

# La Banque Cantonale de Fribourg se maintient en tête

Pour les établissements cantonaux, l'année 2007 tient du grand cru. Le millésime couronne pour la seconde fois une banque romande, qui partage sa victoire avec Appenzell et Obwald.

Par **Jean-Raphaël Fontannaz**

**P**ratiquement pas de goût de bouchon pour les Banques Cantoniales (BC). Dans le classement annuel de Bilan – qui, depuis l'an dernier, intègre aussi Raiffeisen et Valiant – l'ambiance est au champagne. Les affaires ont encore progressé. Une preuve: la note globale de l'ensemble des établissements observés passe pour la première fois le cap symbolique du 5 de moyenne! Pour mémoire, sur l'exercice 2001, cette même note était tout juste suffisante (4,13). On mesure l'étendue du chemin parcouru.

## Une moyenne record

C'est dans ce contexte très concurrentiel que s'inscrit la victoire du trio Banques Cantoniales de Fribourg (BCF), d'Appenzell et d'Obwald avec une moyenne encore jamais dépassée de 5,58. Pour la BCF, ce triomphe apporte un couronnement à une progression constante vers le sommet du classement.

Sur les douze critères retenus, la BCF aligne neuf fois la note maximale. Ses seules

faiblesses: le ratio entre l'épargne et les prêts, la progression du bilan et les charges de personnel. Cet indicateur illustre la puissance de la conjoncture favorable dans laquelle a baigné ce début de millénaire. Pour une prochaine édition de ce ranking, il faudra sans doute adapter toutes les mesures calculées par employé. Car la productivité de toutes les banques a véritablement explosé. Et, même si c'est dans une proportion moindre, les salaires ont eux aussi progressé.

Ex aequo dans le succès l'an passé, les BC des Grisons et de Schaffhouse restent inséparables (5,50). Mais, pour une larme, elles doivent se contenter de rester au pied du podium. Un autre duo constitué par Berne et Schwytz suit à une once de distance (5,42). La Banque Cantonale de Berne se rapproche ainsi toujours plus de la tête au fil d'une progression aussi constante que régulière.

## Le retour de la BCV

Un quatuor (AG, BS, NW et VD) arrive juste derrière. Dans ce *gruppetto*, il faut souligner la remontée de la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) qui, année après année, retrouve toujours plus de couleurs et de puissance. Une fois encore la qualité de la compétition 2007 est confirmée: sur la plupart des autres exercices, une note moyenne de 5,33 aurait permis d'accéder au podium alors que, cette année, elle permet tout juste de figurer dans le top 10!

Côte à côte avec Lucerne, la Banque Cantonale Neuchâteloise (BCN) pâtit de l'excellence ambiante, alors même qu'elle signe un millé-

sime de qualité (5,25). La remarque vaut aussi pour Saint-Gall et la Banque régionale Valiant (5,17). Juste derrière Bâle-Campagne et Zoug (5,18), la grande Banque Cantonale de Zurich (ZKB) affiche une moyenne solide (5,00) qui, en 2007, ne vaut pas mieux qu'un 18<sup>e</sup> rang. Les Banques Cantoniales du Valais (BCVs: 4,93) et du Jura (BCJ: 4,83) sont pratiquement stables pour la première, en progression sensible pour la seconde. Mais, une fois encore, l'environnement est si compétitif que leur performance les autorise seulement à accéder au top 20.

En fin de classement, l'institut glaronais (4,42), la coopérative des Raiffeisen (4,08) et les Banques Cantoniales de Genève (3,67) et du Tessin (3,25) régressent tous au niveau de la note moyenne. Un résultat qui laisse un goût amer au terme d'un exercice pourtant faste. Surtout que toutes les banques analysées ne se sont brûlé ni les doigts, ni la langue dans la crise des subprime américains.

CHARLY RAPPPO-ARKIVE/REGIS COLOMBO-DIAPRO.CH



## Albert Michel «Il faut savoir utiliser le potentiel de chaque client»

**L**e président de la direction générale de la Banque Cantonale de Fribourg, Albert Michel, est évidemment ravi des lauriers remportés par son établissement. «C'est un encouragement pour nos collaborateurs dont les compétences sont ainsi récompensées.» A l'aube de son 60<sup>e</sup> anniversaire (le 11 du 11 prochain), Albert Michel ne veut pas y voir un couronnement de sa carrière: «Pour rester performant, il ne faut pas penser à la retraite mais continuer de se remettre en question et positionner la banque dans le futur.»

Le patron de la BCF donne deux raisons à son succès: «Il faut utiliser tout le potentiel de ses clients. D'où notre transformation en

une banque de distribution qui offre un conseil global de qualité.» Second credo: simplifier les processus. «Ce travail est souvent négligé alors qu'il doit s'effectuer au niveau de la direction avec la contribution des collaborateurs.»

Dans sa conception, la BCF doit conserver une organisation simple et souple. En quinze ans, l'établissement a réduit ses effectifs d'une trentaine de personnes, mais gagné en efficacité. «Notre cost/income est très bas notamment grâce à une structure très simple qui limite le taux d'encadrement (27%, alors que dans d'autres banques cette part peut atteindre 50%) et à l'âge moyen peu élevé de notre personnel (37 ans). Cette



jeunesse est à la fois compétente et ouverte au changement.» Elle est aussi avantageuse (124 000 francs de charges moyennes par employé). Y compris au niveau du conseil d'administration (170 000 à neuf) et de la DG (1 285 000 à quatre).

Avec des fonds propres abondants – malgré un capital de dotation (70 millions) très étroit en regard d'une valeur de l'ordre du milliard – la BCF serait mûre pour passer en SA. «Il nous a manqué une année ou deux. Aujourd'hui, l'air du temps n'y est plus favorable. Nous suivons l'évolution et étudions d'autres variantes», conclut Albert Michel, décidément toujours tourné vers l'avenir. →

**LE CLASSEMENT: TRIPLÉ EN TÊTE AVEC FRIBOURG, APPENZELL ET OBWALD,**

**DEVANT LES VAINQUEURS DE L'AN DERNIER, GRISONS ET SCHAFFHOUSE**

Rang	Banques cantonales	NOTE	NOTE	INDICATEUR 1	INDICATEUR 2	INDICATEUR 3	INDICATEUR 4	INDICATEUR 5	INDICATEUR 6	INDICATEUR 7	INDICATEUR 8	INDICATEUR 9	INDICATEUR 10	INDICATEUR 11	INDICATEUR 12	MOYENNE													
		MOYENNE 2006	MOYENNE 2007	Evolution du total du bilan	Bénéfice brut en % des produits	Résultat intermédiaire en % des produits	Cost/income ratio	Bénéfice brut par employé	Résultat intermédiaire par employé	Charges de personnel par employé	Return on equity (ROE) avant impôts	Bénéfice avant impôts en % des produits	Epargne en % des prêts	Fonds propres en % du bilan	Rémunération aux collectivités en % des produits	2007 Banques cantonales													
<b>1</b>	<b>BC de Fribourg</b>	<b>5,42</b>	<b>5,58</b>	<b>5,20%</b>	<b>5</b>	<b>65,62%</b>	<b>6</b>	<b>53,90%</b>	<b>6</b>	<b>45,29%</b>	<b>6</b>	<b>383 038</b>	<b>6</b>	<b>309 173</b>	<b>6</b>	<b>123 638</b>	<b>3</b>	<b>12,84%</b>	<b>6</b>	<b>54,09%</b>	<b>6</b>	<b>80,66%</b>	<b>5</b>	<b>9,80%</b>	<b>6</b>	<b>16,57%</b>	<b>6</b>	<b>5,58</b>	<b>FR</b>
1	BC Appenzell (AI)	5,42	5,58	2,29%	4	55,15%	6	48,32%	6	51,46%	6	284 054	6	248 857	6	118 884	4	11,57%	5	50,66%	6	88,55%	6	8,89%	6	16,55%	6	5,58	AI
1	BC Obwald	5,00	5,58	1,58%	4	59,32%	6	53,73%	6	43,04%	6	267 667	6	240 816	6	114 064	4	10,43%	5	56,42%	6	93,24%	6	11,33%	6	16,88%	6	5,58	OW
4	BC Grisons	5,50	5,50	3,41%	5	56,95%	6	45,86%	6	51,87%	6	258 658	6	208 067	6	130 024	2	13,87%	6	55,66%	6	76,68%	5	11,34%	6	17,19%	6	5,50	GR
4	BC Schaffhouse	5,50	5,50	4,31%	5	65,35%	6	62,32%	6	37,17%	6	354 952	6	338 508	6	134 306	2	16,79%	6	66,61%	6	77,17%	5	12,96%	6	55,11%	6	5,50	SH
6	BC Bernoise	5,25	5,42	1,34%	4	51,59%	5	45,20%	6	52,21%	6	199 183	5	162 076	6	118 668	4	20,38%	6	73,85%	6	106,39%	6	8,26%	5	20,47%	6	5,42	BE
6	BC Schwytz	5,42	5,42	3,51%	5	62,49%	6	58,38%	6	41,62%	6	327 881	6	306 307	6	138 278	2	13,87%	6	58,77%	6	74,43%	4	9,88%	6	34,03%	6	5,42	SZ
<b>8</b>	<b>BC Vaudoise</b>	<b>4,92</b>	<b>5,33</b>	<b>6,98%</b>	<b>6</b>	<b>48,65%</b>	<b>5</b>	<b>39,93%</b>	<b>5</b>	<b>59,02%</b>	<b>5</b>	<b>258 690</b>	<b>6</b>	<b>212 333</b>	<b>6</b>	<b>170 075</b>	<b>1</b>	<b>21,81%</b>	<b>6</b>	<b>65,81%</b>	<b>6</b>	<b>93,23%</b>	<b>6</b>	<b>9,13%</b>	<b>6</b>	<b>80,09%</b>	<b>6</b>	<b>5,33</b>	<b>VD</b>
8	BC Argovie	5,08	5,33	4,75%	5	55,97%	6	50,99%	6	46,23%	6	321 399	6	292 775	6	145 944	1	14,18%	6	50,52%	6	78,28%	5	8,27%	5	18,87%	6	5,33	AG
8	BC Bâle-Ville	5,25	5,33	8,57%	6	56,91%	6	47,93%	6	43,10%	6	297 127	6	250 256	6	141 033	1	14,01%	6	42,10%	5	83,00%	5	9,47%	6	13,57%	5	5,33	BS
8	BC Nidwald	5,08	5,33	-2,25%	3	51,42%	5	68,75%	6	51,82%	6	242 584	6	224 434	6	136 351	2	14,66%	6	68,82%	6	86,14%	6	9,98%	6	16,06%	6	5,33	NW
12	BC Lucerne	5,25	5,25	3,71%	5	52,52%	5	41,20%	6	54,85%	5	243 159	6	191 170	6	139 917	2	13,31%	6	46,71%	6	67,00%	4	8,57%	6	15,71%	6	5,25	LU
<b>12</b>	<b>BC Neuchâtoise</b>	<b>5,08</b>	<b>5,25</b>	<b>6,76%</b>	<b>6</b>	<b>55,63%</b>	<b>6</b>	<b>35,05%</b>	<b>5</b>	<b>61,22%</b>	<b>4</b>	<b>236 931</b>	<b>6</b>	<b>149 283</b>	<b>6</b>	<b>114 301</b>	<b>4</b>	<b>11,97%</b>	<b>5</b>	<b>43,18%</b>	<b>5</b>	<b>72,49%</b>	<b>4</b>	<b>8,60%</b>	<b>6</b>	<b>19,68%</b>	<b>6</b>	<b>5,25</b>	<b>NE</b>
14	BC St-Gall	5,25	5,17	2,20%	5	51,75%	5	43,96%	6	46,38%	6	287 669	6	244 378	6	152 805	1	15,31%	6	44,84%	5	71,88%	4	8,60%	6	25,86%	6	5,17	SG
14	B Valiant	5,17	5,17	4,11%	5	53,37%	5	46,01%	6	53,15%	5	233 889	6	204 575	6	124 273	3	11,96%	5	46,99%	6	78,82%	5	9,38%	6	9,62%	4	5,17	
16	BC Bâle-Campagne	4,92	5,08	5,01%	5	52,31%	5	46,35%	6	53,16%	5	288 317	6	255 473	6	159 592	1	12,81%	6	46,61%	6	82,85%	5	9,63%	6	10,98%	4	5,08	BL
16	BC Zoug	4,83	5,08	2,78%	4	58,70%	6	47,53%	6	52,00%	6	324 311	6	262 633	6	149 840	1	10,34%	5	45,37%	6	76,93%	5	10,08%	6	11,28%	4	5,08	ZG
18	BC Zurich	5,08	5,00	8,37%	6	44,96%	4	41,13%	6	58,62%	5	214 974	6	186 780	6	172 059	1	12,83%	6	41,74%	5	80,45%	5	7,11%	4	18,82%	6	5,00	ZH
<b>19</b>	<b>BC du Valais</b>	<b>5,00</b>	<b>4,92</b>	<b>-0,53%</b>	<b>3</b>	<b>54,78%</b>	<b>5</b>	<b>42,67%</b>	<b>6</b>	<b>52,08%</b>	<b>6</b>	<b>243 269</b>	<b>6</b>	<b>189 474</b>	<b>6</b>	<b>136 928</b>	<b>2</b>	<b>16,33%</b>	<b>6</b>	<b>49,24%</b>	<b>6</b>	<b>85,13%</b>	<b>6</b>	<b>7,46%</b>	<b>4</b>	<b>7,60%</b>	<b>3</b>	<b>4,92</b>	<b>VS</b>
<b>20</b>	<b>BC du Jura</b>	<b>4,58</b>	<b>4,83</b>	<b>2,48%</b>	<b>4</b>	<b>46,80%</b>	<b>4</b>	<b>37,48%</b>	<b>5</b>	<b>54,68%</b>	<b>5</b>	<b>195 399</b>	<b>5</b>	<b>154 156</b>	<b>6</b>	<b>124 406</b>	<b>3</b>	<b>11,97%</b>	<b>5</b>	<b>43,07%</b>	<b>5</b>	<b>73,57%</b>	<b>4</b>	<b>9,21%</b>	<b>6</b>	<b>18,74%</b>	<b>6</b>	<b>4,83</b>	<b>JU</b>
20	BC Uri	5,00	4,83	6,46%	6	45,99%	4	37,06%	5	57,64%	5	193 305	5	150 869	6	155 014	1	7,99%	3	38,11%	5	85,12%	6	10,02%	6	26,97%	6	4,83	UR
22	BC Thurgovie	5,08	4,75	0,67%	4	52,24%	5	45,00%	6	52,22%	6	283 045	6	243 828	6	143 303	1	11,96%	5	43,34%	5	61,98%	3	8,98%	6	11,31%	4	4,75	TG
23	BC Glaris	5,08	4,42	2,86%	4	53,28%	5	26,72%	4	51,16%	6	247 567	6	126 992	5	129 111	3	8,70%	4	26,99%	4	81,56%	5	6,85%	4	7,98%	3	4,42	GL
24	B Raiffeisen	4,42	4,08	7,96%	6	41,99%	4	35,77%	5	64,09%	4	133 810	3	113 988	4	122 121	3	11,94%	5	36,54%	5	92,74%	6	6,01%	3	1,03%	1	4,08	
<b>25</b>	<b>BC de Genève</b>	<b>3,75</b>	<b>3,67</b>	<b>-0,58%</b>	<b>3</b>	<b>34,76%</b>	<b>3</b>	<b>31,42%</b>	<b>4</b>	<b>68,28%</b>	<b>3</b>	<b>142 753</b>	<b>3</b>	<b>129 014</b>	<b>5</b>	<b>153 312</b>	<b>1</b>	<b>12,39%</b>	<b>6</b>	<b>32,36%</b>	<b>4</b>	<b>81,88%</b>	<b>5</b>	<b>7,11%</b>	<b>4</b>	<b>8,92%</b>	<b>3</b>	<b>3,67</b>	<b>GE</b>
26	BC Tessin	3,42	3,25	0,95%	4	34,14%	3	22,06%	3	75,80%	2	92 038	1	59 473	2	128 428	3	5,97%	2	24,33%	3	72,02%	4	8,70%	6	16,07%	6	3,25	TI

Notation

4 = 0-3%

4 = 40-47,5%

4 = 25-32,5%

4 = 60-67,5%

4 = 150-175

4 = 90-115

4 = 110-120

4 = 8-10%

4 = 25-35%

4 = 65-75%

4 = 6,5-7,5%

4 = 9-12

**INDICATEUR 1 Evolution du total du bilan**

Les banques sont certes revenues de leur course à la croissance du bilan. Reste tout de même que pour des établissements chez qui l'hypothécaire demeure central, cette évolution fait toujours sens. Après une hausse de 11% en 2006, la BC de Zurich (ZKB) avance encore (+8,37%) juste précédée par la BC de Bâle-Ville. Hausses remarquables aussi pour Raiffeisen (+8%), la BCV (+7%) et la BCN (+6,76%). **Appréciable.**

**INDICATEUR 2 Bénéfice brut en pour-cent du total des produits**

Depuis plusieurs années, la BCF caracole en tête de ce ratio. Sa marge brute culmine aujourd'hui à deux francs encaissés sur trois. Seule Schaffhouse tient ce rythme. En comparaison, la ZKB et Raiffeisen sont à la peine, à moins de 45%. Pour la BCGE et sa collègue tessinoise la capacité bénéficiaire ne représente qu'un franc sur trois de produits. **Améliorable.**

**INDICATEUR 3 Résultat intermédiaire en pour-cent des produits**

Véritable aune de la capacité opérationnelle d'une banque, le résultat intermédiaire tuitoie désormais en moyenne le 45% des produits. Deux tiers des classés y obtiennent la note maximale. La faiblesse de la BC glaronaise y apparaît crûment depuis plusieurs exercices, à l'exception de 2006. Quant à la Banca dello Stato, son redressement reste bien lent. **Criticable!**

**INDICATEUR 4 Cost/income ratio**

Au contraire du climat général (en sept ans, la moyenne de ce ratio a chuté de 61% à moins de 53%), la BC tessinoise ne parvient pas faire progresser ses revenus plus vite que ces coûts qui absorbent à nouveau plus de trois francs sur quatre gagnés. Déjà à moins de 40% l'an passé, Schaffhouse parvient encore à améliorer sa performance (37%). **Admirable!**

**INDICATEUR 5 Bénéfice brut par employé**

Le revenu brut par employé a explosé en quelques années et vingt banques atteignent la note maximale. La BCGE et Raiffeisen peinent toujours, régressant même par rapport à l'exercice 2006. Quand bien même elle s'améliore un peu, la BCTI reste très faiblarde. **Explicable?**

**INDICATEUR 6 Résultat intermédiaire (opérationnel) par employé**

Au Tessin, la capacité à dégager du bénéfice prend (enfin) un mouvement clairement ascendant (+12 000 francs). A moins de 60 000 francs par employé, ce ratio reste faible. Surtout en comparaison de progressions comme celle d'Obwald (+80 000 francs, à 240 000) ou plus encore de Nidwald (+100 000 francs, à 224 000). Schaffhouse reste champion absolu avec 339 000 francs. **Formidable!**

**INDICATEUR 7 Charges de personnel par employé**

La qualité des résultats bancaires tire forcément vers le haut les salaires. Seuls quatre établissements parviennent encore à maintenir leurs charges de personnel en dessous de la barre des 120 000 francs par employé. Parmi eux, la BCN, mais aussi – c'est plus surprenant vu sa taille – la BCBE. Au sommet, à plus de 170 000 francs, la BCV et la ZKB, très actives dans la gestion privée. **Justifiable.**

**INDICATEUR 8 Return on equity (ROE) avant impôts**

Cet indicateur atteste lui aussi de la bonne forme des établissements. La rémunération des fonds propres est excellente à la BCV et à la BCBE. Toutes les banques romandes méritent la meilleure note même si la BCN et la BCJ la ratent pour un chouïa. Le rendement du capital reste insuffisant à Uri (7%) et plus médiocre encore au Tessin (6%). **Misérable.**

**INDICATEUR 9 Bénéfice en pour-cent des produits**

Pour gommer toute cosmétique comptable, la dotation à la réserve pour risques bancaires généraux ainsi que les «autres provisions» sont incluses à ce bénéfice. Cette marge ne représente qu'un franc sur quatre au Tessin et à Glaris, un sur trois pour la BCGE. La BCBE réussit une brillante performance, à presque 74%. **Remarquable!**

**INDICATEUR 10 Epargne en pour-cent des prêts**

Les engagements envers la clientèle couvrent toujours mieux les avances à celle-ci. Même la banque la moins bien dotée (Thurgovie) peut refinancer 62% de ses hypothèques avec les dépôts de ses épargnants. Trois banques (Raiffeisen, BCV et Obwald) franchissent la barre des 90%. La BCBE fait encore plus fort et se maintient à plus de 100%. **Insurpassable!**

**INDICATEUR 11 Fonds propres en pour-cent du bilan**

La couverture en fonds propres reste partout très bonne. La BCVs, la ZKB, la BCGE et, surtout, la BC de Glaris pourraient l'améliorer. La base en capital reste toujours ténue chez Raiffeisen. C'est en grande partie dû à des parts de sociétaires maintenues à un niveau politiquement bas (200 francs). **Discutable.**

**INDICATEUR 12 Rémunération aux collectivités publiques en pour-cent des produits**

Pour les cantons, leurs banques sont une bonne affaire. Certains chiffres sont dopés. Par exemple par le rachat des bons de participation (BCV) ou par un versement marquant le jubilé de l'établissement (50 millions à Schaffhouse). Ou encore des remboursements de capital (Schwytz et St-Gall). Enfin la BCF s'est volontairement soumise à l'impôt. **Honorable!**

# Le redressement spectaculaire des Banques Cantonales romandes

Analysée sur sept exercices, l'évolution des établissements romands est plus que remarquable. Film de cette évolution avec un éclairage particulier sur la capacité opérationnelle des banques latines.

Comme tout ranking, le classement de Bilan n'a d'autre prétention que de fournir une photographie instantanée de l'année sous revue. Mais sa répétition et la constance de ses critères permettent de dégager un début de film. En effet, en mettant bout à bout les résultats décrochés depuis 2001, un certain nombre d'enseignements apparaissent avec une frappante clarté.

Tout d'abord: depuis le début du millénaire, l'embellie conjoncturelle a dopé les résultats bancaires. Si le climat des affaires a encore connu un léger hoquet en 2002, le beau fixe est depuis solidement accroché à l'horizon. Avec des revenus toujours très fortement dépendants des opérations d'intérêts, les Banques Cantonales ont profité de sept années de vaches grasses. Du moins celles dont les fondamentaux sont solides.

Cette progression a connu un nouveau sommet en 2007. Preuve de cette excellence: il y a sept ans, seules quatre banques cantonales parvenaient péniblement à dépasser ce seuil fatidique du 5, de la «bonne» note (Schaffhouse, Schwytz, Nidwald et Zoug). Le premier institut romand (Neuchâtel/BCN) pointait au 5<sup>e</sup> rang, avec un honnête 4,83. Sur le dernier exercice, vingt établissements (sur 26) ont fait mieux que la BCN de l'époque et dix-huit établissements ont franchi le cap du 5.

Le regard rétrospectif éclaire aussi la formidable constance de la prestation schaffhouse. Sur sept exercices, cette BC a aligné six



La progression des résultats des Banques Cantonales a connu un sommet en 2007.

fois la note de 5,50 qui, cette année, ne vaut qu'une modeste 4<sup>e</sup> place. Mieux: son unique «faiblesse» se situait à 5,42! Ex aequo avec Schaffhouse, l'établissement grison paraît suivre la même voie en dégustant pour la troisième fois de suite ce même résultat de 5,50.

## Les Romands relèvent la tête

Sur la distance, on remarque aussi la hausse constante de la BCBE qui n'a jamais été mauvaise (4,75 en 2001), mais qui avance avec la lente, mais sûre démarche de l'ours bernois. Avec 5,42, le sommet n'est plus loin. Après avoir connu un tableau de marche assez similaire, la BCN marque un peu le pas depuis deux ans. Même constat pour la BCVs qui paraît désormais observer un temps d'arrêt aux alentours du 5.

Autre progression, mais nettement plus conséquente, celle de la BCV. Aux débuts de l'analyse des BC, l'institut vaudois alignait les pires notes. Mais son redressement est à la mesure de l'abîme enduré: après avoir retrouvé la moyenne en 2004, la BCV a frôlé le cap du 5 en 2006 pour le franchir allégre-

ment (5,33). La tendance est aussi à la hausse du côté de la BCGE, mais le mouvement est infiniment plus lent. Avec celui du Tessin, l'établissement genevois est le dernier à rester en deçà d'une note suffisante. Les analyses détaillées qui suivent, liées à la capacité opérationnelle des instituts, tentent d'en éclairer les causes.

## Discours sur la méthode

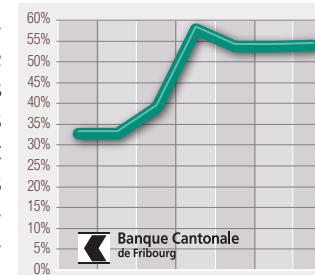
Pendant de longues années, Max Boemle a été l'un des rares spécialistes à suivre la scène des Banques Cantonales (BC) et régionales. Ce professeur honoraire d'économie a toujours analysé ces établissements avec un parti pris extrêmement intéressant: il a choisi de limiter ses investigations aux informations distillées dans les rapports annuels. Avec les mêmes moyens donc qu'un actionnaire lambda.

La méthode de cet ancien enseignant des Universités de Lausanne et de Fribourg corrige toutefois un certain nombre de données. Entre autres pour prendre en compte les différences de statut juridique et d'imposition fiscale entre BC. Mais aussi pour éliminer certains artifices comptables. C'est ainsi que le bénéfice réintègre la «réserve pour risques bancaires généraux». Idem pour ces «autres provisions» dont on se demande toujours ce qu'elles couvrent dès lors que tous les différents risques sont pris en charge individuellement.

Depuis sept ans, Bilan a créé son propre ranking via douze indicateurs établis sur le modèle du professeur Boemle. Certaines formules calculées ici peuvent diverger des ratios publiés dans les rapports annuels, même s'ils portent le même nom. Ces résultats sont notés selon une échelle dégressive, de 6 (excellent) à 1 (nul).

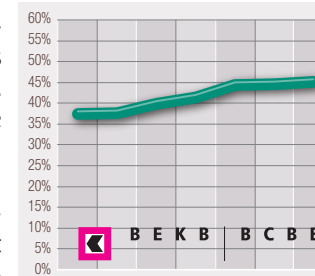
## BCF Une marge plus que doublée

La Banque Cantonale de Fribourg est emblématique de l'amélioration des résultats réalisés par les établissements romands au cours des sept dernières années. Sur ce laps de temps, sa marge opérationnelle (hors éléments extraordinaires et avant impôts) mesurée en proportion des produits affiche une croissance impressionnante. En 2001 ou 2002, il restait 1 franc sur 3 à la BCF une fois payés les charges de personnel et d'exploitation ainsi que pratiqués les amortissements, les correctifs de valeur et les pertes. Depuis trois ou quatre ans, le ratio s'établit fermement à plus de 1 franc sur 2, soit aux environs de 55%. Calculée en francs par employé, l'évolution du résultat intermédiaire de la BCF est encore plus éloquent. Au début du millénaire, chaque employé de l'établissement dégagait une marge opérationnelle de 130 000 francs. En 2005, ce montant avait déjà doublé. Depuis, il a encore progressé pour frôler les 310 000 francs au cours du dernier exercice. Soit une amélioration globale de 170 000 francs! Un tel saut dans la profitabilité du personnel parle mieux encore qu'un long commentaire.



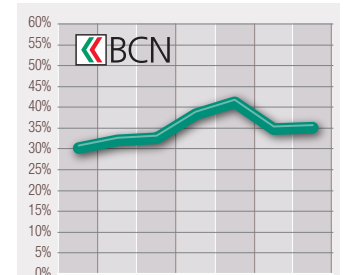
## BCBE Une progression sûre mais lente

L'évolution de la Banque Cantonale de Berne est lente, mais d'une imperturbable régularité. Seulement voilà: même si elle fait toujours mieux que la moyenne de ses collègues, la BCBE risque de perdre ses avantages. Avec un ratio «Résultat intermédiaire sur produits» supérieur à 37% en 2001, l'établissement bernois figurait en 2001 au sommet du tableau. Avec une proportion de 45%, il se retrouve actuellement dans le bon milieu du classement. La faute à une amélioration nettement moins rapide que les autres instituts. La marge opérationnelle par employé en apporte une illustration chiffrée évocatrice. De 128 000 francs en 2001, elle s'établit actuellement à 162 000 francs. Partant des mêmes bases, la BCF voisine fait presque deux fois mieux et la moyenne dépasse 210 000 francs. L'ours bernois avance avec constance, mais la lenteur de sa progression dans les affaires courantes permet à toujours plus de BC de le dépasser. Comme les charges de personnel de la BCBE sont très raisonnables, on en vient logiquement à se demander si ce n'est pas cette dotation qui est trop généreuse.



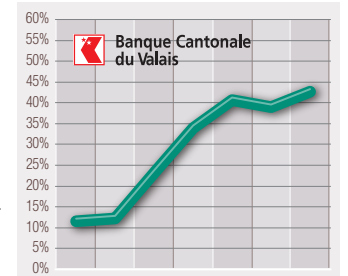
## BCN L'excellence initiale s'est assoupie

Au début de la période sous revue, la Banque Cantonale Neuchâteloise était le modèle indiscutable et indiscuté de Banques Cantonales plutôt à la dérive. A l'époque, dégager une marge opérationnelle de l'ordre de 33% assurait une place dans les meilleurs de classe. Alors même qu'il figurait dans les plus performants au cours des années de tempête, l'institut neuchâtelois a moins profité du beau temps revenu. Certes, son ratio continue s'améliorer, mais à un rythme de sénateur. L'excellence neuchâteloise s'est érodée au point de se fondre dans la moyenne des autres BC, voire de se retrouver dépassée aujourd'hui de presque dix points de base. Le résultat intermédiaire par employé en atteste aussi. De 110 000 francs par tête en 2001, la marge opérationnelle de la BCN a crû à 150 000 francs aujourd'hui. Mais cette augmentation d'un gros tiers paraît bien modeste en regard de la multiplication par 2,5 réussie à Fribourg qui partait pourtant d'un niveau assez similaire. Les chiffres sont parlants: la BCN réalise actuellement un résultat opérationnel qui ne se situe qu'à la moitié de la performance fribourgeoise.



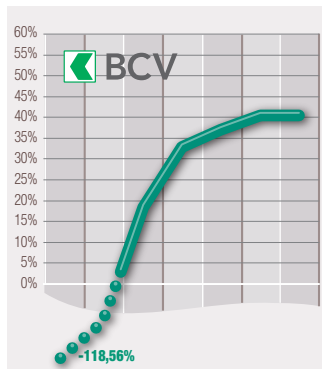
## BCVs Une performance multipliée par six

A l'amorce du siècle, la Banque Cantonale du Valais avouait une marge opérationnelle calamiteuse. A peine plus de 1 franc pour 10 de produits. La moitié moins qu'une moyenne des BC pourtant plombée par les crises endurées sur Genève et Vaud. Ce point de repère illustre combien la performance valaisanne était insuffisante. Mais l'embellie est venue. En 2003, ce ratio doublait déjà avant de tripler l'année suivante. En 2005, il franchissait le cap des 40% jugé comme excellent et recollait au peloton des autres BC. Le résultat intermédiaire par employé a connu un redressement encore plus spectaculaire. A tout juste 30 000 francs en 2001, il avait quadruplé en 2004 et sextuplé en 2007. Ces multiplicateurs sont impressionnants, mais il ne faut pas oublier le faible niveau de départ. Reste tout de même qu'à 189 000 francs par employé, ce ratio se laisse désormais tout à fait présenter. Mais la concurrence n'a pas faibli, tant s'en faut. Et la BCVs s'inscrit quand même toujours un peu en dessous des performances réussies par ses homologues dans les autres cantons.



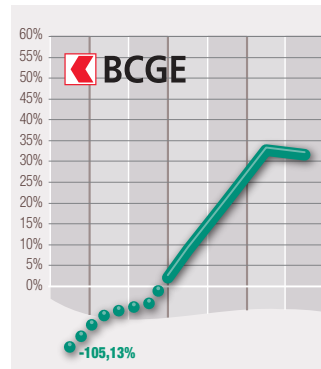
## BCV Un redressement impressionnant

Aucun établissement n'illustre mieux que la Banque Cantonale Vaudoise la convalescence réussie par les BC de Suisse romande. Au début du classement de Bilan, la grande banque vaudoise était au fond du gouffre: elle ne parvenait pas à dégager une marge opérationnelle positive. Ses pourcentages supérieurs à 100% dans le négatif en attestent. Depuis, sa remontée est remarquable. En 2003, le BCV retrouvait une petite marge opérationnelle. L'année suivante, cette dernière doublait et pouvait être considérée comme suffisante. Tournant aujourd'hui à plein régime, on pourrait attendre de la BCV qu'elle parvienne à dépasser le benchmark de la moyenne de ses autres collègues (à presque 45% en 2007). Evalué en francs par employé, le résultat intermédiaire de l'institut vaudois a suivi la même courbe. L'exercice 2003 a là aussi marqué le point névralgique. Avec actuellement 212 000 francs, il est presque exactement en phase avec la moyenne des autres BC du pays (214 000 francs).



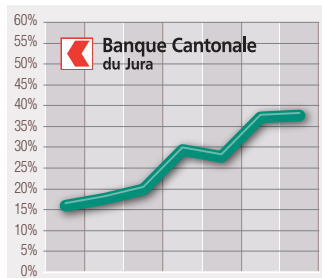
## BCGE Convalescence encore lente

En 2001, la Banque Cantonale de Genève était compagne de misère de sa voisine vaudoise. Elle aussi affichait une marge opérationnelle négative dépassant les 100%. En revanche, à l'inverse de la BCV, elle n'a pas connu un redressement aussi rapide. Il lui a fallu un an de plus pour afficher un ratio modestement positif (8,8% en 2004). Depuis, le résultat intermédiaire de la BCGE a repris des couleurs et flirte entre le suffisant et le bon, aux environs de 32%. Exprimé par employé, ce résultat opérationnel avait démarré dans le rouge sombre (-307 000 francs) pour revenir progressivement dans le noir. Sur l'exercice 2007, ce ratio affiche une marge par tête proche de 130 000 francs. Le résultat est honnête, mais sans plus. On pourrait attendre mieux d'une banque qui a été déchargée de la plupart de ses crédits pourris. Comme la moyenne des BC arrive à une performance de moitié supérieure (214 000 francs), les effectifs de la BCGE ne sont-ils pas trop conséquents en comparaison de ses homologues?



## BCJ La guérison discrète

La Banque Cantonale du Jura paraît souffrir d'une faiblesse organique fondamentale imputable au tissu économique de la région qu'elle dessert. Exprimé en pour-cent de ses produits, son résultat opérationnel n'a jamais réussi à atteindre la moyenne des autres BC. Il se situe même régulièrement 30% au-dessous de ce benchmark. Mais la BCJ n'en a pas pour autant fait du surplace. Parti à 15%, le ratio a doublé en 2004 et a progressé depuis jusqu'à 37,5%. Une performance honorable. Surtout si on la met en perspective: c'est mieux que le résultat de la meilleure banque romande en 2001. On peut faire le même constat en considérant la marge opérationnelle par employé. Franchement faible en 2001 (51 000 francs), elle a, depuis, plus que triplé (154 000 francs). Ces chiffres démontrent que, malgré un environnement qui reste toujours difficile, la BCJ a su profiter de la reprise économique pour reprendre des couleurs et améliorer ses performances. Certes, l'effort doit être poursuivi, mais l'évolution réussie ces dernières années mérite déjà le respect.



## BCTI On a raté la reprise économique

Quand les Banques Cantonales romandes étaient au plus mal, la Banca dello Stato devait se contenter d'être juste au niveau d'une moyenne bien malade. Mais alors que l'épidémie se résorbait ailleurs, l'institut tessinois a continué de stagner à des niveaux très souffreteux: la reprise économique a pourtant dopé tous les établissements, même ceux qui étaient gravement atteints. Pour sa part, la BC italophone n'a abouti à 20% de marge opérationnelle qu'en 2006. Aujourd'hui, elle reste à un peu plus de 2 francs sur 10 alors que la moyenne des autres BC fait carrément deux fois mieux. Le même résultat intermédiaire rapporté par employé est presque plus cruel encore. Au Tessin, il n'a toujours pas franchi la barre des 60 000 francs par tête. Par comparaison, les autres BC dégagent un résultat opérationnel 3,5 fois plus important. La BC fribourgeoise fait même cinq fois mieux. Une nouvelle fois, la question de l'effectif du personnel se pose: la BCF réalise ces performances avec moitié moins de monde! Pour résumer: au Tessin, il y a trop d'employés en regard du volume d'affaires réalisé. **B**

