



**FRIBOURG**  
La performance de la banque cantonale frise l'excellence absolue.

**CLASSEMENT 2008**

# Fribourg reste la meilleure des banques cantonales

Les établissements cantonaux ont bien résisté à la crise. Surtout celui de Fribourg, qui remporte pour la troisième fois le classement de Bilan. Mais la tempête menace déjà. **PAR JEAN-RAPHAËL FONTANNAZ**

**F**ace au tsunami qui a fait boire la tasse à toute la finance mondiale, comment les banques cantonales (BC), les coopératives Raiffeisen et la banque régionale Valiant ont-elles résisté? Instituée depuis bientôt une dizaine d'années, l'étude de Bilan permet de passer au scanner ces établissements. Sans être un *stress test* au sens propre, la batterie de douze ratios calculés chaque année met en lumière la performance des banques qui, en principe, naviguent sur une mer tranquille, avec un horizon dégagé devant elles. Mais l'analyse montre aussi que l'orage gronde déjà autour de certains établissements et qu'il pourrait bien se transformer très rapidement en tempête. «Dans les états financiers publiés, on ne peut jamais

se fier au bénéfice annoncé, car les instituts bancaires jouent avec des postes comme la dotation à la réserve pour risques bancaires généraux ou les «autres provisions» pour lisser leurs résultats. C'est pourquoi il est toujours préférable de considérer le résultat intermédiaire qui donne la véritable capacité opérationnelle de la banque», prévient Max Bömler, professeur honoraire des Universités de Lausanne et de Fribourg. En particulier les établissements très actifs dans la gestion de fortune et le négoce ont vu ces revenus décroître sensiblement en 2008. «Avec ces produits en baisse et des charges que l'on ne peut pas forcément réduire, la balance pourrait bien vite se déséquilibrer», fait encore remarquer le professeur Bömler.

**LE VAISSEAU AMIRAL FRIBOURGEOIS**

Considéré globalement, à l'aune des notes de Bilan, le bulletin météo des 26 banques étudiées reste encore radieux: elles sont restées sereines dans le maelström. Leur moyenne générale se situe d'ailleurs juste au-dessus de 5. Clairement, leur enracinement local et des activités fortement axées sur les opérations d'intérêts les ont prémunies d'excès internationaux et d'eldorados tournant au cauchemar. Pour la troisième année consécutive, le classement exclusif de Bilan couronne la BC de Fribourg (BCF). Alors que, l'an dernier, elle devait encore partager son titre avec les établissements d'Appenzell et d'Obwald, Albert Michel – directeur général et véritable commandant de bord du navire fribourgeois – est désormais sans rival. Avec une note moyenne de 5,92 sur un maximum de 6, la performance de la BCF frise l'excellence absolue. D'autant plus impressionnant dans l'environnement agité de 2008. Un exercice qui sacre l'établissement comme le vaisseau amiral des banques cantonales.



**LE CHIFFRE**  
**5,03**  
**MOYENNE GÉNÉRALE**  
C'est la note globale moyenne pour l'ensemble des 26 banques. Un record en huit ans d'étude.

**AMÉLIORATION SUR TOUS LES RATIOS**

Bien sûr, la BCF profite de la réévaluation des charges de personnel: pour tenir compte de l'inflation (une dizaine de pourcent depuis 2001) et surtout de la revalorisation des salaires dans le monde bancaire, les paliers de l'indicateur 7 (charges moyennes de personnel) ont été adaptés à la hausse. Néanmoins, il faut aussi souligner que, sur pratiquement tous les ratios calculés, l'institut fribourgeois améliore des résultats déjà à très haut niveau. Sa capacité opérationnelle a même encore crû de 10 millions tout en digérant 6,6 millions supplémentaires de correctifs de valeur.

En fait, la BCF ne laisse nourrir d'un seul regret: le manque de transparence touchant la *corporate governance*. «Les informations publiées dans le rapport annuel sont plutôt maigres, pour ne pas dire indigentes», fustige le professeur Bömler. Cette réticence à fournir des informations est d'autant moins compréhensible que les chiffres sont brillants. L'absence de certaines données – pourtant régulièrement fournies dans la branche – fait un peu tache et jette une ombre sur la blancheur immaculée de l'équi-

PHOTO: NICOLAS REPOND

page fribourgeois. Médaille d'argent, la BC de Schaffhouse (5,83) garde aussi brillamment le cap. En fait, c'est seulement parce qu'elle rémunère plus généreusement ses collaborateurs qu'elle a dû baisser pavillon devant la BCF. D'ailleurs ses coûts de personnel ont pris l'ascenseur, augmentant de presque 10% en un an. Cette progression est certainement en partie liée aux libéralités liées au jubilé de ses 125 ans. La nouvelle direction schaffhouseoise a camouflé le recul de son résultat opérationnel (-11,5 millions) en réduisant d'autant la dotation pour les risques bancaires généraux.

**DES RÉALITÉS DIFFÉRENTES**

Parées de bronze, les BC de Zoug et des Grisons (5,67) ne vivent pas tout à fait dans les mêmes eaux. La banque de Suisse centrale surfe toujours sur la vague des profits: son résultat intermédiaire augmente de plus de 11 millions. «Elle vient en outre d'accroître le dividende alloué à ses actionnaires, tout en reconnaissant au passage que leur rémunération était jusqu'ici insuffisante», signale le professeur Bömler. En revanche, dans le canton alpin, la houle lamine déjà l'opérationnel (-5 millions). La BC grisonne a vécu un exercice orageux avec une chute conséquente des revenus du négoce. Le résultat est toutefois lissé par une réduction des amortissements et une dotation beaucoup moins généreuse (de 104 à 58 millions de francs) de la réserve générale.

Quatrième du classement (5,58), la BC schwytoise camoufle de la même façon le début de tempête qui l'a affectée: le résultat opérationnel baisse de 36 millions de francs et l'on réduit d'autant la dotation à la réserve pour les risques bancaires généraux qui fond ainsi de plus de moitié! Dans le sextuor qui suit (AI, LU, NE,

NW, OW et Valiant) avec l'excellente moyenne de 5,5, les capitaines ne suivent pas tous le même cap. Dans les trois demi-cantons concernés (Appenzell, Nidwald et Obwald), on maintient l'illusion d'une navigation sereine par le tour de passe-passe désormais habituel: le résultat opérationnel se contracte, mais le recul est lissé par une réduction similaire des dotations à la réserve générale. Chez Valiant, qui n'a pas coutume de réduire son résultat net par ce biais, l'érosion opérationnelle se répercute assez largement dans le bénéfice publié. En revanche, la BC de Lucerne préfère se prémunir face à un éventuel gros temps à venir: si son résultat intermédiaire baisse de 7,5 millions, c'est parce qu'elle a triplé le volume de ses provisions, pertes et autres correctifs de valeur.

**TOUR DE FORCE NEUCHÂTELOIS**

Enfin, il faut saluer d'un solide coup de trompe la BC neuchâteloise (BCN) qui, dans un environnement en cours de dégradation, réussit le tour de force d'améliorer de 15% sa performance opérationnelle.

Les Argoviens (12<sup>e</sup>/5,42) cumulent un peu toutes les opérations pour garder le cap. Confrontés à l'effet de ciseaux de revenus en contraction et de charges de personnel en hausse, ils ont choisi de l'assumer au niveau du bénéfice net. Dans la foulée, la BC argovienne s'est donné de l'air pour l'avenir en injectant en provisions ou correctifs de valeur 37 millions financés par une dotation moindre à la réserve générale. Le cas valaisan (13<sup>e</sup>/5,33) est aussi plutôt particulier, comme souvent avec ce canton. La BCV a réalisé le meilleur exercice de son histoire comme en atteste un résultat intermédiaire en hausse de 7 millions. Mais elle a dû passer une provision extraor-

«On ne peut jamais se fier au bénéfice net publié par une banque»

## UNE APPROCHE CIBLÉE SUR LES DONNÉES PUBLIÉES ET PUBLIQUES

La méthode choisie cible ce que l'investisseur ou l'actionnaire avisé peut tirer du rapport annuel.

**Rapport annuel** Professeur honoraire d'économie, Max Boemle reste toujours l'un des observateurs les plus avisés de la scène des banques cantonales et régionales. Son approche est particulièrement pertinente pour l'investisseur lambda: il a toujours adopté le parti pris de limiter ses investigations aux informations distillées dans les rapports annuels et leurs annexes.

**Méthode** Un certain nombre de données

sont corrigées. 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 huit ans** Bilan publie son propre ranking via douze indicateurs établis sur le modèle du professeur Boemle. De ce fait, certaines formules calculées ici peuvent diverger des ratios publiés dans les rapports annuels, même s'ils portent le même nom. Ces résultats sont notés de 6 (excellent) à 1 (nul). Enfin, pour tenir compte de l'évolution des salaires, l'échelle de notation de l'indicateur 7 a été revue à la hausse et élargie.



**RIGUEUR**  
Albert Michel dirige la BCF d'une main de fer.

## LE CLASSEMENT: FRIBOURG PROCHE DE L'EXCELLENCE ABSOLUE, SCHAFFHOUSE ET GRISONS

## RETROUVENT LE PODIUM, ONZE BANQUES AVEC UNE NOTE DE 5,5 OU PLUS!

| RANG | BANQUES CANTONALES | 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 | 2008 Banques cantonales |         |   |          |   |         |   |        |   |        |   |      |        |
|------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------|-------------------------|---------|---|----------|---|---------|---|--------|---|--------|---|------|--------|
|      |                    | MOYENNE 2008 | MOYENNE 2007 | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10            | 11            | 12            |         |                         |         |   |          |   |         |   |        |   |        |   |      |        |
| 1    | BC de Fribourg     | 5,92         | 5,58         | 13,79%       | 6            | 65,17%       | 6            | 61,75%       | 6            | 38,68%       | 6            | 385 725      | 6             | 334 811       | 6             | 130 226 | 5                       | 13,53%  | 6 | 61,14%   | 6 | 87,56%  | 6 | 9,39%  | 6 | 18,82% | 6 | 5,92 | FR     |
| 2    | BC Schaffhouse     | 5,83         | 5,50         | 9,26%        | 6            | 60,40%       | 6            | 52,97%       | 6            | 42,82%       | 6            | 297 329      | 6             | 279 383       | 6             | 140 052 | 4                       | 12,65%  | 6 | 57,16%   | 6 | 86,89%  | 6 | 13,24% | 6 | 18,22% | 6 | 5,83 | SH     |
| 3    | BC Grisons         | 5,67         | 5,50         | 8,86%        | 6            | 54,43%       | 5            | 47,17%       | 6            | 50,30%       | 6            | 229 773      | 6             | 198 872       | 6             | 127 438 | 5                       | 11,17%  | 5 | 50,28%   | 6 | 83,77%  | 5 | 11,05% | 6 | 20,06% | 6 | 5,67 | GR     |
| 3    | BC Zoug            | 5,67         | 5,08         | 6,38%        | 6            | 58,37%       | 6            | 51,98%       | 6            | 47,51%       | 6            | 321 341      | 6             | 286 193       | 6             | 153 708 | 4                       | 10,74%  | 5 | 48,36%   | 6 | 82,86%  | 5 | 9,95%  | 6 | 17,16% | 6 | 5,67 | ZG     |
| 5    | BC Schwytz         | 5,58         | 5,42         | 9,27%        | 6            | 54,85%       | 5            | 51,13%       | 6            | 48,84%       | 6            | 237 413      | 6             | 221 327       | 6             | 136 088 | 5                       | 9,75%   | 4 | 51,58%   | 6 | 84,31%  | 5 | 9,33%  | 6 | 34,41% | 6 | 5,58 | SZ     |
| 6    | BC Appenzell (AI)  | 5,50         | 5,58         | 6,93%        | 6            | 53,69%       | 5            | 41,53%       | 6            | 57,94%       | 5            | 262 892      | 6             | 203 365       | 6             | 123 216 | 5                       | 8,73%   | 4 | 42,24%   | 5 | 95,88%  | 6 | 8,74%  | 6 | 18,66% | 6 | 5,50 | AI     |
| 6    | BC Lucerne         | 5,50         | 5,25         | 15,77%       | 6            | 52,62%       | 5            | 42,71%       | 6            | 54,96%       | 5            | 248 576      | 6             | 184 834       | 6             | 148 229 | 4                       | 13,25%  | 6 | 47,26%   | 6 | 80,71%  | 5 | 7,57%  | 5 | 17,51% | 6 | 5,50 | LU     |
| 6    | BC Neuchâteloise   | 5,50         | 5,25         | 19,34%       | 6            | 52,94%       | 5            | 41,59%       | 6            | 56,42%       | 5            | 222 989      | 6             | 175 210       | 6             | 124 624 | 5                       | 11,69%  | 5 | 45,60%   | 6 | 84,08%  | 5 | 7,85%  | 5 | 20,56% | 6 | 5,50 | NE     |
| 6    | BC Nidwald         | 5,50         | 5,33         | 8,06%        | 6            | 46,39%       | 4            | 59,61%       | 6            | 56,39%       | 5            | 189 920      | 5             | 173 541       | 6             | 126 946 | 5                       | 11,74%  | 5 | 63,44%   | 6 | 90,91%  | 6 | 9,69%  | 6 | 17,42% | 6 | 5,50 | NW     |
| 6    | BC Obwald          | 5,50         | 5,58         | 5,13%        | 5            | 52,52%       | 5            | 45,86%       | 6            | 49,92%       | 6            | 199 729      | 5             | 173 640       | 6             | 110 701 | 6                       | 7,46%   | 3 | 46,16%   | 6 | 93,87%  | 6 | 11,20% | 6 | 17,17% | 6 | 5,50 | OW     |
| 6    | B Valiant          | 5,50         | 5,17         | 9,09%        | 6            | 51,94%       | 5            | 46,03%       | 6            | 53,34%       | 5            | 214 156      | 6             | 189 628       | 6             | 120 536 | 5                       | 11,35%  | 5 | 46,38%   | 6 | 81,54%  | 5 | 8,52%  | 6 | 12,29% | 5 | 5,50 | Val.   |
| 12   | BC Argovie         | 5,42         | 5,33         | 9,40%        | 6            | 51,11%       | 5            | 40,07%       | 6            | 51,70%       | 6            | 277 071      | 6             | 189 917       | 6             | 151 974 | 4                       | 10,83%  | 5 | 42,51%   | 5 | 83,43%  | 5 | 7,89%  | 5 | 20,81% | 6 | 5,42 | AG     |
| 13   | BC du Valais       | 5,33         | 4,92         | 12,72%       | 6            | 56,27%       | 6            | 44,97%       | 6            | 54,62%       | 5            | 256 129      | 6             | 204 688       | 6             | 135 767 | 5                       | 11,54%  | 5 | 36,94%   | 5 | 95,65%  | 6 | 7,03%  | 4 | 9,72%  | 4 | 5,33 | VS     |
| 14   | BC Saint-Gall      | 5,25         | 5,17         | 11,57%       | 6            | 47,46%       | 4            | 35,04%       | 5            | 55,61%       | 5            | 226 918      | 6             | 167 515       | 6             | 148 186 | 4                       | 12,57%  | 6 | 39,98%   | 5 | 82,95%  | 5 | 7,73%  | 5 | 16,66% | 6 | 5,25 | SG     |
| 15   | BC Bâle-Campagne   | 5,17         | 5,08         | 7,42%        | 6            | 49,89%       | 5            | 43,45%       | 6            | 56,08%       | 5            | 257 448      | 6             | 157 364       | 6             | 160 191 | 3                       | 11,68%  | 5 | 44,40%   | 5 | 90,19%  | 6 | 8,06%  | 5 | 11,68% | 4 | 5,17 | BL     |
| 15   | BC Bâle-Ville      | 5,17         | 5,33         | 12,13%       | 6            | 47,68%       | 5            | 33,49%       | 5            | 52,55%       | 5            | 218 648      | 6             | 153 592       | 6             | 145 725 | 4                       | 8,56%   | 4 | 33,79%   | 4 | 90,95%  | 6 | 8,64%  | 6 | 13,10% | 5 | 5,17 | BS     |
| 15   | BC du Jura         | 5,17         | 4,83         | 6,59%        | 6            | 44,79%       | 4            | 36,45%       | 5            | 59,36%       | 5            | 193 436      | 5             | 154 015       | 6             | 129 151 | 5                       | 9,84%   | 4 | 37,24%   | 5 | 81,69%  | 5 | 8,90%  | 6 | 18,55% | 6 | 5,17 | JU     |
| 15   | BC Thurgovie       | 5,17         | 4,75         | 7,13%        | 6            | 48,46%       | 5            | 40,75%       | 6            | 56,56%       | 5            | 239 750      | 6             | 201 643       | 6             | 143 147 | 4                       | 9,73%   | 4 | 41,39%   | 5 | 68,03%  | 4 | 8,96%  | 6 | 12,81% | 5 | 5,17 | TG     |
| 19   | BC Vaudoise        | 5,08         | 5,33         | -0,28%       | 3            | 45,62%       | 4            | 35,61%       | 5            | 62,56%       | 4            | 221 152      | 6             | 172 632       | 6             | 162 096 | 3                       | 14,62%  | 6 | 49,48%   | 6 | 97,27%  | 6 | 9,02%  | 6 | 40,36% | 6 | 5,08 | VD     |
| 20   | BC Bernoise        | 4,83         | 5,42         | 7,26%        | 6            | 49,84%       | 5            | 34,16%       | 5            | 52,79%       | 5            | 170 280      | 4             | 105 936       | 4             | 128 564 | 3                       | 11,79%  | 5 | 34,64%   | 4 | 111,31% | 6 | 7,74%  | 5 | 15,11% | 6 | 4,83 | BE     |
| 21   | BC Uri             | 4,58         | 4,83         | -0,75%       | 3            | 45,12%       | 4            | 33,04%       | 5            | 59,52%       | 5            | 162 262      | 4             | 115 119       | 5             | 124 881 | 5                       | 6,21%   | 3 | 33,60%   | 4 | 82,41%  | 5 | 10,14% | 6 | 18,73% | 6 | 4,58 | UR     |
| 22   | BC Zurich          | 4,08         | 5,00         | 9,75%        | 6            | 36,60%       | 3            | 23,47%       | 3            | 67,74%       | 3            | 147 704      | 3             | 94 714        | 4             | 156 858 | 4                       | 7,01%   | 3 | 26,63%   | 4 | 98,23%  | 6 | 6,57%  | 4 | 18,64% | 6 | 4,08 | ZH     |
| 23   | B Raiffeisen       | 3,67         | 4,08         | 6,91%        | 6            | 37,97%       | 3            | 27,58%       | 4            | 68,88%       | 3            | 115 257      | 2             | 83 709        | 3             | 125 562 | 5                       | 8,88%   | 4 | 29,29%   | 4 | 95,86%  | 6 | 6,06%  | 3 | 1,17%  | 1 | 3,67 | Raiff. |
| 23   | BC de Genève       | 3,67         | 3,67         | 9,54%        | 6            | 31,72%       | 2            | 19,64%       | 3            | 72,32%       | 3            | 134 289      | 3             | 82 368        | 3             | 163 003 | 3                       | 8,24%   | 4 | 23,01%   | 3 | 93,52%  | 6 | 6,67%  | 4 | 9,06%  | 4 | 3,67 | GE     |
| 24   | BC Tessin          | 3,58         | 3,25         | 4,66%        | 5            | 35,60%       | 3            | 24,42%       | 3            | 73,85%       | 3            | 107 859      | 2             | 73 971        | 3             | 141 298 | 4                       | 5,98%   | 2 | 24,64%   | 3 | 74,63%  | 4 | 8,48%  | 5 | 17,60% | 6 | 3,58 | TI     |
| 26   | BC Glaris          | 3,00         | 4,42         | 3,05%        | 5            | 47,07%       | 4            | -138,67%     | 1            | 61,21%       | 4            | 199 249      | 5             | -484 397      | 1             | 129 631 | 5                       | -43,82% | 1 | -138,55% | 1 | 83,64%  | 5 | 5,54%  | 3 | 0,60%  | 1 | 3,00 | GL     |

Notation 4 = 0-3% 4 = 40-47,5% 4 = 25-32,5% 4 = 60-67,5% 4 = 150-175 000 4 = 90-115 000 4 = 140-160 000 4 = 8-10% 4 = 25-35% 4 = 65-75% 4 = 6,5-7,5% 4 = 9-12%

### INDICATEUR 1 ÉVOLUTION DU TOTAL DU BILAN

Les BC ont visiblement profité des déboires de leurs concurrents globaux, UBS en tête. La perte de confiance dans les grands établissements actifs au plan international s'est traduite par des arrivées massives de fonds. A preuve: 22 instituts ont vu leur bilan croître de plus de 5 points de pour-cent (pdp) en un an. En tête, la BCN avec une progression qui frise les 20%, suivie de Lucerne (16%). La BCF, la BCVs, les BC de Bâle-Ville et de Saint-Gall franchissent aussi allègrement la barre des 10% d'augmentation bilancielle. Seule la BCV et Uri ont légèrement réduit leur bilan. Faramineux et impressionnant.

### INDICATEUR 2 BÉNÉFICE BRUT EN POUR-CENT DU TOTAL DES PRODUITS

En un an, les marges brutes des banques analysées ont déjà subi un net recul. Avec un niveau de deux francs de bénéfice brut sur trois encaissés, la BCF laisse pantoufle. A l'inverse, pour un tiers des banques, le ratio se détériore de 5 pdp ou plus. Chute brutale à Zurich et Bâle-Ville. Calamiteux, voire inquiétant.

### INDICATEUR 3 RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE EN POUR-CENT DES PRODUITS

A voir la capacité bénéficiaire réelle des établissements, la BC de Glaris paie au prix fort sa tentative d'avalier la Banque Linth. Pour la moitié des banques, ce ratio se dégrade brutalement. En particulier Zurich et Bâle-Ville. En revanche, cinq l'améliorent sensiblement: Valais, Tessin et Zoug, mais surtout la BCN et la BCF. Fameux et consistant.

### INDICATEUR 4 COST/INCOME RATIO

Les temps deviennent plus durs: seuls quatre établissements parviennent encore à réduire ce ratio clé dans l'activité bancaire (qui, dans la méthode adoptée, inclut les amortissements, mais sans le goodwill). Du nombre, la BCF qui réduit son rapport coûts-revenus de 6,6 pdp! Le temps se gâte dans certaines banques (Zurich, St-Gall et Glaris) où le C/I progresse de plus de 9 pdp. Malgré une baisse de 2 pdp, la BC tessinoise affiche encore un C/I de 74%. Il n'y a que la BCGE (72%) et, dans une moindre mesure, les Raiffeisen (69%) à rivaliser dans cette onéreuse stratosphère. Brumeux et gênant.

### INDICATEUR 5 BÉNÉFICE BRUT PAR EMPLOYÉ

Grâce à une réduction drastique du personnel (55 postes en moins, -10%), la BC tessinoise améliore son bénéfice brut par tête. Mais les 108 000 francs dégagés restent bien maigres en regard des 386 000 de la BCF. Chez cette dernière, ce chiffre est encore en amélioration alors qu'il se péjore presque partout ailleurs. Lumineux et brillant.

### INDICATEUR 6 RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE (OPÉRATIONNEL) PAR EMPLOYÉ

Vingt instituts décrochent toujours la note maximale. Mais des chutes brutales se sont amorcées avec des baisses de 100 000 francs en un an pour la BC argovienne, la grande Banque Cantonale de Zurich (BCZ) et les établissements des deux Bâle. A Glaris, c'est la plongée aux enfers dans le rouge le plus vif. Affreux et affligeant.

### INDICATEUR 7 CHARGES DE PERSONNEL PAR EMPLOYÉ

Vu l'amélioration substantielle des rémunérations en huit ans, l'échelle de ce ratio a dû être adaptée. Seule la BC d'Obwald reste sous la moyenne psychologique des 120 000 francs que frôle la Banque Valiant. Les charges progressent de quelque 10 000 francs chez BCGE, BCN et au Tessin. Mais dans ce dernier cas, suite à des contractions d'effectif. Curieux et tout de même un peu étonnant.

### INDICATEUR 8 RETURN ON EQUITY (ROE) AVANT IMPÔTS

Pour rémunérer les fonds propres, la BCV caracole en tête, devant Fribourg et Lucerne. Pratiquement partout les chiffres sont à la baisse. Le rendement est désormais plus que faiblard à Zurich (7%) et presque indigent à Uri et au Tessin. Sans évoquer le drame glaronais. Calamiteux et insuffisant.

### INDICATEUR 9 BÉNÉFICE EN POUR-CENT DES PRODUITS

Pour une vision vraiment true and fair, le bénéfice est augmenté de la dotation à la réserve pour risques bancaires généraux et des «autres provisions». La profitabilité de tous les établissements est en berne. Un tiers du panel a vu ce ratio baisser de 1000 points de base. Seules les BC de Nidwald et de Fribourg arrivent à générer encore trois francs de bénéfice sur cinq encaissés. Genève, Tessin et Glaris sont en dessous d'une marge d'un franc sur quatre. Défectueux et peu probant.

### INDICATEUR 10 ÉPARGNE EN POUR-CENT DES PRÊTS

Les Thurgoviens restent toujours ceux qui peinent le plus à refinancer les avances à la clientèle par les dépôts de cette dernière. Le BCBE demeure au top, mais la BCZ (+18 points de pour-cent) et la BCV tutoient désormais aussi la barre magique des 100%. Heureux et ravissant.

### INDICATEUR 11 FONDS PROPRES EN POUR-CENT DU BILAN

En proportion de bilans presque toujours en forte hausse, la couverture en fonds propres a partout fondu quelque peu. Ce sont surtout les banques alémaniques (SH, OW, GR, UR et ZG) qui sont richement dotées. Suite à ses déboires, la BC de Glaris est désormais moins dotée que les Raiffeisen dont c'est une faiblesse traditionnelle. Miséreux et défaillant.

### INDICATEUR 12 RÉMUNÉRATION AUX COLLECTIVITÉS PUBLIQUES EN POUR-CENT DES PRODUITS

Même sans les contributions exceptionnelles de 2007 (rachat des bons de participation de la BCV, versement du jubilé à Schaffhouse, remboursement de capital à Schwytz et St-Gall), cantons ou actionnaires restent bien rémunérés. Exceptions: BCVs et BCGE à moins de 10% de retour Comme Raiffeisen, dont le cas de coopérative est différent, la BC de Glaris offre même moins de 2%. Cafardeux et indigent.

dinaire de plus de 25 millions pour combler le découvert de sa caisse de pension. «Nous aurions voulu comptabiliser ce montant comme charge extraordinaire. Mais la FINMA a exigé l'application stricte des Directives d'établissement des comptes (DEC). Si bien que cette provision, pourtant unique et non récurrente, apparaît comme charge de personnel», commente le chef des finances, Martin Kuonen.

## LA BCJ RÉDUIT LA VOILURE

Parmi le quintette de banques de l'arc jurassien et de Suisse orientale qui naviguent autour du 5,2 de moyenne, la Banque Cantonale du Jura (BCJ) conserve pratiquement son potentiel opérationnel, mais réduit sensiblement la voilure de sa dotation à la réserve générale pour gonfler un peu son bénéfice net. Les instituts de Bâle-Ville et de Saint-Gall jouent parfaitement la transparence en répercutant dans leur bénéfice publié (BS: -108 millions, SG: -55 millions) la baisse de leur résultat intermédiaire.

En revanche, les BC de Bâle-Campagne et de Thurgovie pratiquent la cosmétique

usuelle: la diminution enregistrée sur l'opérationnel est gommée par une dotation moindre à la réserve pour risques bancaires généraux. De la part de l'établissement thurgovien, cela surprend presque un peu car il se montre d'ordinaire d'une transparence au-dessus de la moyenne. «Il est le seul à publier son budget pour l'année en cours. Un document que la FINMA vient, pour la première fois, de demander aux banques de lui soumettre», signale le professeur Bömlé. «Cela fait partie de notre volonté de transparence et d'ouverture par rapport à nos clients: nous rendons publics nos objectifs de résultats, jusqu'au niveau du bénéfice brut, ainsi que nos choix stratégiques», confirme Hanspeter Herger. Pour le directeur général de la banque thurgovienne, une telle pratique peut permettre d'éviter des prises de risque exagérées.

Au 19<sup>e</sup> rang, la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) atteint encore la très honorable moyenne de 5,08 qui valait une place sur le podium lors du premier établissement du ranking de Bilan, en 2002! Mais le grain menace déjà. Malgré un important travail

de réduction sur les coûts de personnel, la baisse conséquente des revenus subie par la BCV ampute le résultat opérationnel d'une centaine de millions. Dans la foulée, l'établissement a renoncé à toute dotation à la réserve pour risques bancaires généraux (140 millions en 2007). Malgré ces opérations, le bénéfice publié chute de 120 millions de francs, la faute à des produits extraordinaires qui ont baissé de plus de moitié (-153 millions). Visiblement, il y a déjà quelques turbulences.

## BERNOIS À CONTRE-COURANT

Juste en dessous du 5 (4,83), la Banque Cantonale Bernoise (BCBE) navigue à contre-courant de ses consœurs: au contraire de la tendance générale qui vise à lisser le bénéfice publié quand la capacité opérationnelle varie, la BCBE affiche un résultat net en contraction de moitié (-122 millions) alors que son résultat intermédiaire est pratiquement stable. Une chute imputable à des revenus extraordinaires en forte régression. «Avec ses produits et ses charges extraordinaires, cet établissement pratique

de façon particulièrement opaque. Il y fait figurer des éléments qui apparaissent sous d'autres rubriques chez leurs concurrents», critique Max Bömlé.

Avec un résultat tout juste à la moyenne, la BC de Zurich (BCZ) déçoit évidemment un peu. La banque a déjà traversé une période de gros temps en 2008: par rapport à l'exercice précédent, sa capacité opérationnelle a baissé de 380 millions de francs. Une chute répercutée dans le bénéfice net qui plonge à 503 millions.

La remarque vaut aussi pour la Banque Cantonale de Genève (BCGE) qui se situe toujours au-dessous de la moyenne (3,67) et voit son résultat intermédiaire se contracter de 40 millions pour un bénéfice affiché en baisse de 10 millions. «Nous avons créé des provisions de correctifs de valeur pour quelque 25 millions, anticipant des efforts à faire sur des entreprises ou le négoce», commente le porte-parole de la banque. Pour Nicolas de Saussure, c'est plutôt les exercices 2006 et 2007, qui étaient atypiques, avec un volume nul de création de nouvelles provisions.

## RAIFFEISEN DÉÇOIT


La note globale insuffisante de Raiffeisen (3,68 aussi) déçoit également. Son directeur général Pierin Vincenz se défend en mentionnant que son groupe (350 banques coopératives autonomes avec 1150 points de vente) est certainement défavorisé par sa structure. Il estime aussi que le retour sur investissement alloué aux coopérateurs ne devrait pas se limiter aux 27 millions versés en cash (6% sur des parts à 200 francs). «Il faudrait intégrer les prestations en nature telles que le repas qui suit chaque assemblée générale ou les offres de vacances à prix réduit. Au total, ce sont 260 millions que nous ristournons à nos sociétaires.» Mais surtout, le patron des Raiffeisen insiste sur le fait que sa banque pratique une stratégie de croissance. A cette fin, elle a également investi de manière conséquente dans l'informatique. «Gagner des parts de marché a aussi un coût. En trois ans, nous avons ouvert 50 nouveaux guichets et engagé entre 400 et 500 employés par année», indique Pierin Vincenz qui juge son groupe très bien armé pour le futur.

Depuis plusieurs années, la BC tessinoise inquiète. Même s'il reste toujours insuffisant (3,58), l'exercice 2008 marque toutefois un début de redressement: le résultat opérationnel s'améliore et l'établissement a fait un effort soutenu pour réduire ses effectifs visiblement pléthoriques. Reste tout de même que l'institut présidé par le conseiller national Fulvio Pelli n'a pas résisté à enjoliver encore un peu plus le tableau: la hausse de 2,4 millions du bénéfice net est complètement due à la suppression des 3 millions attribués en 2007 à la réserve pour risques bancaires généraux.

## L'ENFER GLARONAIS

Enfin, le cas glaronais se passe de tout commentaire. Il illustre une nouvelle version de la fable du bœuf et de la grenouille: en cherchant, en vain, à avaler une Banque Linth deux fois plus grande qu'elle, la Banque Cantonale de Glaris a explosé financièrement et elle en paie lourdement la facture... L'affaire illustre une fois de plus le péril encouru par les BC qui sortent de leur territoire de prédilection. ■

formation continue universitaire



**UNIVERSITÉ DE GENÈVE**

Une formation universitaire résolument stratégique pour préparer les dirigeants à conduire une politique de synergie entre valeurs humaines, valeur ajoutée et performance économique.

Diplôme de formation continue | Diploma of Advanced Studies

## Direction stratégique du capital humain

septembre 2009 – décembre 2010

**Acquérir des compétences**

- Identifier le capital humain nécessaire à vos visions pendant et au-delà de la crise
- Offrir un contrat d'entreprise propice à attirer et à mobiliser les talents
- Utiliser la culture, les réseaux et la diversité comme moyens d'adaptation continue
- Positionner votre direction des ressources humaines pour qu'elle puisse soutenir ces défis
- Engager votre équipe de direction à bon escient pour faire vivre ces politiques.

**Une formation en emploi réalisée pour des dirigeants**  
Sept modules de 3 jours répartis sur 18 mois. Des cours académiques, des débats avec des experts reconnus et des visites d'entreprise pour approfondir vos réflexions. Un coaching personnalisé, des travaux en groupe et des applications à vos problématiques pour soutenir votre action.

**Public**  
Cadre supérieur et membre de direction. Responsable des administrations publiques fédérale, cantonale, locale ou internationale. DRH confirmés

**Coût**  
CHF 17'000.- programme complet (7 modules, travaux en groupe, applications personnalisées et coaching) / CHF 14'000.- pour les 7 modules uniquement

**Inscription avant le 30 juin 2009**  
Tél: 022 379 81 21 – [eloise.burnet@unige.ch](mailto:eloise.burnet@unige.ch)


[www.unige.ch/formcont/capitalhumain](http://www.unige.ch/formcont/capitalhumain)

Les Terrasses des Clyettes

ARZIER

À VENDRE

MAGNIFIQUES VILLAS INDIVIDUELLES «MINERGIE» DE HAUT STANDING AVEC PISCINE



Sur parcelle de 1'100 à 1'240 m<sup>2</sup>, villas de 350m<sup>2</sup> à 480m<sup>2</sup>, 5 à 6 chambres à coucher, 4 salles d'eau, rez inférieur excavé, chauffé, sauna, garage 2 places. Vue imprenable sur le Lac et les Alpes. Cadre verdoyant et calme. À 10 min. de la sortie d'autoroute de Nyon. **Prix sur demande**

Pour tous renseignements : 022 366 70 32 – [p.tornier@atelier94.ch](mailto:p.tornier@atelier94.ch)

ATELIER 94 ARCHITECTURE SA - 1273 Arzier

formation continue universitaire



**UNIVERSITÉ DE GENÈVE**



# Exprime ton talent

**À la recherche d'un nouveau job ?** Alors, sortez du lot ! Pour y parvenir, rien de mieux que d'exprimer vos talents spécifiques. L'esprit d'équipe est peut-être inné chez vous. Ou êtes-vous plutôt d'un naturel créatif ? Faites le test [jobs.talent](http://jobs.talent) sur [jobs.ch](http://jobs.ch) et recensez vos vrais talents. Ajoutez vos résultats à votre dossier de candidature et démarquez-vous de tous les autres candidats.

Faites dès maintenant le test [jobs.talent](http://jobs.talent) sur 