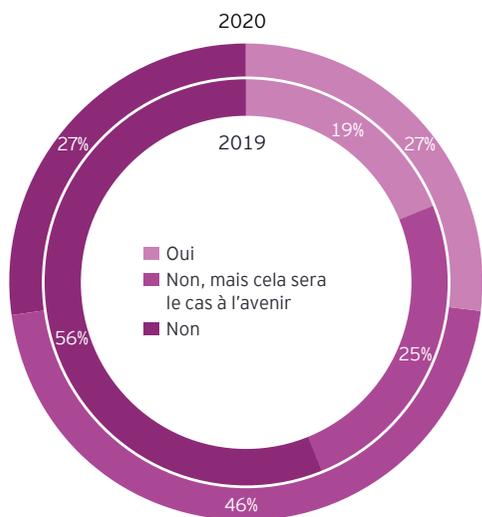
- ▶ Alors que l'année précédente, 30% des banques déclaraient avoir intégré le thème de la «durabilité» comme élément obligatoire du processus de conseil en placement, elles sont aujourd'hui plus de la moitié (51%).
- ▶ Seule une minorité de 15% des banques indiquent n'inclure ni actuellement ni à l'avenir le thème de la durabilité comme élément obligatoire dans le conseil en placement. Cela représente une baisse sensible de 13 points de pourcentage (28%) par rapport à l'an passé. Cette année également, ce sont les banques régionales (32%) qui sont les plus réservées par rapport à un conseil en placement durable.

- ▶ L'étude PACTA a examiné en 2020 l'alignement du secteur financier suisse avec les objectifs climatiques de l'Accord de Paris. Des améliorations significatives sont intervenues depuis la dernière étude réalisée en 2017. Par rapport à d'autres secteurs notamment, les banques se distinguent par l'intégration réussie de la durabilité dans les activités avec la clientèle (étude Pacta, p. 101<sup>20</sup>).

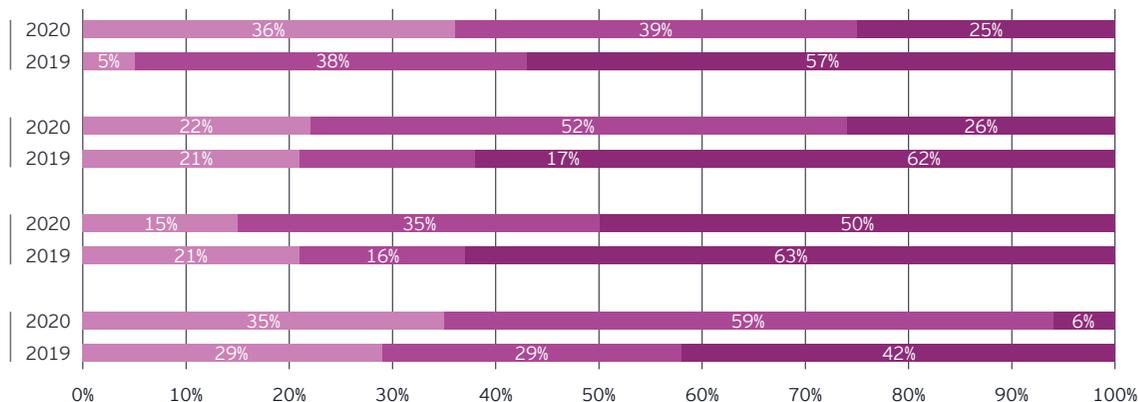
<sup>20</sup> Source: PACTA Switzerland - Bridging the Gap (transitionmonitor.com).

## L'ESG a désormais fait son entrée dans les activités de crédit

«Êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Notre banque tient compte des critères de ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) lors de l'octroi de prêts aux clients commerciaux.»



### Banques privées



- Le développement durable concerne tous les domaines d'activité des banques. Les catégories de risques classiques comme les risques de marché, de crédit et les risques opérationnels sont influencés directement ou indirectement par les risques ESG. Le processus d'octroi de crédit joue ici un rôle central, et les risques en termes de durabilité auront également pour effet de modifier les critères d'octroi des crédits. L'intégration systématique de critères de durabilité dans les décisions et produits de financement offre au secteur bancaire de bonnes opportunités de rendement. Le secteur soutient notamment aussi les clients commerciaux lors de la transition de modèles d'affaires à forte intensité d'émissions vers des modèles d'affaires durables. Par ailleurs, la prise en compte des risques ESG permet une meilleure différenciation des risques des emprunteurs.

- Alors que l'année précédente, 56% des banques déclaraient ne pas tenir compte de critères de durabilité/ESG lors de l'octroi de crédits à des clients commerciaux, elles ne sont plus que 27% aujourd'hui. Ce recul drastique au cours de seulement une année met fortement en avant la nécessité d'intégrer les critères ESG dans l'octroi de crédits. La prise en compte des facteurs de durabilité lors de l'octroi de crédits pose toutefois de nouveaux défis aux banques, comme par exemple l'application systématique de critères ESG.



# 11

## Annexes

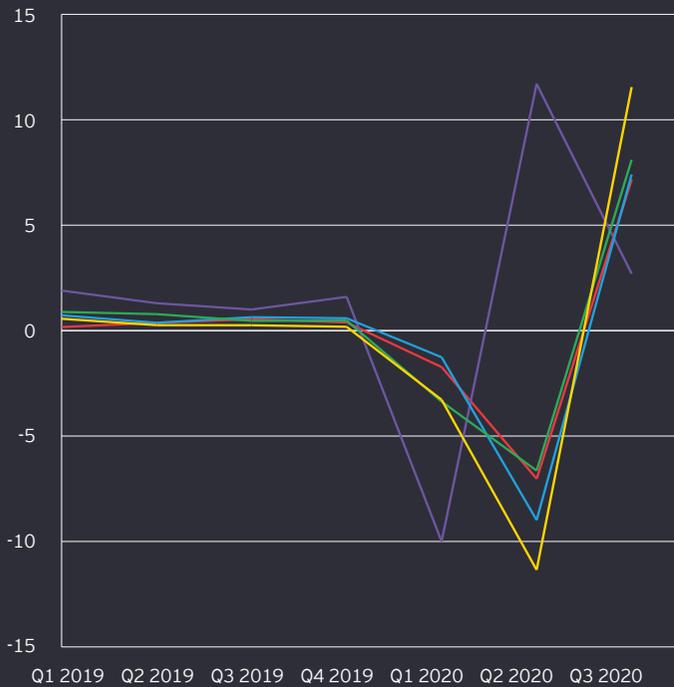


# Environnement économique

## Produit intérieur brut

Evolution par trimestre en %

Sources: OECD

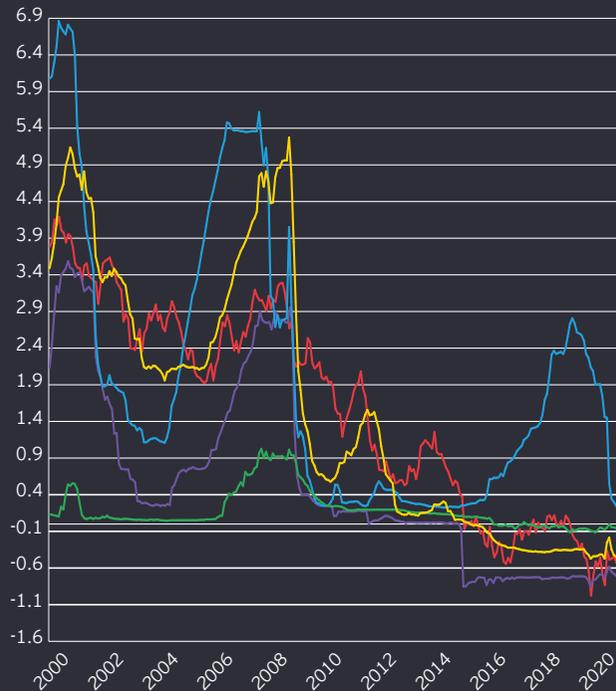


- Suisse
- Chine
- EU
- G-20
- UE

## Taux d'intérêt

En %

Sources: BNS



- LIBOR CHF 3M
- LIBOR USD 3M
- LIBOR JPY 3M
- LIBOR EUR 3M
- CHF 10A Confédération suisse

## Places boursières

Indexé, 1.1.2000 = 100

Sources: MSCI



- MSCI EUROPE
- MSCI SUISSE
- MSCI EU
- MSCI MONDE

## Immeubles

Indexé, 1.1.2000 = 100

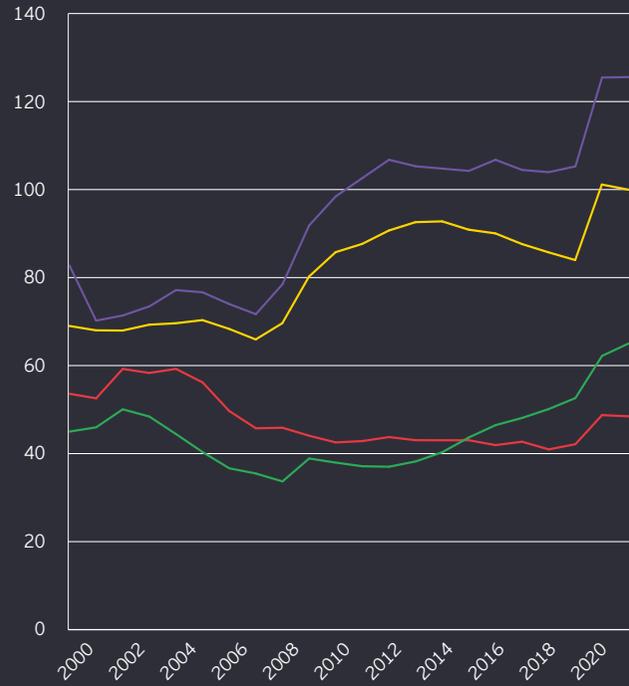
Sources: BIS



- EU
- Suisse
- Euro-Raum

## Dettes en % du PIB

Sources: IMF

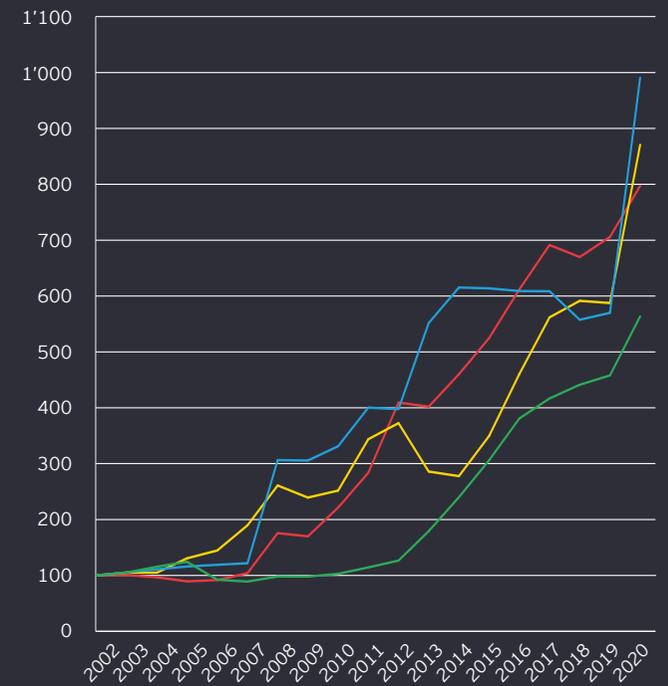


- Suisse
- Economies avancées
- Marchés émergents et économies à revenu intermédiaire
- Zone euro

## Total des actifs des banques centrales

Indexé, 1.1.2002 = 100

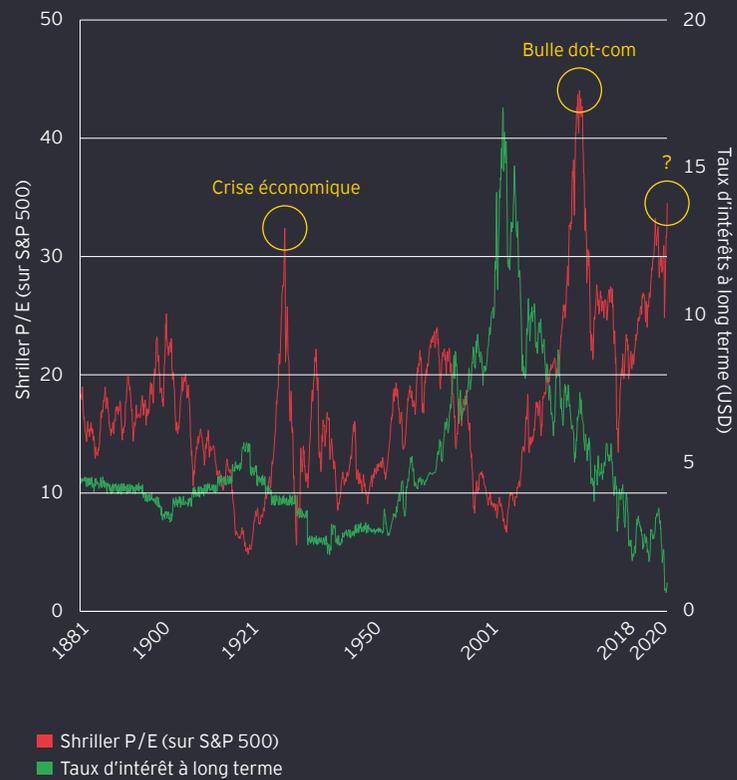
Sources: SNB, EZB, St. Louis FED, BoJ



- Banque nationale suisse
- Banque centrale européenne
- Réserve fédérale des Etats-Unis
- Banque du Japon

## Shriller P/E et taux d'intérêt

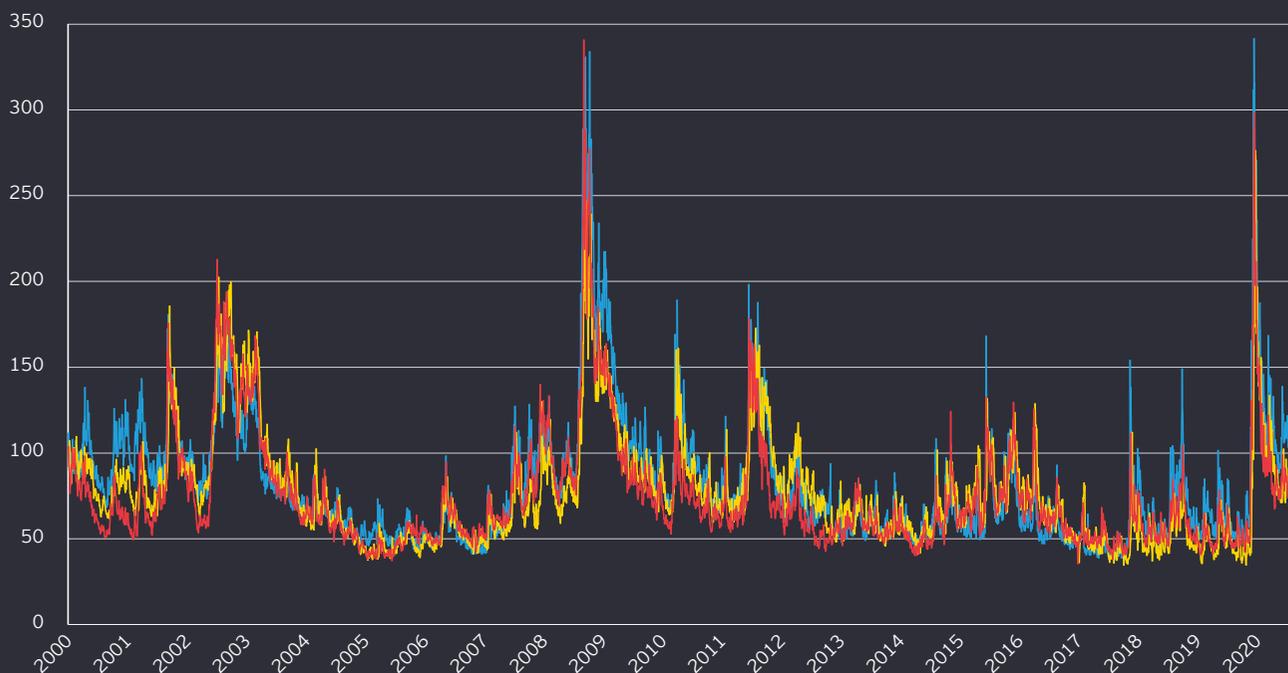
Sources: BNS



## Volatilité

Indexé, 1.1.2000 = 100

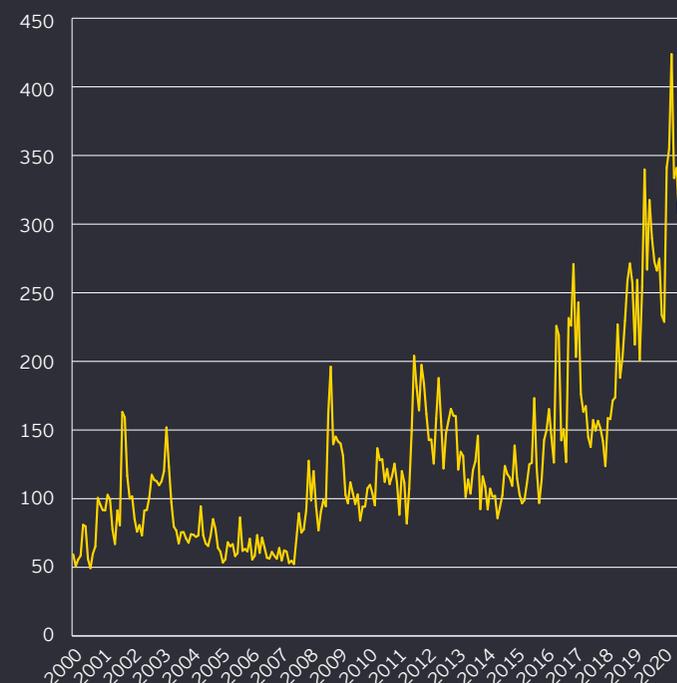
Sources: SIX, STOXX, Cboe



- VSMI®
- EURO STOXX 50® Volatility (VSTOXX®)
- Cboe Volatility Index® (VIX®)

## Economic Policy Uncertainty Index

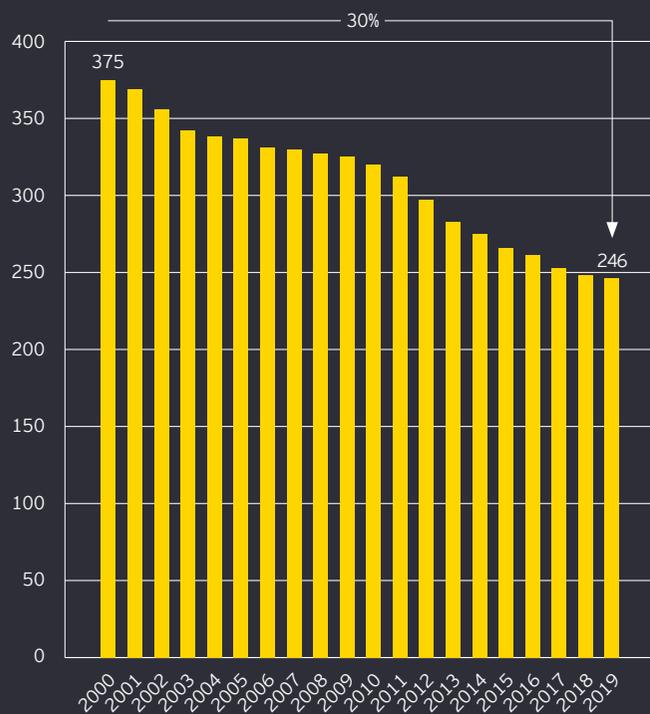
Sources: Davis, Steven J.  
(Policyuncertainty.com)



# Paysage bancaire

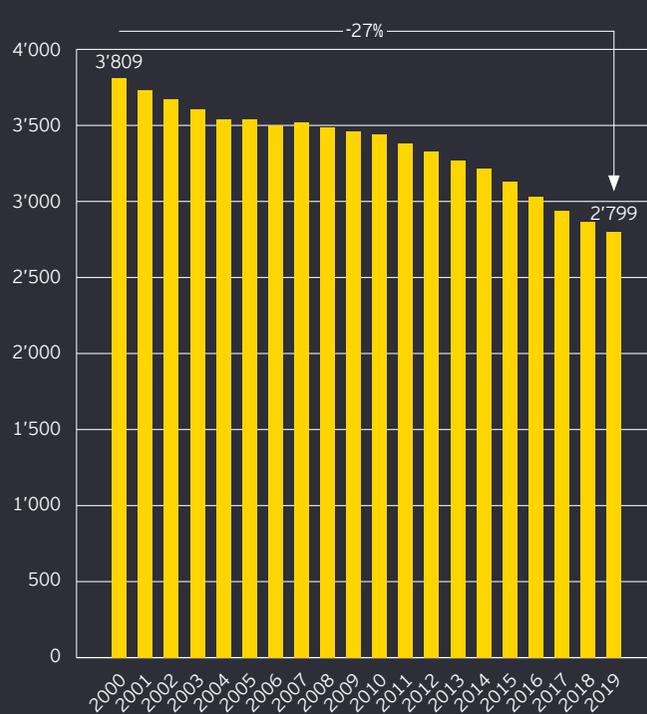
## Nombre de banques

Sources: BNS



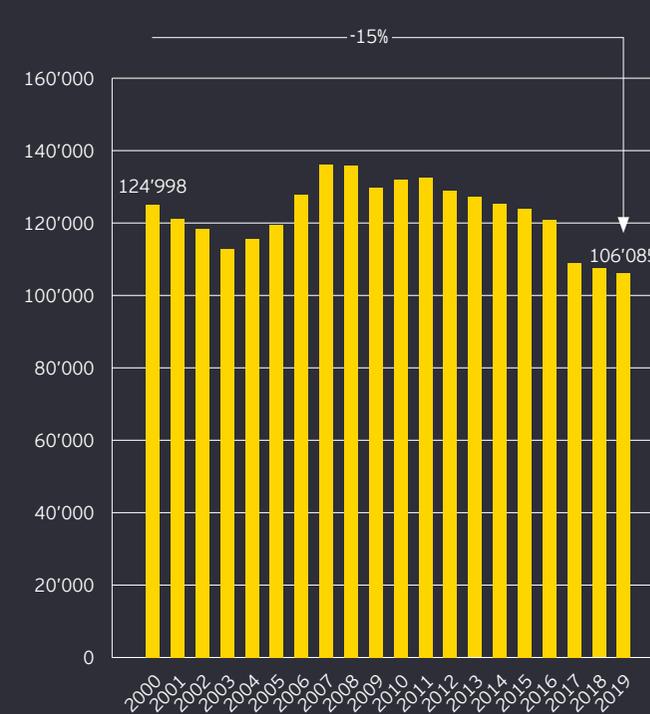
## Nombre de filiales

Sources: BNS



## Nombre de collaborateurs

Sources: BNS



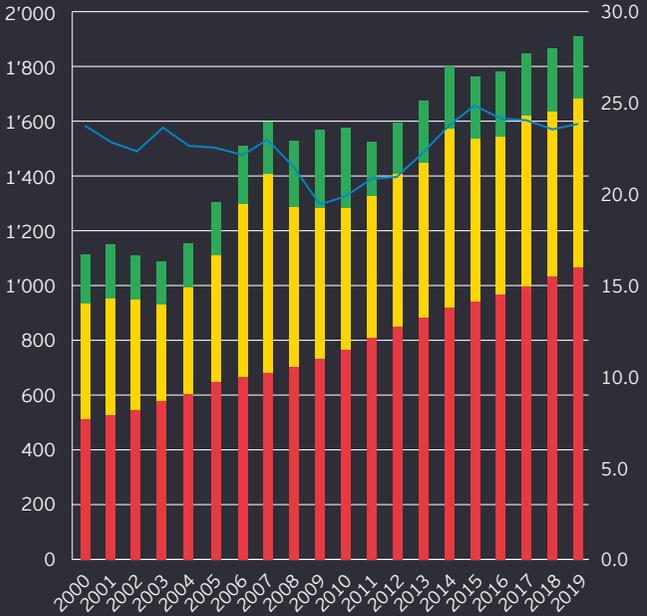
# Volume d'affaires, rentabilité et valeur ajoutée

## Résultat des opérations d'intérêts et volume de crédits

En mia. de CHF

Sources: BNS

Volume de crédits Résultat des opérations d'intérêts



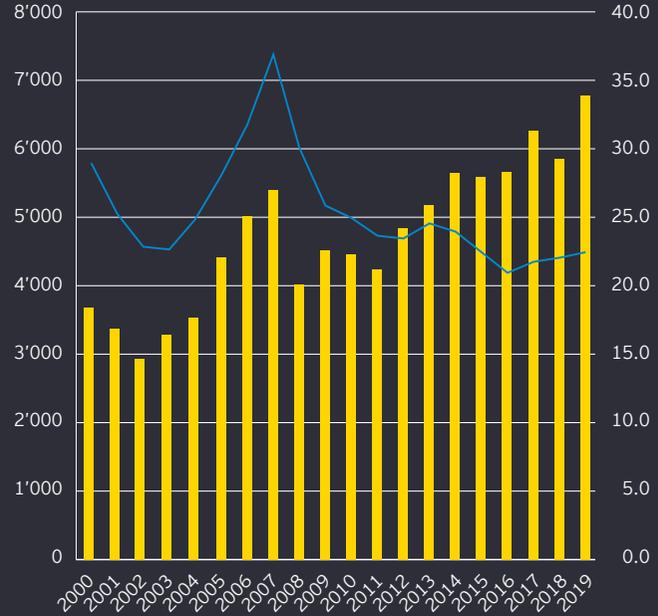
- Hypothèques
- Créances sur la clientèle
- Immobilisations financières
- Résultat des opérations d'intérêts

## Portefeuilles de titres et résultat des opérations de commission

En mia. de CHF

Sources: BNS

Portefeuilles de titres Résultat des opérations de commission

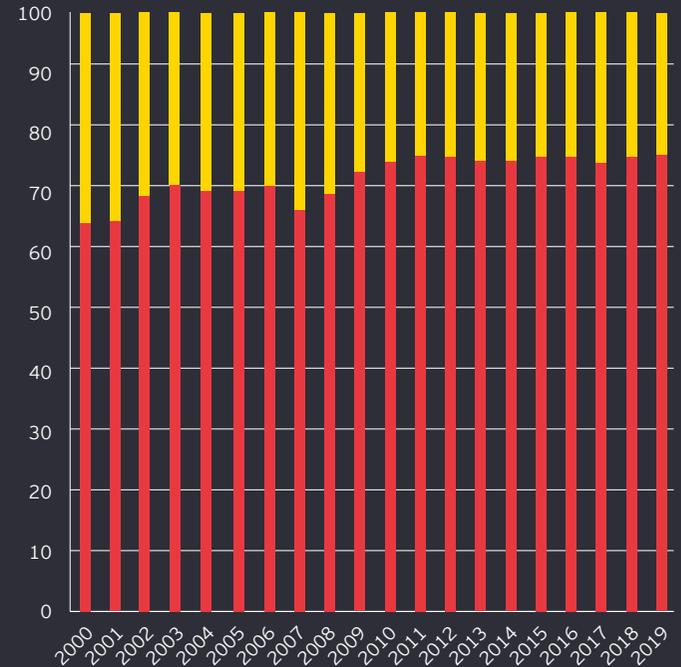


- Portefeuilles de titres
- Résultat des opérations de commission

## Structure des portefeuilles de prêts

En %

Sources: BNS



- Hypothèques
- Autres prêts

## Prêts aux entreprises

En mia. de CHF

Sources: BNS

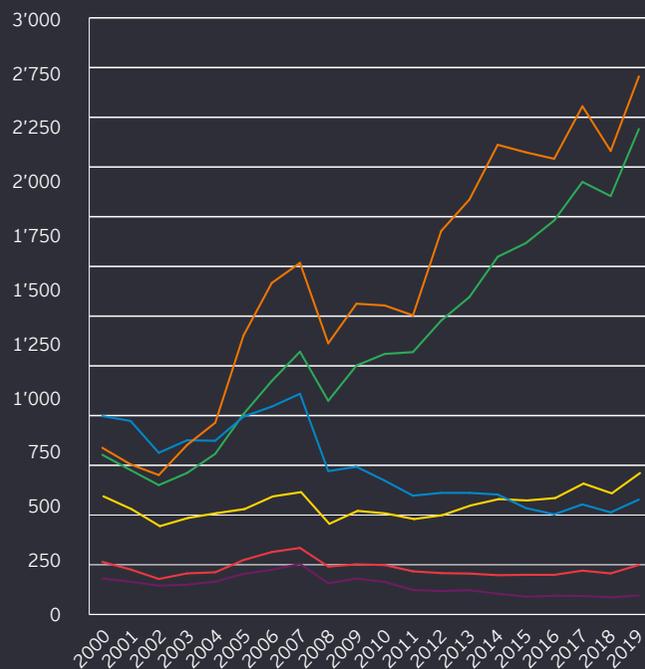


- Hypothèques
- Autres prêts garantis
- Autres prêts non garantis
- Total des lignes de crédits

## Dépôts de la clientèle

En mia. de CHF

Sources: BNS



- Clientèle privée - national
- Clientèle commerciale - national
- Clientèle institutionnelle - national
- Clientèle privées - étrangers
- Clientèle commerciale - étrangers
- Clientèle institutionnelle - étrangers

## Résultats par domaines d'activité

En mia. de CHF

Sources: BNS

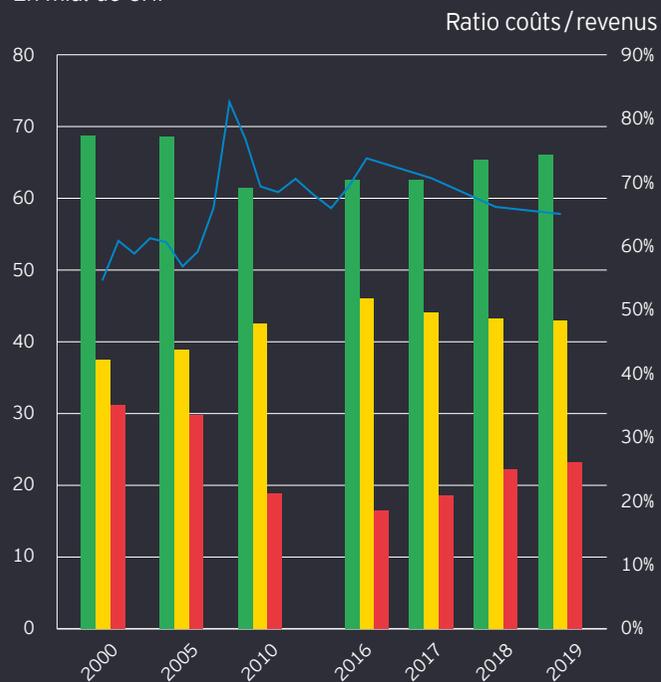


- Résultat brut des opérations d'intérêts
- Résultat des opérations de commissions et services
- Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur
- Autres résultats

## Résultat, charges, profit, ratio coûts/revenus

Sources: BNS

En mia. de CHF

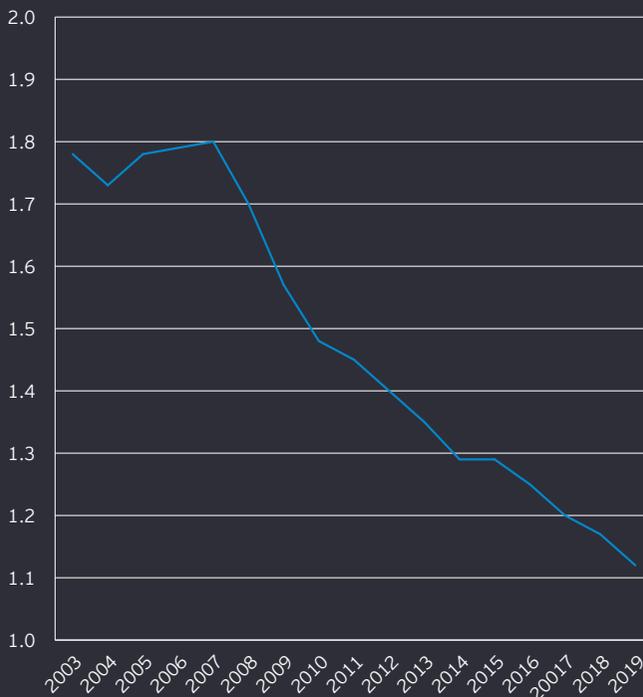


- Résultat opérationnel
- Charges d'exploitation
- Résultat annuel
- Ratio coûts/revenus

## Marge d'intérêt des banques nationales

Sources: BNS

En %



## Création de valeur – Banques

Sources: SECO

Indexé, 1.1.2002 = 100



- Part relative des banques en %
- Economie
- Banques

## Rendement des actions – Banques vs. Marché

Indexé, 1.1.2002 = 100

Sources: SIX, Investing.com



- Swiss Performance Index SPI TR
- SPI ICB Supersector 8300 Banks Total Return
- UBS
- Credit Suisse

# Responsables de l'étude



**Patrick Schwaller**

Managing Partner  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 69 30  
patrick.schwaller@ch.ey.com



**Olaf Toepfer**

Partner  
Leader Banking & Capital  
Markets

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 44 71  
olaf.toepfer@ch.ey.com



**Timo D'Ambrosio**

Director  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 32 20  
timo.dambrosio@ch.ey.com



**Nikola Simic**

Senior Consultant  
Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 40 15  
nikola.simic@ch.ey.com



**Simone Carmen Friess**

Senior Consultant  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 38 58  
simone-carmen.friess@ch.ey.com



**Fredrik Berglund**

Senior Consultant  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 38 12  
fredrik.berglund@ch.ey.com

# Experts



**Bruno Patusi**

Managing Partner  
Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 46 90  
bruno.patusi@ch.ey.com



**Stéphane Muller**

Partner | Leader Financial  
Services Suisse Latine

Place de Pont-Rouge 1  
1212 Geneva

Téléphone: +41 58 286 55 95  
stephane.muller@ch.ey.com



**Raphael Thürler**

Partner | Leader Wealth and  
Asset Management

Place de Pont-Rouge 1  
1212 Geneva

Téléphone: +41 58 286 56 88  
raphael.thurler@ch.ey.com



**Corina Grünenfelder**

Senior Manager  
Risk management sustainability

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 34 30  
corina.gruenenfelder@ch.ey.com



**Yamin Gröninger**

Partner | Markets Lead  
Financial Services Switzerland

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Téléphone: +41 58 286 39 01  
yamin.groeninger@ch.ey.com

**A propos de l'organisation mondiale EY**

L'organisation mondiale EY est un leader dans le domaine des services de l'audit, de la fiscalité, des transactions et du conseil. Nous utilisons notre expérience, nos connaissances et nos services afin de contribuer à créer un lien de confiance au sein des marchés financiers et des économies à travers le monde. Nous possédons les meilleurs atouts pour cette tâche - d'excellentes prestations d'audit et de conseil, des équipes remarquables et un service qui dépasse les attentes de nos clients. « Building a better working world »: notre mission globale est d'encourager l'innovation et de faire la différence - pour nos collaborateurs, pour nos clients et pour la société dans laquelle nous vivons.

L'organisation mondiale EY désigne toutes les sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited (EYG). Chacune des sociétés membres d'EYG est une entité juridique distincte et indépendante, et ne peut être tenue responsable des actes ou omissions des autres entités. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Pour de plus amples informations, rendez-vous sur notre site Internet [www.ey.com](http://www.ey.com)

L'organisation EY est représentée en Suisse par Ernst & Young SA, Bâle, avec dix bureaux à travers la Suisse et au Liechtenstein par Ernst & Young AG, Vaduz. Dans cette publication, « EY » et « nous » se réfèrent à Ernst & Young SA, Bâle, une société membre d'Ernst & Young Global Limited.

© 2021

Ernst & Young AG

Tous droits réservés.

ED None

La présente publication fournit uniquement des renseignements sommaires aux seules fins d'information générale. Bien que rédigée avec grand soin, elle ne se substitue pas à des recherches détaillées, ni à des conseils professionnels. Par conséquent, en lisant cette publication, vous acceptez qu'aucune responsabilité ne puisse être assumée quant à l'exactitude, l'exhaustivité et/ou l'actualité de son contenu. Il est de la seule responsabilité du lecteur de déterminer si et sous quelle forme l'information mise à disposition est pertinente pour son cas. Ernst & Young SA et/ou toutes les autres sociétés membres de l'organisation mondiale EY déclinent toute responsabilité. Pour toute question précise, il convient de s'adresser au conseiller compétent.

[www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)