

Octobre 2014

Contribuer activement à la mutation – Perspectives d'avenir pour la place bancaire suisse

Actualisation de l'étude conjointe de l'Association suisse des banquiers et du Boston Consulting Group (BCG) sur la place bancaire suisse, publiée en 2011

Contribuer activement à la mutation – Perspectives d’avenir pour la place bancaire suisse

Sommaire

Avant-propos	3
1 Résumé	4
2 Conditions-cadres de la place bancaire suisse	7
2.1 Conditions-cadres réglementaires et fiscales	7
2.2 Contexte international	11
2.3 Autres facteurs d’attractivité pertinents	15
2.4 Perspectives	16
3 Evolution quantitative de la place bancaire suisse	18
3.1 Vue d’ensemble	18
3.2 Private Banking	20
3.2.1 Evolution depuis 2010	20
3.2.2 Perspectives d’évolution d’ici à 2018	23
3.2.3 Opportunités supplémentaires	26
3.3 Opérations avec la clientèle privée	27
3.3.1 Evolution depuis 2010	27
3.3.2 Perspectives d’évolution d’ici à 2018	28
3.3.3 Opportunités supplémentaires	29
3.4 Opérations avec la clientèle Entreprises	29
3.4.1 Evolution depuis 2010	29
3.4.2 Perspectives d’évolution d’ici à 2018	30
3.4.3 Opportunités supplémentaires	31
3.5 Asset Management	33
3.5.1 Evolution depuis 2010	33
3.5.2 Perspectives d’évolution d’ici à 2018	34
3.5.3 Opportunités supplémentaires	35
3.6 Investment Banking	37
3.6.1 Evolution depuis 2010	37
3.6.2 Perspectives d’évolution d’ici à 2018	38
3.6.3 Opportunités supplémentaires	39
4 Implications pour la place bancaire suisse	40
I. Appendice: définitions et méthodologie	42
II. Appendice: liste des graphiques	43
III. Appendice: liste des abréviations	44

Avant-propos

La présente étude sur la place bancaire suisse est une actualisation de l'étude publiée en 2011 et intitulée «Le secteur bancaire en pleine mutation – Perspectives d'avenir pour les banques en Suisse». Elle décrit l'évolution de la place bancaire ainsi que les défis, les champs d'action et les possibilités de croissance des banques dans cinq domaines d'activité: Private Banking, Opérations avec la clientèle privée, Opérations avec la clientèle Entreprises, Asset Management et Investment Banking.

La réglementation bancaire, sous l'angle notamment de sa mise en œuvre en Suisse et à l'étranger, constitue un sujet phare de cette étude. Cette dernière montre que de nombreuses questions réglementaires en suspens ont été résolues au cours des dernières années, réduisant ainsi les incertitudes des banques. Toutefois, on a observé récemment l'émergence d'un certain protectionnisme en matière réglementaire. En d'autres termes, l'accès au marché n'est assuré pour les prestataires transfrontaliers que si leur réglementation correspond à celle du marché cible. Ces tendances au repli ont un impact considérable sur le secteur bancaire suisse qui, par exemple, est traditionnellement très engagé en matière de gestion de fortune transfrontalière et occupe depuis des années une position de leader mondial dans ce domaine. Pour autant, les efforts en vue de s'assurer l'accès aux marchés internationaux – dont dépend la prospérité future de la place bancaire suisse – ne doivent pas conduire à une transposition sans nuance des réglementations internationales.

Le secteur bancaire suisse a connu une évolution stable en termes de revenus bruts et, selon nos anticipations, sa croissance devrait s'accélérer. Compte tenu des évolutions réglementaires et politiques ainsi que des exigences économiques, il faut toutefois préparer l'avenir, minimiser les risques autant que possible et renforcer la compétitivité de la place bancaire suisse. Il y a lieu notamment d'intensifier les activités sur les nouveaux marchés de croissance des pays émergents, de stimuler l'innovation dans le secteur bancaire et d'accroître de manière ciblée les capacités en matière d'Investment Management. L'économie suisse ne saurait se passer d'une offre de services financiers de premier ordre à destination de la clientèle privée et des entreprises.

Les objectifs économiques ambitieux qui ont été fixés ne seront atteints, nous en sommes convaincus, que si tous les acteurs impliqués œuvrent ensemble. Transposer sans nuance des normes internationales, voire les assortir d'un Swiss finish, ne permet pas à la place bancaire suisse d'avancer. Au contraire, cela compromet sa compétitivité internationale au détriment du développement économique national. C'est la raison pour laquelle la Suisse doit faire preuve de mesure dans l'adoption de normes internationales et viser une application de la réglementation bancaire à la fois non bureaucratique, flexible et efficace en termes de coûts.

Comme c'était déjà le cas pour l'étude réalisée en 2011, les développements ci-après ne s'appliquent pas dans la même mesure à toutes les banques. Les solutions esquissées et leurs impacts sont à apprécier et à pondérer avec toute la nuance requise.

Bâle/Zurich, octobre 2014

Claude-Alain Margelisch
Président du Comité exécutif
Association suisse des banquiers (ASB)

Daniel Kessler
Partner & Managing Director
The Boston Consulting Group (BCG)

1 Résumé

La place bancaire suisse est toujours en pleine mutation. La crise financière internationale et la crise de la dette ont déclenché une vague de nouvelles réglementations d'une importance cruciale pour la Suisse. Depuis 2011, année où a été réalisée l'étude précédente, l'épicentre des débats s'est déplacé de la définition de ces réglementations à leur aménagement et à leur mise en œuvre.

La Suisse a réagi aux réglementations internationales édictées jusqu'ici ainsi qu'aux besoins d'adaptation apparus sur la scène politique intérieure: elle a modifié en conséquence les règles du jeu pour la place bancaire ou s'apprête à le faire. Dans divers domaines, comme par exemple la réglementation des banques d'importance systémique, elle a joué un rôle précurseur.

Globalement, on observe à l'échelon mondial une tendance à la convergence formelle. Les réformes essentielles comme Bâle III sont une affaire entendue sur pratiquement toutes les grandes places financières. Les différences décisives réelles ou potentielles permettant de se démarquer par rapport aux places financières concurrentes résident désormais dans les modalités d'application des réglementations internationales au plan national. A cet égard, selon les domaines réglementaires concernés, la Suisse s'est montrée ces dernières années tantôt plus souple, tantôt plus stricte que d'autres pays. Là où elle applique les normes internationales avec un moindre pragmatisme, elle récolte des handicaps concurrentiels. Les tendances protectionnistes, comme l'obligation d'établir une succursale prévue initialement dans le cadre de la *Markets in Financial Instruments Directive II* (MiFID II) de l'Union européenne (UE), jouent en outre un rôle croissant. Dès lors, pour une petite économie ouverte comme la Suisse, il est essentiel de s'assurer l'accès au marché. A cet égard, les évolutions en matière de politique intérieure, notamment l'adoption de l'initiative contre l'immigration de masse, constituent aussi un défi pour la place bancaire.

Les revenus des banques en Suisse se sont stabilisés ces dernières années. En 2013, les domaines d'activité Private Banking, Opérations avec la clientèle privée, Opérations avec la clientèle Entreprises, Asset Management et Investment Banking ont

généralisé des revenus bruts à hauteur de CHF 54,4 milliards au total, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 1,1% entre 2010 et 2013. Ce chiffre est légèrement en-deçà de celui avancé dans l'étude de 2011 (+1,8% par an), car les revenus du Private Banking, notamment, ont enregistré une progression moins bonne que prévu. Les perspectives en termes de volume étant favorables dans tous les domaines d'activité, on table à l'horizon 2018 sur une hausse des revenus de 2,5% par an, ce qui les porterait à CHF 61,6 milliards. Le Private Banking restera le principal domaine d'activité (50% des revenus totaux), suivi des domaines Opérations avec la clientèle privée, Opérations avec la clientèle Entreprises et Asset Management. La part importante du Private Banking s'explique par le rôle historique de la Suisse en tant que leader mondial de la gestion de fortune transfrontalière. Or dans ce domaine précisément, la Suisse est en concurrence directe avec d'autres places financières. Il faut s'attendre à ce que sa croissance, en termes d'actifs sous gestion transfrontalière, soit moins forte que celle de centres de Private Banking comparables.

Au cours des trois dernières années, la hausse des revenus a été la plus forte dans les domaines d'activité Opérations avec la clientèle privée et Opérations avec la clientèle Entreprises (respectivement +2,1% et +2,3% par an), tandis qu'elle s'inscrivait en baisse dans le Private Banking (+0,6% par an). D'ici à 2018, le Private Banking devrait globalement se redresser et ses revenus progresser de 2,8% par an, pour deux raisons: la hausse de 2,8% par an des actifs sous gestion, alimentée par des afflux de fonds en provenance des pays émergents, et la relative stabilité des marges de rentabilité. S'agissant des domaines d'activité Opérations avec la clientèle privée et Opérations avec la clientèle Entreprises, les prévisions de croissance des revenus bruts s'établissent à respectivement +1,7% et +2,4% par an.

Sur l'ensemble des domaines d'activité, l'étude relève une tendance à la baisse des marges de rentabilité, qui résulte pour une partie du bas niveau des taux d'intérêt et pour une autre partie de la concurrence croissante ou de changements dans l'utilisation des produits. L'activité bancaire étant soumise à des exigences croissantes, les banques ont dû gagner en efficacité en termes de dépenses sur les trois

dernières années, c'est-à-dire réduire leurs coûts pour éviter une baisse de rentabilité. Les charges de personnel dans le secteur bancaire suisse ont enregistré un recul sensible de CHF 2,6 milliards (-8,8%) entre 2010 et 2013.

S'agissant des possibilités d'action pour les années à venir, la place bancaire suisse semble bénéficier à présent d'un contexte propice aux mesures stratégiques actives, moyennant une gestion prudente des risques. Si, en 2011, l'incertitude prévalait encore quant aux grandes tendances réglementaires à l'échelon international, le cadre général s'est relativement stabilisé en ce qui concerne les normes internationales applicables aux prestations de services financiers et il se démarque nettement de ce qu'il était avant la crise. Le succès futur est indissolublement lié à une mise en œuvre pragmatique des normes internationales. De même, à l'heure où la concurrence fait rage, la capacité d'innovation du secteur bancaire est essentielle.

Le Private Banking, en raison de son importance prépondérante, continuera de focaliser l'attention. En tant que secteur exportateur, il est au cœur de la concurrence internationale entre places financières, notamment pour les opérations transfrontalières, et doit passer par un processus de transformation global. D'une part, les activités avec les clients d'Europe occidentale, traditionnellement importantes pour la Suisse, doivent pouvoir perdurer et rester rentables, et les sorties de fonds ainsi que les baisses de revenus doivent être évitées. A cet effet, l'accès au marché de l'UE doit être assuré.

D'autre part, en tant que *cluster* de pointe en matière de gestion de fortune transfrontalière, la place financière suisse voit s'ouvrir des perspectives de croissance sur des segments spécifiques comme la clientèle UHNWI et HNW¹ internationale ou la clientèle des pays émergents², en particulier du Proche-Orient et d'Europe orientale. Sur ces segments, la stabilité politique et économique de la Suisse, mais aussi sa gamme complète de produits et services, peuvent faire la différence. Le pays est toutefois en concurrence directe avec d'autres places financières, notamment celle de Londres.

Afin de concrétiser les opportunités de croissance, les banques doivent donc développer des modèles d'affaires innovants, spécialisés par pays, et renforcer les capacités disponibles en Suisse dans le domaine de l'Investment Management – y compris en coopération avec les institutions de formation concernées. Selon les pays et les segments de clientèle, il peut être judicieux à cet égard de compléter la fourniture de services à partir de la Suisse par une présence locale. Parmi les facteurs importants à retenir, citons la promotion coordonnée de la place financière dans les pays de domicile, qui doit résulter d'une coopération entre les banques et les autorités, ainsi que la prise en compte de l'importance croissante des pays émergents dans le processus de décision réglementaire.

S'agissant des opérations avec la clientèle Entreprises, l'accompagnement adéquat des entreprises suisses dans leurs activités à l'étranger est également porteur d'opportunités de croissance dès lors qu'il s'effectue en étroite concertation avec l'Investment Banking et l'Asset Management. Ce dernier affiche le potentiel de croissance supplémentaire le plus élevé en termes relatifs, notamment en ce qui concerne les opérations avec les investisseurs institutionnels étrangers. Mais pour réaliser ce potentiel, une action efficace et largement concertée de la place bancaire, en particulier dans le cadre de l'initiative Asset Management lancée en 2012, est indispensable.

Les réglementations existantes et nouvelles vont encore accroître la complexité pour les banques en Suisse ainsi que les coûts réglementaires qu'elles supportent³. Avec la pression de la concurrence et des prix qui s'exerce sur la place bancaire, certaines prestations ou certains domaines d'activité pourront voir leur rentabilité baisser. Les banques ancrées localement et opérant avec une clientèle privée seront concernées au premier chef. Il appartient donc à la place bancaire et aux milieux politiques de préserver un juste équilibre entre le respect des règles internationales et les effets de certaines réglementations en termes de coûts et de revenus. Fondamentalement, l'application nationale des réglementations internationales doit se faire de manière non bureaucratique, flexible et efficace en termes de coûts, tout

1 High Net Worth Individuals (HNWI): clients détenant des avoirs à hauteur de CHF 1 à 20 millions; Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI): clients détenant des avoirs supérieurs à CHF 20 millions.

2 On entend par «pays émergents», dans la présente étude, les pays d'Europe orientale, de la région Asie/Pacifique, d'Amérique latine, du Proche-Orient et d'Afrique.

3 La présente publication analyse l'évolution au regard des revenus bruts. Ceux-ci n'intègrent pas de coûts, de sorte qu'ils ne reflètent pas la rentabilité des banques.

en gardant les objectifs clés en ligne de mire. Une approche prudente, attentive aux évolutions en matière de politique intérieure, est également nécessaire. Enfin, une politique économique et financière prévisible demeure indispensable pour assurer la compétitivité de la place bancaire.

Organiser la place bancaire suisse de demain exige du temps, de la volonté, de l'énergie. Mais les changements qui se dessinent, s'ils sont exploités à bon escient et en étroite coordination entre les groupes bancaires et les autorités, offrent l'opportunité de faire naviguer la place bancaire suisse vers des eaux plus calmes.

La présente étude est structurée comme suit: le chapitre 2 dresse un état des lieux du contexte réglementaire et fiscal ainsi que d'autres facteurs propres à la place bancaire suisse; le chapitre 3 présente les évolutions passées et attendues concernant la place bancaire dans son ensemble, puis les différents domaines d'activité, et relève les opportunités supplémentaires, sachant que la rétrospective couvre les trois dernières années (2010 à 2013) et que la perspective est proposée à l'horizon 2018; enfin, le chapitre 4 récapitule les implications majeures de ce qui précède et formule des recommandations d'action concrètes.

2 Conditions-cadres de la place bancaire suisse

2.1 Conditions-cadres réglementaires et fiscales

Le flot de réglementations internationales déclenché après la crise financière ne s'est pas tari au cours des trois dernières années. A l'échelon tant national qu'international, les efforts visent à stabiliser le système financier ainsi qu'à réduire les risques pour les clients et les pouvoirs publics. Les grands axes de l'évolution réglementaire sont désormais plus lisibles pour les acteurs du marché qu'en 2011, année de réalisation de l'étude précédente. Les aspects majeurs sur lesquels devront porter les futures adaptations sont pour l'essentiel connus. Dans le cadre du processus de mise en œuvre en cours, l'enjeu est d'aménager au mieux les réglementations en fonction de deux critères antagonistes: le respect des règles internationales et les exigences particulières des différentes places bancaires. En tout état de cause, l'accumulation de réglementations de plus en plus strictes constitue pour les banques un défi de taille.

Malgré le grand nombre de réglementations qui ont été mises en œuvre depuis 2011 ou sont actuellement soumises au processus de décision politique⁴, on peut identifier à l'échelon international une tendance à la convergence formelle. Les réformes essentielles comme Bâle III sont une affaire entendue sur pratiquement toutes les grandes places financières. Mais *convergence* ne signifie pas *uniformisation*, et les tendances protectionnistes à l'étranger mettent en péril l'intégration du système financier mondial. Les différences décisives ou les possibilités de se démarquer ne résident plus désormais dans l'adoption des normes internationales, mais dans leur aménagement et dans les modalités d'application propres aux contextes nationaux⁵. Les considérations tenant à la concurrence internationale entre places financières jouent à cet égard un rôle majeur. Il existe le risque que certaines prescriptions nationales, d'un point de vue purement formel, soient conformes aux normes internationales, alors que des approches alternatives plus efficaces et matériellement équivalentes ne le sont pas⁶. Dans la mise en œuvre des réglementations internationales, la Suisse a procédé avec plus ou moins de souplesse ou de rigueur selon le domaine concerné.

On a aussi assisté ces dernières années à une intensification des tendances protectionnistes liées au besoin des pays d'instaurer une protection stable et uniforme des investisseurs et du marché des capitaux dans leurs propres frontières. Malgré la convergence réglementaire à l'échelon supranational, on a observé dans quelques pays et régions des évolutions aboutissant dans une certaine mesure à désavantager les banques étrangères par rapport aux banques locales. Pour l'octroi de licences bancaires, un certain nombre de pays comme les Etats-Unis, la Grande-Bretagne ou Singapour font ainsi une distinction entre ces deux types d'établissements. Autre exemple de cette tendance: l'obligation initialement prévue par la MiFID II d'établir une succursale pour fournir des prestations à des investisseurs privés dans l'UE. Une telle obligation risque d'être à nouveau d'actualité dans le cadre d'une future adaptation des règles de l'UE concernant les pays tiers. Ces mesures, que l'on peut interpréter comme des mesures de protectionnisme, impactent particulièrement les petites économies ouvertes comme celle de la Suisse.

4 Il s'agit notamment de Bâle III, du train de mesures *Too big to fail* (TBTF), de la *Markets in Financial Instruments Directive II* (MiFID II) et de la *European Market Infrastructure Regulation* (EMIR) au niveau européen, du développement de la norme de l'OCDE sur l'échange automatique de renseignements (EAR) en matière fiscale et, au niveau national, de la loi sur les services financiers (LSFin), de la loi sur les établissements financiers (LEFin) et de la loi sur l'infrastructure des marchés financiers (LIMF).

5 Cela signifie qu'en pratique, la convergence formelle n'entraîne pas nécessairement des simplifications réglementaires pour les banques opérant dans plusieurs pays. Au contraire, ces dernières sont confrontées à une fragmentation coûteuse lors de la mise en œuvre opérationnelle des normes internationales.

6 On citera à titre d'exemple la vérification de l'admission des valeurs mobilières au négoce par la plate-forme de négociation et non par l'autorité de surveillance (cf. projet de LIMF mis en consultation).

Les conditions-cadres réglementaires importantes pour la Suisse s'articulent en quatre thématiques: réglementation bancaire, protection des clients et produits, questions fiscales et blanchiment d'argent, et enfin infrastructure des marchés financiers. Les développements ci-après présentent les évolutions majeures intervenues dans chacun de ces domaines, y compris dans certains cas après 2013.

Réglementation bancaire

Au lendemain de la crise du crédit et des marchés des capitaux, on a arrêté une série de normes prudentielles de grande envergure visant à accroître la stabilité des systèmes financiers. Ces réformes connues sous le nom de Bâle III entendent s'appliquer aux établissements financiers du monde entier et portent notamment sur la base de fonds propres et la dotation en liquidités des banques. Les normes correspondantes ont été adoptées dès le mois de décembre 2010 par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB).

Au cours des trois dernières années, l'évolution de la réglementation bancaire a été marquée par la mise en œuvre et l'aménagement technique des normes au niveau national⁷. En Suisse, les exigences résultant du dispositif de Bâle ont été transposées relativement vite en droit national par la nouvelle ordonnance sur les fonds propres (OFR) ainsi que par diverses circulaires («dispositions d'exécution») de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) en début d'année 2013.

Dès 2013, le CBCB a donc jugé la Suisse *compliant* avec le dispositif de Bâle III et son calendrier de mise en œuvre. Pour l'application des exigences de fonds propres, la Suisse a défini des ratios de fonds propres minimaux par catégorie de banques, qui vont dans certains cas bien au-delà des exigences minimales de Bâle III (*Swiss finish*). Quant à la mise en œuvre des autres mesures découlant de Bâle III (*Leverage Ratio* et *Liquidity Coverage Ratio*), la FINMA suit le calendrier international. La réglementation des grandes banques s'effectue toutefois selon un calendrier accéléré, de sorte que le *Liquidity Coverage Ratio* dans ces établissements devra être de 100% dès 2015.

S'agissant de la réglementation spécifique des banques d'importance systémique (*Too big to fail*, TBTF), la Suisse a joué ces dernières années un rôle précurseur. Les nouvelles dispositions de la loi sur les banques (LB) applicables aux banques d'importance systémique sont entrées en vigueur dès le début de l'année 2012⁸. Le train de mesures TBTF regroupe quatre mesures phares: renforcement des fonds propres (d'ici à 2018) au-delà des exigences de Bâle III, exigences plus strictes en matière de liquidité, meilleure diversification des risques et mesures organisationnelles garantissant, même en cas de risque d'insolvabilité, les fonctions d'importance systémique pour l'économie nationale comme le trafic des paiements. Il en est résulté en Suisse un paysage réglementaire distinct, imposant des exigences prudentielles nettement accrues aux banques d'importance systémique⁹.

Protection des clients et produits

En matière de protection des clients, le processus réglementaire en Suisse passe principalement par l'élaboration de la loi sur les services financiers (LSFin) et de la loi sur les établissements financiers (LEFin). La Suisse s'inscrit ainsi dans la droite ligne des efforts internationaux visant à renforcer la protection des investisseurs dans le sillage de la crise financière, comme les *High-Level Principles on Financial Consumer Protection* adoptés par les Etats du G20 en octobre 2011; elle s'efforce par ailleurs de maintenir l'accès au marché, notamment celui de l'UE, pour les opérations sur titres transfrontalières.

⁷ Ou au niveau de l'UE.

⁸ La majeure partie des dispositions d'exécution est en vigueur depuis le début de l'année 2013.

⁹ Il s'agit d'UBS, de Credit Suisse, de la Zürcher Kantonalbank et du Groupe Raiffeisen (état: juillet 2014).

Sur la base de travaux préparatoires de la FINMA, le Conseil fédéral a lancé le processus d'élaboration de la LSFIn en mars 2012. Il a chargé le Département fédéral des finances (DFF) de préparer une réglementation transsectorielle couvrant les produits et services financiers ainsi que leur distribution. Le projet mis en consultation, publié en juin 2014, comprend notamment des dispositions sur les obligations d'information et de renseignement et s'inspire fortement de la réglementation européenne (MiFID I et II). Les prestataires financiers doivent communiquer à leurs clients des informations suffisantes sur eux-mêmes ainsi que sur les produits et services financiers proposés. Ceux qui fournissent des prestations de conseil ou de gestion de fortune doivent en outre tenir compte des connaissances, des expériences, de la situation financière et des objectifs de placement des clients concernés. Cela accroît les exigences imposées aux banques en termes de processus ainsi qu'en termes d'information, de documentation et de formation. Dans quelle mesure? Les dispositions d'exécution le diront.

Le projet mis en consultation s'écarte plus ou moins fortement de la MiFID II¹⁰ sur certains points, par exemple en ce qui concerne les instruments d'application du droit, l'obligation de divulguer les rétrocessions versées dans le cadre de la gestion de portefeuille (alors que la MiFID II prévoit une interdiction) ou la clause d'opting-out pour les clients privés fortunés dont les avoirs dépassent CHF 5 millions. La Suisse a conçu ce projet de telle sorte que, grâce à une réglementation équivalente à celle de l'UE concernant les clients professionnels, elle ait ses chances d'accéder à l'ensemble du marché de l'UE pour cette catégorie d'investisseurs, comme le prévoit la législation européenne (passeport européen), tout en veillant à ce que les spécificités de la place bancaire suisse soient dûment prises en compte. Mais par ailleurs, le renversement de la charge de la preuve notamment comporte le risque que la Suisse aille plus loin que la réglementation européenne. La mise en œuvre de la MiFID II devant intervenir en janvier 2017 au plus tard, il incombe à la Suisse de s'assurer d'ici là que ses prescriptions sont équivalentes à celles de l'UE.

Le projet de la LEFin destiné à la consultation a été publié en juin 2014 également. L'objectif principal de la LEFin est de mettre en place la surveillance des prestataires de services financiers opérant dans le domaine de la gestion de fortune. Ce projet soumet notamment les gérants de fortune indépendants (GFI) à une surveillance prudentielle, les gérants de fortune existants pouvant bénéficier d'une clause relative aux droits acquis (*grandfathering*).

Sont intervenues en outre une révision de la loi sur les placements collectifs de capitaux (LPCC) à l'automne 2012, puis une révision de l'ordonnance sur les placements collectifs de capitaux (OPCC). Il s'agissait par là d'instaurer des règles équivalentes à celles de l'UE et, ainsi, de permettre l'accès au marché de l'UE pour les placements collectifs ainsi que l'obtention du passeport de l'UE pour les gérants de fortune suisses. L'élément déclencheur a été la directive sur les gestionnaires de fonds alternatifs (*Alternative Investment Fund Managers, AIFM*) édictée par l'UE en juin 2011, qui exige pour la délégation de la gestion de fortune dans des Etats tiers une surveillance équivalente ainsi qu'une collaboration entre les autorités de surveillance compétentes. En juin 2013, la FINMA a conclu des accords de coopération avec les autorités de surveillance des pays de l'UE et de l'EEE. Sans cette révision, les gérants de fortune suisses n'auraient plus eu accès au marché européen à partir du milieu de l'année 2013.

Questions fiscales et blanchiment d'argent

L'imposition des avoirs privés placés en Suisse par des clients domiciliés à l'étranger est depuis quelque temps une question majeure pour la Suisse, et plus particulièrement pour le secteur de la gestion de fortune.

¹⁰ Selon une décision du Parlement européen du 15 avril 2014.

Dans le sillage de la crise financière mondiale, et notamment de la crise des dettes souveraines, la problématique de la fraude fiscale a été propulsée au centre des préoccupations sur l'ensemble de la planète. Dès lors, la pression internationale sur les milieux politiques et le secteur financier suisses en général, ainsi que sur le secret professionnel du banquier en particulier, est allée croissant. Un exemple à cet égard est le litige fiscal avec les Etats-Unis, où il est reproché à des banques suisses d'avoir aidé des clients américains à se soustraire au fisc en infraction au droit américain. En 2013, la Suisse et les Etats-Unis ont signé un accord qui permet aux banques suisses de participer à un programme unilatéral du ministère américain de la Justice et ainsi de régulariser les situations héritées du passé dans un cadre clairement défini.

En réaction à la pression internationale, la Suisse a conclu avec le Royaume-Uni et l'Autriche des accords fiscaux qui permettent l'imposition des avoirs provenant de ces pays et placés en Suisse, par le biais d'un impôt libérateur et dans le respect de la sphère privée. Ces accords sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2013. La tentative de conclure un accord similaire avec l'Allemagne a échoué, mais au moins est-on parvenu à convenir d'une procédure de dispense simplifiée pour les établissements financiers, ce qui facilite les activités transfrontalières de gestion de fortune avec l'Allemagne à compter de 2014¹¹.

L'échange automatique de renseignements (EAR) avec l'étranger concernant les données de contribuables devrait constituer la future norme internationale et permettre de résoudre la question fiscale. Les Etats-Unis ont fait un premier pas unilatéral dans cette direction avec le *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA), qui est entré en vigueur en juillet 2014. L'objectif du FATCA est que les établissements financiers étrangers communiquent des renseignements sur tous les avoirs de contribuables américains détenus à l'étranger. La Suisse a signé un accord en ce sens en 2013.

Très récemment, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a élaboré une norme internationale d'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers, qui s'inspire fortement du FATCA et permet un échange complet et réciproque de données fiscales. Cette norme a été présentée au printemps 2014. Plus de soixante Etats¹², dont la Suisse, ont accepté formellement de l'introduire. Même si les banques en Suisse sont tenues depuis un certain temps d'appliquer une stratégie de conformité fiscale, l'introduction de l'EAR constituera un changement de paradigme pour les activités de gestion de fortune transfrontalière. L'EAR sur la base de la norme de l'OCDE devrait entrer en vigueur au plus tôt en 2017.¹³

S'agissant des règles applicables en matière de blanchiment d'argent, la Suisse a mis en œuvre des recommandations essentielles du Groupe d'Action Financière (GAFI). Une révision partielle de la loi sur le blanchiment d'argent (LBA), qui étend sensiblement les compétences du Bureau de communication en matière de blanchiment d'argent (MROS), est entrée en vigueur en novembre 2013. Le MROS peut désormais échanger des informations financières avec les services partenaires à l'étranger et contribuer ainsi à la coopération internationale en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Il se voit en outre attribuer la compétence de conclure seul des accords de coopération technique avec ses homologues étrangers. Par ailleurs, la révision a étendu les pouvoirs du MROS en lui permettant de réclamer des informations auprès d'intermédiaires financiers tiers. En vue de la mise en œuvre des recommandations révisées, le Conseil fédéral a proposé fin 2013 diverses mesures législatives visant à transposer les normes révisées en droit suisse et à éviter ainsi que la place financière suisse puisse être utilisée abusivement à des fins criminelles. Le projet de loi est en cours d'examen par le Parlement.

11 La procédure de dispense simplifiée pour les banques suisses opérant en Allemagne est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

12 Etat: juillet 2014.

13 Conformément au calendrier fixé dans la déclaration des *early adopters* de la norme de l'OCDE concernant l'EAR.

Concernant les avoirs de potentats, l'adoption du message relatif à la loi sur le blocage et la restitution des valeurs patrimoniales d'origine illicite de personnes politiquement exposées à l'étranger (LVP) en mai 2014 a créé une base légale visant à améliorer la pratique actuelle, qui reposait jusqu'alors sur le droit de nécessité. Cette loi régit la procédure et les conditions applicables au blocage, à la confiscation et à la restitution de valeurs patrimoniales de personnes politiquement exposées à l'étranger ou de leurs proches. Elle définit aussi les procédures et les obligations pour les prestataires de services financiers, afin d'accroître la transparence et la sécurité juridique. Notamment, le MROS fera désormais office de bureau de communication centralisé et unique.

Infrastructure des marchés financiers

L'UE et les Etats-Unis ayant modifié leurs réglementations concernant l'infrastructure des marchés financiers, le Conseil fédéral a mis en consultation en décembre 2013 la loi sur l'infrastructure des marchés financiers (LIMF). Celle-ci vise principalement, dans la droite ligne des efforts entrepris par les Etats du G20, à améliorer la transparence et la stabilité sur le marché des dérivés hors Bourse. En raison des liens très étroits entre la Suisse et l'UE, le projet de loi se base sur le règlement européen correspondant (*European Market Infrastructure Regulation, EMIR*) édicté en 2012. Il entend imposer en Suisse trois obligations principales en matière de négoce de dérivés: une obligation de compensation (par une contrepartie centrale), une obligation de communication et une obligation de réduction des risques. Toutefois, comme dans le cas de la LSFIn, on observe quelques écarts par rapport à la réglementation européenne: par exemple, le projet de loi ne prévoit pas, pour les exploitants de systèmes organisés de négociation, une interdiction absolue d'effectuer des opérations pour leur propre compte via leur propre système; il ne prévoit pas non plus de délai de règlement fixe.

2.2 Contexte international

Comme indiqué au chapitre 2.1, s'agissant des normes les plus importantes à l'échelon mondial, on observe une tendance à la convergence formelle. Des normes internationales comme Bâle III ou la future norme d'échange automatique de renseignements élaborée par l'OCDE sont soutenues et mises en œuvre¹⁴ non seulement par la Suisse mais, d'une manière générale, par (presque) toutes les grandes places bancaires étrangères comme New York, Londres, Luxembourg, Singapour ou Hong Kong.¹⁵ Les possibilités de se démarquer au niveau réglementaire par rapport aux places concurrentes résident donc désormais dans l'aménagement et l'application des différents textes¹⁶, souvent définis dans quantité de prescriptions et ordonnances précises. Les aspects de détail de la mise en œuvre constituent d'ailleurs un facteur essentiel en termes de revenus et de coûts des réglementations, et donc une source d'avantages ou de désavantages pour les places bancaires concernées. En reprenant la même structure thématique que précédemment (réglementation bancaire, protection des clients et produits, questions fiscales et blanchiment d'argent, et enfin infrastructure des marchés financiers), ce chapitre examine les principales caractéristiques des grands concurrents de la Suisse au plan réglementaire et analyse le positionnement relatif de notre pays en la matière.

¹⁴ Bâle III est appliqué par toutes les places bancaires citées et, à l'exception de Hong Kong, toutes ont accepté formellement d'introduire la norme d'échange automatique de renseignements élaborée par l'OCDE (état: juillet 2014).

¹⁵ Dans les développements qui suivent, ces places financières sont examinées par comparaison avec la Suisse.

¹⁶ Citons à titre d'exemple la définition des éléments de calcul des ratios de fonds propres selon Bâle III compte tenu des normes de présentation des comptes, qui varie entre l'UE et les Etats-Unis sur de nombreux points de détail. Autre exemple: dans le projet de LSFIn destiné à la consultation, la possibilité laissée au Conseil fédéral de désigner des titres de créances dont le prospectus, sous certaines conditions, ne doit être vérifié qu'après avoir été publié

Réglementation bancaire

Globalement, toutes les places bancaires examinées introduisent progressivement les règles internationales formulées dans le dispositif de Bâle. Dans son rapport intérimaire d'avril 2014¹⁷, le CBCB a constaté que toutes respectaient le calendrier de mise en œuvre convenu à l'échelle internationale¹⁸.

A l'image de la Suisse, d'autres pays vont au-delà des exigences minimales internationales pour renforcer la stabilité de leurs secteurs bancaires respectifs. Ainsi, s'agissant des exigences en matière de fonds propres, Singapour a eu tendance à édicter des règles plus strictes que ce que prescrit Bâle III. Hong Kong se conforme à la norme de Bâle III pour les fonds propres mais impose d'ores et déjà aux banques domiciliées sur son territoire, jusqu'à l'introduction de la norme de Bâle III sur la liquidité, des exigences locales supplémentaires en la matière. En Suisse aussi, les grandes banques sont soumises dès à présent à des exigences accrues en matière de liquidité. Enfin, plusieurs divergences apparaissent si l'on compare la mise en œuvre du dispositif de Bâle III aux Etats-Unis et dans l'UE, notamment en ce qui concerne le *leverage ratio*¹⁹: déjà en vigueur aux Etats-Unis, il est généralement jugé plus strict. De fait, les nombreuses différences dans les modes de calcul provoquent des distorsions, de même que les écarts entre les normes de présentation des comptes. En vertu d'une décision de la Banque centrale américaine (FED), les filiales de banques étrangères dont les actifs combinés dépassent USD 50 milliards devront en outre être rattachées à une *Intermediate Holding Company* dès juillet 2016 et se verront appliquer des exigences prudentielles plus sévères, conformément aux réglementations américaines sur les *US Bank Holding Companies*. Dans certains cas, cela accroîtra sensiblement les besoins de ces filiales en fonds propres.

S'agissant des règles spéciales de surveillance applicables aux banques d'importance systémique, la Suisse joue toujours un rôle précurseur: selon le CBCB, parmi les places financières examinées, elle est la seule à déjà appliquer ces règles dans leur intégralité. La Grande-Bretagne et le Luxembourg par exemple, deux pays membres de l'UE, ne sont tenus d'assurer la mise en œuvre nationale des dispositions TBTF (article 131) de la Directive sur l'adéquation des fonds propres (CRD IV) que pour le début de l'année 2016. En 2013, le *Banking Reform Act* a toutefois soumis les banques de détail britanniques à des contraintes supplémentaires qui vont au-delà des exigences de Bâle III et sont en cours de spécification. Dans le cadre de l'Union bancaire, la Banque centrale européenne (BCE) exercera en outre à partir de novembre 2014 une surveillance directe sur quelque 120 banques importantes de la zone euro. Un mécanisme efficace de résolution en cas de faillite a par ailleurs été mis en place, qui s'appuie sur un comité de résolution unique et un fonds de résolution unique. A Hong Kong et à Singapour aussi, les instances politiques se penchent sur des mesures spéciales visant à réglementer les banques d'importance systémique. Les effets nets de la «surtransposition» dépendent du domaine réglementaire concerné. Lorsque l'intensité réglementaire va croissant, il en résulte à la fois des avantages (stabilité, effets positifs en termes de réputation, etc.) et des inconvénients (coûts de mise en œuvre et d'opportunité par exemple), mais les inconvénients commencent à prendre le dessus à partir d'un certain degré de réglementation. Dans ce contexte, il est indispensable que les autorités évaluent avec rigueur les conséquences des nouvelles réglementations (analyses coûts/bénéfices, analyses d'impact).

En comparaison internationale et concernant notamment les banques d'importance systémique, les règles prudentielles applicables en Suisse ont tendance à être plus strictes, ce qui

¹⁷ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (Banque des règlements internationaux) – Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du cadre réglementaire de Bâle, avril 2014.

¹⁸ Selon le CBCB, en avril 2014, seuls des détails opérationnels restaient à régler rapidement en Grande-Bretagne pour permettre une mise en œuvre dans les délais.

¹⁹ A cet égard, il convient de prendre en compte les nombreuses différences de détail dans les modes de calcul ainsi que les écarts entre les normes de présentation des comptes.

entraîne potentiellement une hausse des coûts des fonds propres pour les activités au bilan. Toutefois, il est fréquent que les autres pays examinés aient eux aussi instauré des règles spéciales plus strictes que les préconisations de Bâle III ou soient en train d'introduire des dispositifs TBTF, de sorte que l'écart en la matière entre la Suisse et les autres pays devrait finir par se réduire.

Protection des clients et produits

La faillite de Lehman Brothers en 2008 et la crise financière mondiale ont déclenché des initiatives internationales visant à renforcer la protection des investisseurs, comme par exemple les «Principes de haut niveau sur la protection financière des consommateurs» des Etats du G20 en octobre 2011. Globalement, les autorités de surveillance s'efforcent dans le monde entier d'améliorer la protection des clients en renforçant les obligations d'information, de renseignement et de documentation. Pour les banques toutefois, cela entraîne des coûts substantiels. En Europe, le passage de la MiFID à la MiFID II, décidé en avril 2014, constitue un exemple important à cet égard. En Asie, Singapour et Hong Kong ont pris des mesures pour améliorer la protection des clients en adoptant respectivement le *Financial Advisory Industry Review* (FAIR) et la charte *Treat Customer Fairly* (TCF).

En Europe, la Grande-Bretagne fait figure de précurseur dans le domaine de la protection des clients et elle va plus loin que les exigences de l'UE (notamment par la mise en place d'une interdiction totale des rétrocessions et par des obligations plus détaillées en matière de documentation et de procès-verbaux). Elle devrait appliquer la MiFID II dès 2015, soit largement avant le délai fixé par l'UE à 2017. Par ailleurs, si la Grande-Bretagne interdit par exemple les placements collectifs complexes et non régulés pour les clients de détail, elle protège différemment les clients selon le segment concerné. Le *Financial Promotion Order* (2005) prévoit que certains *high net worth individuals*²⁰ définis puissent signer un formulaire aux fins de simplifier les dispositions de protection qui leur sont applicables et ainsi de faciliter la fourniture de prestations financières.

D'une manière générale, c'est l'Europe qui semble avoir les réglementations les plus strictes en matière de protection des clients. Ni les Etats-Unis, ni Singapour, ni la Suisse ne prévoient par exemple, comme le fait la MiFID II, une interdiction totale des rétrocessions dans le cadre de la gestion de portefeuille. S'agissant toutefois de la distribution de produits de placement complexes à des clients privés, Singapour notamment a mis en place des obligations de renseignement renforcées qui sont comparables aux règles de l'UE.

Si la LSFIn venait à s'appliquer dans les termes du projet mis en consultation, il en résulterait en Suisse des règles légèrement plus libérales que celles en vigueur par exemple dans l'UE. En particulier, la clause d'opting-out pour les clients fortunés, comparable à ce qui existe en Grande-Bretagne, ou encore l'obligation de divulguer les rétrocessions en lieu et place d'une interdiction, offrent aux banques suisses une certaine flexibilité dans la concurrence que se livrent les places bancaires internationales pour attirer les clients fortunés.

Questions fiscales et blanchiment d'argent

Les règles applicables aux questions internationales et leur mise en œuvre ont joué par le passé un rôle crucial, en particulier pour la gestion de fortune transfrontalière. Là aussi, on observe une tendance à la convergence.

²⁰ Aux termes du Financial Promotion Order, on entend par *high net worth individual* tout client dont le revenu annuel est supérieur à GBP 100 000 ou dont le patrimoine dépasse GBP 250 000.

Ainsi, tant la Suisse que les places bancaires examinées avaient conclu avant juillet 2014 des accords interétatiques (*Intergovernmental Agreements*, IGA) avec les Etats-Unis concernant le FATCA. La Grande-Bretagne compte parmi les premiers pays à avoir appliqué le FATCA et a signé un accord en ce sens dès 2012. La Suisse a fait de même en 2013, puis les autres places bancaires ont suivi: le Luxembourg en mars 2014, Hong Kong et Singapour en mai 2014 sous la forme d'un *Agreement in Substance*. Sachant qu'il existe deux modèles de mise en œuvre du FATCA, on notera avec intérêt que Hong Kong a été la seule place bancaire (outre la Suisse) à opter pour le modèle 2, en vertu duquel les établissements financiers sont tenus d'informer directement l'autorité de surveillance américaine. Toutes les autres places bancaires examinées ont privilégié le modèle 1, selon lequel les autorités fiscales locales collectent les informations relatives aux contribuables américains et les transmettent à leurs homologues américaines – avec la possibilité d'un échange mutuel d'informations (réciprocité). D'une manière générale, le modèle 1 est considéré comme plus attrayant, car il offre davantage de sécurité juridique et une plus grande marge de manœuvre en termes d'application. En mai 2014, le Conseil fédéral a approuvé le projet de mandat de négociation avec les Etats-Unis concernant un changement en faveur du modèle 1.

Quant à la norme de l'OCDE concernant l'EAR, en juillet 2014, toutes les places bancaires examinées sauf Hong Kong avaient formellement accepté son introduction.

En matière fiscale, la Suisse semble avoir adopté une ligne de conduite tournée vers l'avenir qu'elle partage avec les autres places de gestion de fortune transfrontalière examinées ici, à l'exception de Hong Kong. Ce n'est que sur la question du FATCA qu'elle a agi avant les autres places financières et signé un accord potentiellement moins favorable. Pour la mise en œuvre de la norme de l'OCDE concernant l'EAR, il lui appartient d'aligner autant que possible son calendrier sur celui des places financières concurrentes, afin de prévenir les éventuels inconvénients que pourraient subir les banques suisses.

A l'échelon international, la lutte contre le blanchiment d'argent fait l'objet de normes et de réglementations du GAFI, même si tous les pays n'ont pas la même interprétation de la notion de «blanchiment d'argent». Le GAFI est une organisation internationale qui émet des recommandations et contrôle leur mise en œuvre dans les 36 Etats membres qu'il compte actuellement. Toutes les places financières examinées ici sont membres du GAFI et appliquent donc, au moins partiellement, des réglementations sur le blanchiment d'argent conformes à ses recommandations. S'agissant des avoirs de potentats, la Suisse s'est dotée avec la LVP d'une loi complète régissant l'introduction, le blocage, la confiscation et la restitution de ces avoirs. Même si de nombreuses autres places financières comme les Etats-Unis, la Grande-Bretagne ou le Luxembourg disposent de moyens juridiques²¹ pour bloquer ou confisquer les valeurs patrimoniales d'origine illicite de personnes politiquement exposées, ces dispositifs n'ont pas comme en Suisse une base légale spécifique. L'UE n'a pas non plus de législation spécifique à cet égard et, le cas échéant, elle applique les dispositions relatives aux sanctions.

Infrastructure des marchés financiers

En ce qui concerne l'infrastructure des marchés financiers et la réglementation des dérivés négociés hors Bourse, les autorités de surveillance de toutes les places financières examinées sont influencées par l'EMIR, entrée en vigueur en août 2012 au sein de l'UE, ainsi que par le *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (Dodd-Frank Act) édicté aux Etats-Unis en 2010. En vertu des dispositions extraterritoriales de ces textes, l'EMIR par exemple s'applique aussi aux transactions conclues exclusivement entre des personnes établies dans

²¹ Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne par exemple, la confiscation des avoirs peut se fonder sur une condamnation pénale ou une *civil forfeiture*.

des Etats tiers, pour autant que ces transactions aient un effet direct, substantiel et prévisible dans l'UE ou que cela soit nécessaire pour prévenir le contournement du droit communautaire européen. En outre, le règlement applicable aux pays tiers prévoit des incitations claires à mettre en place, dans les pays des partenaires commerciaux concernés, des règles prudentielles équivalentes dans le domaine des dérivés négociés hors Bourse. A cet égard, l'EMIR ne prévoit une dérogation à l'obligation de compensation par une contrepartie centrale conforme pour les transactions intragroupes transfrontalières impliquant un pays tiers que si ce pays tiers prévoit des obligations de compensation, de déclaration et d'atténuation des risques équivalant à celles qu'impose l'EMIR.

Dans ce contexte, certaines places financières asiatiques ont adapté leurs règles concernant le reporting, la compensation et les plates-formes de négociation dans le domaine des dérivés OTC ou sont en train de le faire, de sorte qu'il existe sur cette question une convergence mondiale. La Suisse, dont les banques opèrent à l'échelon international, ne saurait s'y soustraire. A défaut de règles prudentielles équivalentes à celles définies par l'EMIR, les transactions intragroupes, par exemple, seraient plus coûteuses pour les prestataires financiers suisses que pour leurs concurrents européens, ce qui représenterait clairement un handicap pour la place financière suisse.

Globalement, on constate que le positionnement relatif de la réglementation suisse varie selon les thématiques. Certaines réglementations prévoient ainsi des dispositions très strictes, d'autres se révèlent plus souples.

2.3 Autres facteurs d'attractivité pertinents

Outre les conditions-cadres réglementaires et fiscales, toute une série d'autres facteurs contribuent à faire – ou défaire – l'attractivité des places financières²², et donc souvent leur compétitivité. L'accès au marché, l'infrastructure, ou encore la coopération avec les autorités et les groupements d'intérêt sont autant de critères pertinents à cet égard.

Dans le dernier classement du *Global Financial Centres Index* (GFCI)²³ publié en septembre 2014, tant Zurich (7^e rang) que Genève (13^e rang) comptent toujours parmi les meilleures places financières au monde. New York, Londres, Hong Kong et Singapour restent en tête, mais les écarts au sein du *top ten* se sont resserrés ces dernières années. Credit Suisse note dans son classement des places financières internationales²⁴ qu'en termes d'attractivité, «la Suisse se situe nettement derrière New York, Singapour et Londres, à peu près au même niveau que Luxembourg et Hong Kong et nettement devant Paris et Francfort».

La possibilité de trouver de la main d'œuvre qualifiée ainsi que la qualité de la formation initiale et continue sont des paramètres essentiels pour comparer les places financières internationales entre elles et constituent la base de la compétitivité actuelle et future de la place bancaire suisse. Dès lors, le système suisse de formation professionnelle, auquel les établissements financiers recourent largement pour former la relève, suscite de plus en plus de convoitises dans le monde entier. Dans le domaine de la recherche et de l'enseignement bancaires et financiers, le Swiss Finance Institute est un institut de pointe d'envergure européenne et mondiale. Les efforts constants et institutionnalisés des établissements financiers eux-mêmes

²² L'examen de ces facteurs et les comparaisons en résultant s'effectuent le plus souvent au niveau des places financières. Les développements qui suivent se réfèrent donc aux facteurs d'attractivité des places financières et non des places bancaires.

²³ Le «Global Financial Centres Index» est un classement de la compétitivité des places financières établi notamment au regard des critères suivants: environnement d'affaires, fiscalité, capital humain, infrastructure, réputation et accès au marché.

²⁴ Credit Suisse: La Suisse, place financière – Renforcer la compétitivité grâce aux efforts concertés du secteur public et du secteur privé, août 2014.

en matière de formation initiale et continue, de qualification et de certification visent à assurer une adéquation optimale entre les compétences des collaborateurs d'une part, les exigences croissantes et de plus en plus évolutives des employeurs d'autre part. Sur cette base, la Suisse devra veiller à disposer à l'avenir d'une gamme complète de cursus bancaires et financiers d'excellence, quels que soient les niveaux de formation (y compris notamment dans le domaine de la recherche et de l'enseignement universitaires). Sur des sujets spécifiques, comme l'Investment Management, le recrutement d'experts internationaux complète le système de formation. Les distances réduites dans le pays représentent un avantage pour recruter et former de la main d'œuvre compétente et qualifiée.

Un coup d'œil sur les principales places financières mondiales révèle qu'elles ont toutes un point commun: elles se focalisent traditionnellement sur un petit nombre de domaines d'activité²⁵. Si New York et Londres sont spécialisées dans la gestion de fortune et l'Investment Banking, le Private Banking joue un rôle primordial à Singapour et en Suisse. Le Luxembourg quant à lui privilégie les activités liées aux fonds de placement. Une telle spécialisation permet de bénéficier d'effets d'échelle et de *cluster* dans les domaines concernés, qui voient en retour leur attractivité s'accroître. On observe par ailleurs que les centres financiers internationaux se distinguent souvent par un engagement politique actif, une commercialisation ciblée et une coopération efficace entre autorités, groupements d'intérêt et acteurs du marché: par exemple, Luxembourg et Singapour se caractérisent par l'efficacité de leurs processus administratifs, Londres par sa puissance commerciale et sa promotion systématique en tant que place financière. Comme Hong Kong ou Luxembourg, Londres bénéficie d'institutions de promotion qui influent sur la place financière et la renforcent aux plans national et international²⁶. Enfin, l'accès aux marchés financiers internationaux est également un facteur d'attractivité décisif, qui a encore gagné en importance avec les tendances protectionnistes évoquées au chapitre 2.1.

Tandis que la Suisse se révèle très attrayante sur de nombreux aspects²⁷, elle semble perdre du terrain spécialement au regard des observations ci-dessus. Pour continuer à générer et à renforcer des effets d'échelle et de *cluster*, elle doit avoir accès à une main d'œuvre qualifiée – et de plus en plus internationale. Or l'adoption de l'initiative contre l'immigration de masse, en février 2014, n'a pas facilité les choses. Ce problème est d'autant plus prégnant que la Suisse cherche à s'imposer en tant que place de gestion de fortune de premier plan et que cet objectif suppose qu'elle attire de nouveaux talents.

Dans le domaine de la commercialisation et de la promotion de la place financière, on n'observe pas en Suisse de réels efforts coordonnés, ce qui constitue un handicap par rapport à d'autres places financières. De plus, les banques en Suisse sont confrontées à de nombreuses incertitudes, notamment l'accès au marché de l'UE. D'éventuelles barrières liées aux conditions-cadres réglementaires risqueraient de se traduire par une forte perte de compétitivité.

2.4 Perspectives

Il est probable que la tendance à la convergence formelle des réglementations perdurera au niveau mondial. En raison surtout des règles extraterritoriales, les pays autres que les Etats-Unis et non membres de l'UE sont poussés de plus en plus à intégrer des réglementations équivalentes dans leur droit national en vigueur. A l'inverse, les législateurs chercheront

²⁵ On trouvera des informations complémentaires dans la publication de Credit Suisse citée à la note 25 supra.

²⁶ Par exemple en organisant des *road shows*, en mettant en avant l'importance de la place financière concernée et en intervenant activement auprès des milieux politiques.

²⁷ Par exemple son statut de pays refuge, sa stabilité politique, économique et juridique, sa monnaie forte ou la qualité d'habitat et de vie qu'elle offre.

toujours à faire prévaloir parallèlement leurs propres mises en œuvre nationales et à générer ainsi des avantages concurrentiels. Reste à savoir comment l'UE et les Etats-Unis réagiront face à cette volonté de différenciation et comment la question de l'accès au marché sera résolue.

Les évolutions réglementaires en matière fiscale déplaceront l'attention vers d'autres facteurs d'attractivité. A cet égard, la Suisse est en bonne position sur le fond, même s'il existe des risques significatifs. Celui relatif à l'accès au marché, qui pourrait être rendu plus difficile voire impossible, doit être écarté. La possibilité que l'obligation d'établir une succursale se concrétise dans certaines juridictions devrait toutefois rester d'actualité. La promotion active de la place financière suisse est également un défi à relever, de même que la constitution d'une réserve de main d'œuvre qualifiée. La passivité dans ces domaines est de nature à compromettre la compétitivité de la Suisse.

S'agissant des activités de gestion de fortune, le niveau d'expertise en matière d'investissement ira croissant, devenant un facteur décisif pour les investisseurs. Or Londres et New York semblent disposer à l'échelon international d'une excellente position concurrentielle car ces places financières, très solides et axées sur la performance, peuvent bénéficier de synergies et de ressources externes positives. La Suisse a quant à elle du retard à rattraper.

D'une manière générale, les réglementations existantes et à venir soumettront les activités bancaires à des exigences croissantes et les banques en Suisse à la pression des coûts. Même si le poids financier des réglementations ne saurait être évalué avec précision, il est certain que la place bancaire suisse a d'ores et déjà dû absorber ou devra absorber à moyen terme des coûts substantiels en raison du flot réglementaire. S'agissant de la réglementation bancaire, l'Union des Banques Cantonales Suisses²⁸ situe entre CHF 50 et 100 millions les coûts de mise en œuvre de l'ordonnance sur les fonds propres. Les évaluations des coûts liés à d'éventuelles réglementations sur la protection des clients (notamment la LSFIn) divergent fortement et doivent donc être interprétées avec prudence. Martin Janssen²⁹ a estimé par exemple les coûts annuels inhérents à la LSFIn à 1% du produit intérieur brut ou 50% des bénéfices des banques, ce qui représenterait environ CHF 5 à 6 milliards.³⁰ Il existe aussi des estimations des coûts de mise en œuvre de la MiFID dans l'UE qui, extrapolés au niveau de la Suisse, se situeraient entre CHF 45 et 980 millions³¹. Dans le domaine fiscal, selon une estimation de l'ASB, les coûts de mise en œuvre du FATCA et de la norme de l'OCDE concernant l'EAR seraient compris dans des fourchettes de respectivement CHF 200 à 300 millions³² et CHF 300 à 600 millions³³. Enfin, en ce qui concerne l'infrastructure des marchés financiers, les nouvelles réglementations pourraient avoir un impact financier substantiel sur la place bancaire suisse, dans la mesure où les coûts de l'EMIR pour le marché européen des dérivés ont été estimés à EUR 15,5 milliards par an³⁴.

Compte tenu de la pression exercée par les coûts réglementaires, la croissance rentable restera un axe stratégique prioritaire pour la place bancaire suisse.

²⁸ Union des Banques Cantonales Suisses: Prise de position sur la révision de l'ordonnance sur les fonds propres, 11 janvier 2012.

²⁹ Professor Emeritus of Finance, Université de Zurich.

³⁰ Neue Zürcher Zeitung: Eine Strafaktion gegen Banken, 23 août 2014, et Finanz und Wirtschaft: Aufbäumen gegen FIDLEG, 23 août 2014.

³¹ Calcul de la Commission européenne: 0,11% des coûts opérationnels, soit environ CHF 45 millions de frais courants de compliance au titre de la MiFID en Suisse. Estimations de JWG pour une *UK Investment Firm* typique en 2006: environ CHF 3 millions par établissement au titre de la MiFID I, soit en extrapolant un coût total d'environ CHF 980 millions pour la Suisse.

³² Swissinfo: Les Etats-Unis ouvrent une brèche énorme dans le secret bancaire, 30 juin 2014.

³³ Neue Zürcher Zeitung: Neue steuerliche Realitäten, 21 juillet 2014.

³⁴ Deloitte: OTC Derivatives – The new cost of trading, 2014.

3 Evolution quantitative de la place bancaire suisse

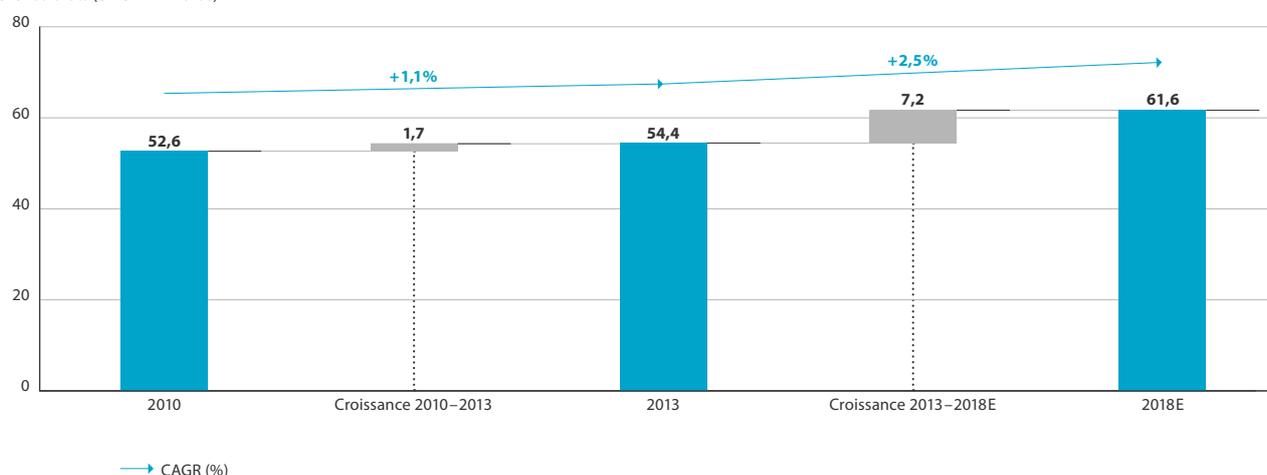
3.1 Vue d'ensemble

La place bancaire suisse a généré en 2013 des revenus bruts à hauteur de CHF 54,4 milliards³⁵, soit CHF 1,7 milliard de plus qu'en 2010, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 1,1%. Sur les cinq années à venir, soit à l'horizon 2018, on anticipe une accélération de la dynamique de croissance des revenus bruts des banques, qui devraient progresser en moyenne de 2,5% par an. Cela correspond à un revenu brut total de CHF 61,6 milliards en 2018 (cf. graphique 1).

Graphique 1

Evolution des revenus de la place bancaire suisse

Revenus bruts (en CHF milliards)



Cette prévision repose sur les hypothèses suivantes: une croissance économique positive en Suisse d'une valeur nominale de 2,6% (ou d'une valeur réelle de 1,9%)³⁶, la persistance de taux bas, des évolutions prudentes sur le marché des capitaux et des taux de change constants. On suppose en outre, d'une part, que les projets de loi sur la réglementation bancaire actuellement en consultation ou en cours de révision³⁷ entreront en vigueur d'ici à 2018 après avoir été reconnus par l'UE comme équivalents aux réglementations européennes concernées et, d'autre part, que les scénarios pessimistes concernant l'accès au marché, notamment celui de l'UE, ne se réaliseront pas.

Le principal domaine d'activité sur la place bancaire suisse demeure le Private Banking, qui a généré en 2013 des revenus bruts à hauteur de CHF 26,5 milliards, suivi des opérations avec la clientèle privée (CHF 15,6 milliards) et des opérations avec la clientèle Entreprises (CHF 8,1 milliards). L'Asset Management et l'Investment Banking sont mineurs en termes de revenus bruts (cf. graphique 2).

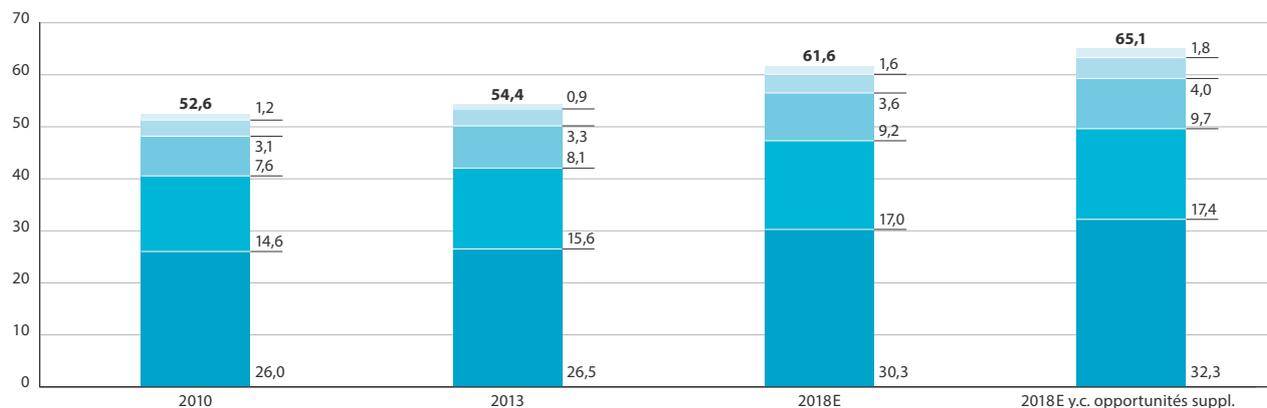
³⁵ Calculs BCG, cf. les précisions sur la méthodologie en annexe.

³⁶ Croissance moyenne d'ici à 2018 sur la base de prévisions d'Oxford Economics.

³⁷ LSFIn, LEFin et LIMF.

Evolution des revenus et des coûts par domaine d'activité

Revenus bruts (en CHF milliards)



Evolution attendue des coûts 2013–2018E

- Private Banking ↑
 - Coûts potentiellement élevés des nouvelles réglementations en matière de protection des clients (LSFin) et de fiscalité (EAR)
- Opérations avec la clientèle privée ↑
 - Coûts potentiellement élevés des nouvelles réglementations en matière de protection des clients (LSFin) et de fiscalité (EAR)
 - Impact surtout sur les petites banques
- Opérations avec la clientèle Entreprises ↗
 - Exigences accrues en matière de fonds propres et de liquidité avec la mise en œuvre progressive de Bâle III
 - Bonne capitalisation des banques suisses
- Asset management ↗
 - Alternative Investment Manager désormais soumis à surveillance (LPCC)
 - Obligations d'information des clients privés légèrement accrues (LSFin)
- Investment banking →
 - Eventuelles évolutions réglementaires non encore définitives et d'importance mineure pour les domaines d'activité considérés

En termes de dynamique de croissance, ce sont les revenus des opérations avec la clientèle privée et la clientèle Entreprises qui ont enregistré la plus forte progression depuis 2010 (respectivement +2,1% et +2,3% par an), alors que les revenus du Private Banking n'ont augmenté que marginalement. D'ici à 2018, on prévoit une nette reprise du Private Banking, portée par une forte activité locale et transfrontalière avec les clients fortunés des pays émergents: les revenus y afférents devraient s'inscrire en hausse de 2,8% par an en moyenne. Les prévisions de croissance s'établissent à +1,7% pour les opérations avec la clientèle privée et +2,4% pour les opérations avec la clientèle Entreprises. S'agissant de l'Asset Management, la prévision de croissance est de +1,5% par an, compte non tenu des effets de l'initiative Asset Management de l'Association suisse des banquiers (ASB) et de la Swiss Funds and Asset Management Association (SFAMA)³⁸. Ces effets ont été pris en compte dans les opportunités supplémentaires.

Afin d'accélérer la croissance des revenus, on peut s'appuyer dans tous les domaines d'activité sur les opportunités supplémentaires et les potentiels inexploités. Les opportunités supplémentaires représenteront au total CHF 3,5 milliards en 2018. Le Private Banking affichera le plus fort potentiel absolu en 2018, à CHF 2,0 milliards, tandis que le plus fort potentiel relatif reviendra à l'Asset Management. Dans ce domaine d'activité, à supposer que l'on concrétise l'intégralité des opportunités supplémentaires et grâce à l'initiative Asset Management, la croissance annuelle des revenus pourrait atteindre +3,9%. Il va de soi que la réalisation de ces potentiels nécessiterait des efforts conséquents.

D'une manière générale, tous les domaines d'activité ont été soumis à une forte pression de la concurrence et des coûts. Le Private Banking transfrontalier, en particulier, a subi un recul de sa marge brute de rentabilité entre 2010 et 2013, qui s'explique notamment par le poids croissant des clients fortunés dans la structure de la clientèle. Les opérations avec la clientèle privée et la clientèle Entreprises ont enregistré une forte érosion des marges de dépôt en raison de

³⁸ Au moment du lancement de l'initiative Asset Management, la Swiss Funds and Asset Management Association (SFAMA) s'appelait Swiss Funds Association (SFA).

la faiblesse des taux d'intérêt, tandis que les marges de crédit restaient relativement stables. S'agissant enfin de l'Asset Management, la tendance persistante à privilégier les produits à gestion passive ainsi que les exigences accrues en matière de transparence ont eu pour effet combiné de réduire les marges de rentabilité.

Dans ce contexte où les exigences croissantes imposées au secteur bancaire avaient pour corollaires un recul des marges de rentabilité et une hausse des charges de matériel, les banques en Suisse ont été contraintes de prendre des mesures pour accroître leur performance et ainsi préserver leur rentabilité. Selon les statistiques de la Banque nationale suisse (BNS)³⁹, entre 2010 et 2013, elles ont réduit leurs charges de personnel de CHF 2,6 milliards (-8,8%), alors que les charges de matériel progressaient de 9,7% à CHF 1,3 milliard. On peut constater à cet égard que la réduction des charges de personnel a été obtenue à la fois par une baisse des effectifs (-3,7%) et par une baisse des frais de personnel (-5,3%). Il en est résulté, pour l'ensemble de la place bancaire suisse, un ratio charges/produits⁴⁰ de 68% en 2013 (contre 69% en 2010). Les évolutions susmentionnées en termes de produits et de charges ont été impulsées principalement par les grandes banques.

En raison des évolutions réglementaires et comme indiqué au chapitre 2.4, on table d'ici à 2018 sur une pression accrue des coûts. Les domaines d'activité Opérations avec la clientèle privée et Private Banking seront les plus touchés. Il faut donc s'attendre à ce que la consolidation du marché se poursuive car, proportionnellement, la hausse des coûts pèsera davantage sur les petits établissements que sur les grands. L'ampleur de cet effet dépendra largement de l'aménagement des dispositions d'exécution, qui devra être souple, pragmatique et libéral au meilleur sens du terme.

Globalement, la place bancaire suisse restera d'une énorme importance pour le pays. Son impact économique dépasse à bien des égards les revenus directs générés et les emplois. Ainsi, une place bancaire forte permet de bien accompagner les entreprises exportatrices suisses dans leurs activités à l'étranger en leur fournissant des services financiers adéquats. En outre, le *cluster* économique existant en matière bancaire ne se limite pas aux banques elles-mêmes, mais intègre aussi les secteurs connexes comme les fournisseurs d'infrastructures pour le marché financier, les développeurs de logiciels et autres fournisseurs de produits et services. Compte tenu de la solidité de sa place bancaire, la Suisse est en mesure de développer d'importantes innovations puis de les exporter vers d'autres centres financiers. Enfin, la place bancaire au sens large comprend aussi le système de formation et de recherche en matière financière, dont le Swiss Finance Institute (SFI) fait partie. Si ce système bénéficie de la solidité de la place bancaire, il contribue aussi en retour et de manière décisive à la pérenniser.⁴¹

3.2 Private Banking

3.2.1 Evolution depuis 2010

En 2013, le Private Banking en Suisse affichait un volume d'actifs sous gestion de quelque CHF 3 080 milliards pour un revenu brut de CHF 26,5 milliards.⁴² En termes de revenus, c'est donc le domaine d'activité le plus important des banques en Suisse. Entre 2010 et 2013, la croissance moyenne des actifs sous gestion s'est établie à 5,1% par an. Sur l'ensemble des

³⁹ BNS: Les banques suisses 2013, compte de résultat.

⁴⁰ Prévoyance risque exclusive, égale à la somme des charges de personnel et de matériel divisée par la somme du résultat des opérations d'intérêts, du résultat des opérations de commissions, du résultat des opérations de négoce et des autres résultats ordinaires.

⁴¹ Il existe en outre des interdépendances significatives entre la place bancaire suisse et des secteurs non bancaires.

⁴² Calculs basés sur le document BCG Wealth Management Benchmarking und Market Sizing 2014.

actifs gérés en Suisse en 2013, 32% (CHF 970 milliards) relevaient du Private Banking local et 68% (CHF 2 110 milliards) des activités transfrontalières.

Si l'on a enregistré de forts afflux de fonds, les revenus en revanche n'ont progressé que légèrement: sur la période 2010–2013, leur croissance totale n'a été que de 0,6%. Les revenus des activités transfrontalières ont enregistré la plus forte baisse, en raison de la concurrence accrue – dans le sillage notamment des évolutions réglementaires – et des changements intervenus dans la structure de la clientèle. Concrètement, la marge brute de rentabilité est passée entre 2010 et 2013 de 86 à 82 points de base pour les activités locales et de 107 à 93 points de base pour les activités transfrontalières⁴³.

Dans le domaine de la gestion de fortune *locale*, les fonds de la clientèle ont enregistré entre 2010 et 2013 une hausse moyenne de 6,4%, de sorte que leur croissance a été nettement plus rapide que celle des actifs sous gestion en provenance d'autres pays développés⁴⁴ (+0,4%). Ce dynamisme des activités locales s'explique principalement par l'évolution favorable du marché des capitaux ainsi que par une bonne conjoncture en Suisse. Comme indiqué auparavant, la marge brute s'est encore érodée en raison de la concurrence, de sorte que la croissance moyenne des revenus (+3,6%) a été inférieure à l'augmentation de volume.

Les activités *transfrontalières* se sont caractérisées par une hausse relative constante des actifs sous gestion en provenance des pays émergents⁴⁵. Alors qu'en 2010, près de la moitié des actifs sous gestion avaient encore pour origine l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord, environ 55% des actifs non locaux gérés en Suisse provenaient de pays émergents et seulement 45% de pays développés en 2013.⁴⁶ C'est dû au fait que les volumes d'actifs en provenance des pays émergents ont connu une croissance supérieure à la moyenne au cours des années précédentes, alors que les fonds transfrontaliers originaires d'Europe occidentale et des Etats-Unis ne progressaient que marginalement.

Ces évolutions contrastées s'expliquent d'une part par le fort développement de l'économie et des marchés des capitaux dans les pays émergents, ainsi que par l'attrait qu'exerce la Suisse sur les clients de ces pays. La croissance des actifs sous gestion en provenance des pays émergents s'est établie à 8,1% par an entre 2010 et 2013. Les régions en croissance comme le Proche-Orient, l'Amérique latine ou l'Asie jouent donc un rôle de plus en plus important pour le Private Banking en Suisse.

D'autre part, à la suite des régularisations fiscales et des apurements de portefeuilles effectués par les banques en Suisse, les actifs en provenance d'Europe occidentale et des Etats-Unis se sont réduits. La pression politique exercée par l'Europe et les Etats-Unis, ainsi que la mise en œuvre du FATCA, ont en effet suscité l'inquiétude des clients. Les opérations avec les clients «*affluent*», c'est-à-dire ceux détenant un patrimoine inférieur à CHF 1 million, ont été les plus touchées.

⁴³ BCG Wealth Management Benchmarking. Légers écarts par rapport à l'étude de 2011 pour les chiffres de 2010 en raison de changements dans le panel de référence et de rectifications de données.

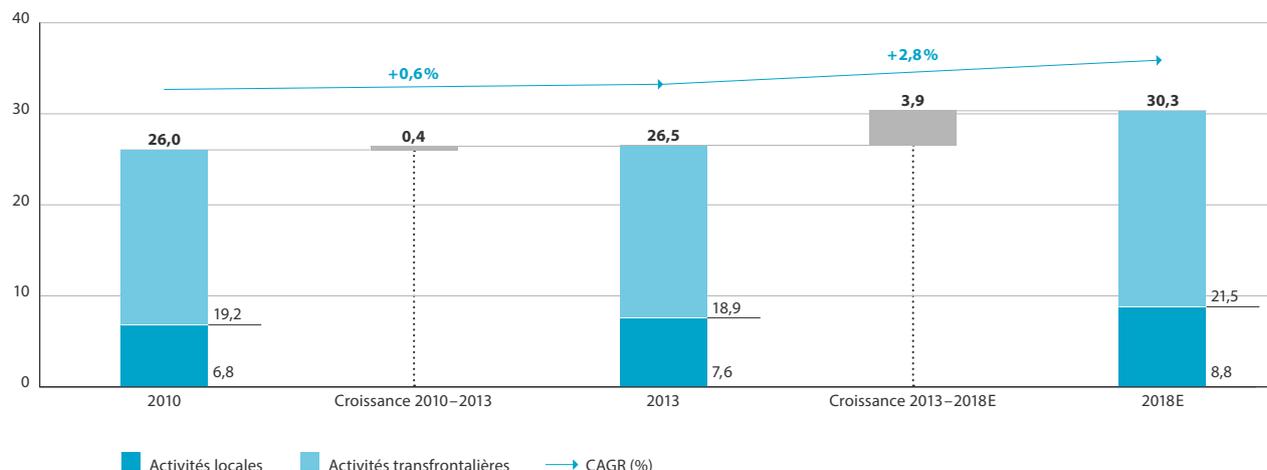
⁴⁴ On entend par «pays développés», dans la présente étude, les pays d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord.

⁴⁵ On entend par «pays émergents», dans la présente étude, les pays d'Europe orientale, de la région Asie/Pacifique, d'Amérique latine, du Proche-Orient et d'Afrique.

⁴⁶ BCG Wealth Management Market Sizing 2014.

Evolution des revenus du Private Banking et prévisions

Total revenus bruts (en CHF milliards)



En raison des coûts réglementaires accrus et de la baisse des marges brutes de rentabilité, la forte croissance en volume de ces dernières années ne s'est traduite que par une modeste amélioration du ratio charges/produits du Private Banking en Suisse, qui est passé de 77% (2010) à 72% (2013)⁴⁷. Ce ratio n'en reste pas moins nettement au-dessus du niveau qu'il avait avant la crise.

Au vu des changements observés dans les portefeuilles de clients ainsi que des conditions-cadres du Private Banking en Suisse, beaucoup d'acteurs du marché ont revu leur stratégie et leur modèle d'affaires. De nombreuses banques internationales implantées en Suisse ont également reconsidéré leur présence dans le cadre d'une réévaluation de leur portefeuille d'affaires global. Quelques-unes d'entre elles ayant décidé de se réorienter vers d'autres places financières ou d'autres activités, le nombre des banques étrangères présentes sur la place bancaire suisse a diminué.

En comparaison internationale, la Suisse restait en 2013 le leader mondial de la gestion de fortune transfrontalière, avec des actifs sous gestion à hauteur de CHF 2 110 milliards.⁴⁸ Ses principaux concurrents en termes de volume d'actifs sous gestion demeurent les îles des Caraïbes et le Panama, les îles anglo-normandes, Dublin et la Grande-Bretagne, puis Singapour, les Etats-Unis, le Luxembourg et Hong Kong (cf. graphique 4).

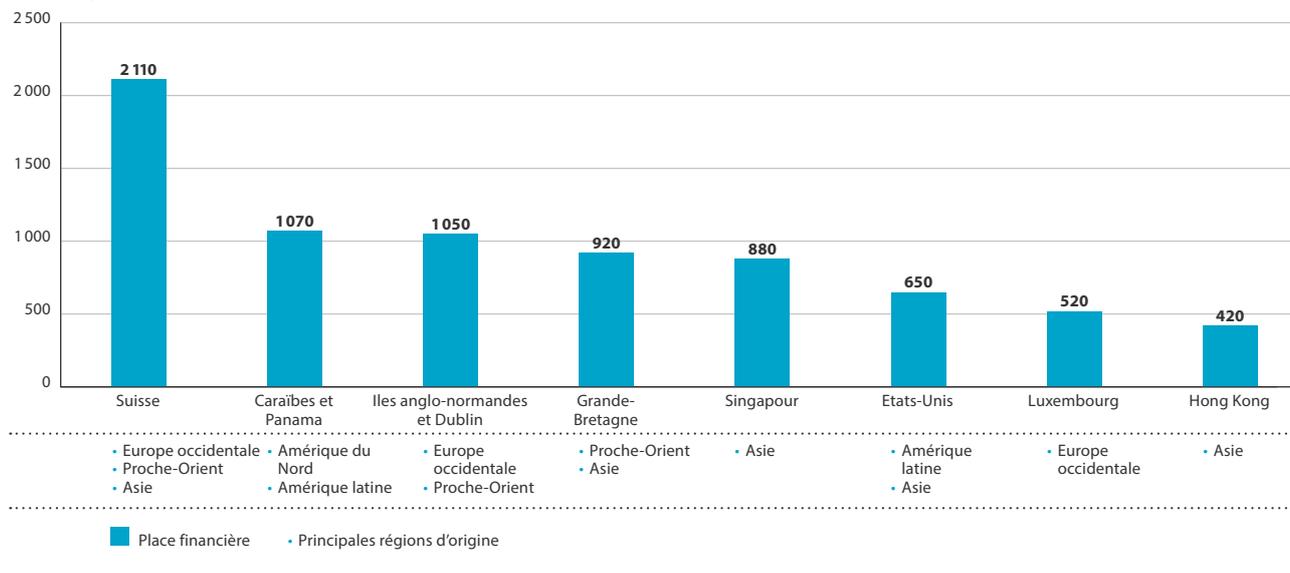
La dynamique de croissance des différents centres de comptabilisation dépend fortement de la composition des actifs transfrontaliers par région de domicile. Si la Suisse gère principalement des fonds en provenance d'Europe occidentale et du Proche-Orient, les centres de comptabilisation de Singapour et Hong Kong, notamment, sont presque exclusivement axés sur les actifs venus des pays asiatiques en croissance. La Grande-Bretagne – et en particulier Londres, le premier concurrent de la Suisse pour les opérations transfrontalières – gèrent majoritairement des fonds en provenance du Proche-Orient et d'Asie (cf. graphique 4). Cela s'explique par les liens étroits qui existent traditionnellement entre la Grande-Bretagne et ces régions.

⁴⁷ BCG Wealth Management Benchmarking. Légers écarts par rapport à l'étude de 2011 en raison de changements dans le panel de référence et de rectifications de données.

⁴⁸ BCG Global Wealth Report 2014: Riding a Wave of Growth.

Principales places de Private Banking pour la gestion de fortune transfrontalière

Actifs sous gestion transfrontalière en 2013 (en CHF milliards)



3.2.2 Perspectives d'évolution d'ici à 2018

Sur la base de prévisions prudentes quant à l'évolution du marché des capitaux, on peut tabler pour le Private Banking en Suisse sur une croissance moyenne des actifs sous gestion de 2,8% par an, ce qui portera le volume total à environ CHF 3 540 milliards. Les revenus progresseront parallèlement de 2,8% par an pour s'établir à CHF 30,3 milliards en 2018.

S'agissant du Private Banking *local*, en raison de l'évolution positive de l'économie suisse, on anticipe une augmentation de volume de CHF 140 milliards à CHF 1 120 milliards (+2,8% par an). La concurrence restant vive et compte tenu des changements en cours au niveau de la structure de la clientèle, les marges brutes devraient rester sous pression durant la période considérée. Il en résulte un revenu brut en hausse de CHF 1,3 milliard à CHF 8,8 milliards en 2018.

Le Private Banking *transfrontalier* est largement influencé par les évolutions réglementaires et économiques internationales. Les bouleversements déjà observés devraient se poursuivre dans les années à venir et impacter notablement l'évolution de la place bancaire suisse. Les prévisions tablent sur une augmentation du volume total des actifs sous gestion transfrontalière, qui seraient portés à CHF 2 420 milliards (+2,8% par an). En raison de l'érosion des marges, les revenus bruts devraient augmenter en moyenne de 2,6% par an à CHF 21,5 milliards, dont CHF 13,1 milliards provenant des opérations transfrontalières avec les pays émergents.

Les réglementations internationales en matière fiscale continueront de jouer un rôle de premier plan. A cet égard, l'introduction de l'EAR selon la norme de l'OCDE, qui semble s'imposer à l'échelon mondial⁴⁹ et que la Suisse vient de s'engager à respecter, devrait avoir une influence majeure. Pour la Suisse, c'est la base nécessaire pour préserver sa future compétitivité.

⁴⁹ En mai 2014, tous les Etats membres de l'OCDE ainsi que d'autres pays ont adopté la Déclaration de l'OCDE sur l'échange automatique de renseignements en matière fiscale. Toutes les grandes places financières, sauf Hong Kong et Dubaï, ont donc manifesté leur accord.

Outre les aspects fiscaux, les modalités d'accès au marché de l'UE seront d'une importance considérable. Dans ce domaine, en tant qu'Etat tiers, la Suisse est confrontée à des incertitudes politiques non négligeables. Les perspectives d'avenir présentées ici partent du principe que la législation suisse sera équivalente aux réglementations de l'UE et qu'il n'y aura donc pas d'impacts négatifs en termes de revenus – comme ce serait le cas par exemple en cas de nouvelles restrictions à l'accès au marché de l'UE. Sur le front des coûts, une hausse semble inévitable en raison des réglementations.

Compte tenu des évolutions réglementaires et fiscales évoquées ci-dessus, il faut s'attendre à de nouveaux reculs des actifs sous gestion au cours des années à venir. Seront concernés au premier chef les actifs des clients d'Europe occidentale dont la fortune ne dépasse pas CHF 1 million, car c'est pour ce segment dit *affluent* que l'offre de prestations à partir de la Suisse perd le plus de son attrait en termes relatifs. Les établissements bancaires opérant à l'échelon transfrontalier risquent fort de procéder à de nouveaux apurements de portefeuilles, ce qui accélèrera la décréue des actifs sous gestion. Un report des clients sur les offres locales semble être la réponse la plus probable. Dans le même temps, il faut s'attendre à des afflux de fonds en provenance des segments HNWI et UHNWI. La Suisse continue de se distinguer par sa grande stabilité politique et économique, par la solidité de sa monnaie et par l'excellente qualité de ses prestations, sans oublier qu'on y a accès à une gamme complète de produits et à une expertise de premier plan en matière de Private Banking. Autant d'atouts déterminants qui devraient continuer à soutenir la compétitivité du Private Banking suisse à l'avenir.

S'agissant des *pays développés*, la croissance en volume dans le domaine de la gestion de fortune transfrontalière devrait s'établir globalement, selon les prévisions, à -0,3% par an en moyenne (de CHF 910 milliards à CHF 890 milliards). Le changement observé dans la structure de la clientèle va de pair avec un recul de la rentabilité, même si le reflux des clients *affluent* évoqué plus haut peut être compensé partiellement par des afflux de clients issus de segments à moindres marges. Le revenu brut anticipé pour 2018 s'élève à CHF 8,4 milliards.

Dans les *pays émergents*, les perspectives en matière de Private Banking sont à l'inverse de celles des pays développés: le volume des actifs sous gestion devrait poursuivre sur sa lancée et enregistrer une croissance significative, à CHF 1 530 milliards (+4,9%). Le développement plus solide de l'économie et du marché des capitaux en Suisse, la stabilité jointe à l'expertise et à l'accès aux produits, l'excellente réputation de notre place financière, tous ces facteurs sont attrayants en particulier pour les clients fortunés des pays émergents et constituent souvent des caractéristiques distinctives du Private Banking suisse.

D'une manière générale, la rentabilité en matière de Private Banking devrait se trouver comprimée, dans la mesure où les exigences croissantes auxquelles sont soumises les activités avec la clientèle suisse et étrangère entraîneront un renchérissement des opérations. Outre la mise en œuvre concrète de l'EAR, l'introduction de la LSFIn est emblématique à cet égard. Mais renoncer à une solution équivalente à celle de l'UE aurait aussi des répercussions en termes de coûts en raison d'une intensification de la pression internationale et d'une détérioration potentielle de l'accès au marché.

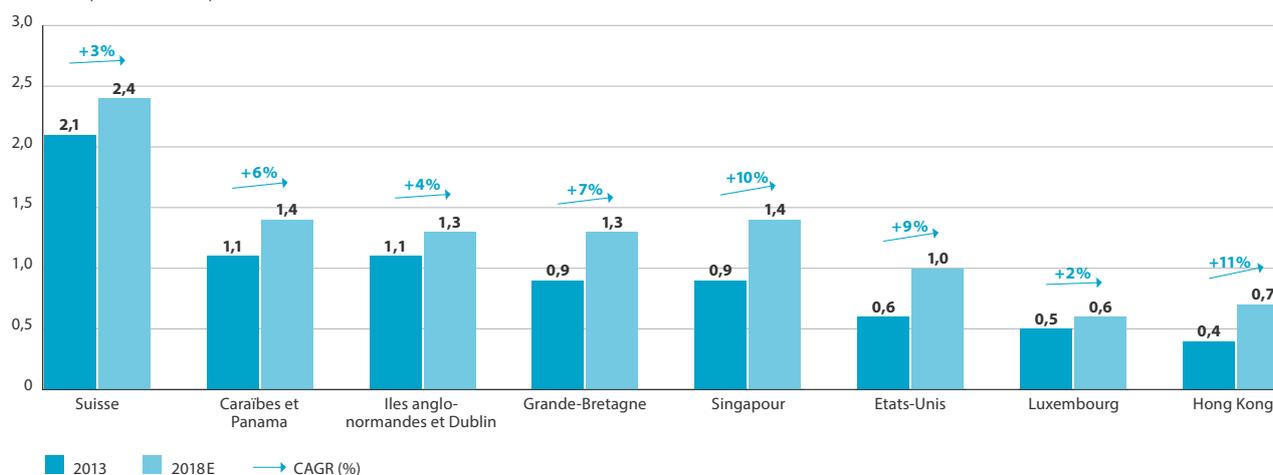
En comparaison internationale, les actifs transfrontaliers devraient connaître d'ici à 2018 une croissance nettement plus lente en Suisse (+3% par an) que par exemple à Singapour (+10% par an) et à Hong Kong (+11% par an), ces deux places financières bénéficiant principalement de leur solide positionnement sur le marché de croissance asiatique (cf. graphique 5). La croissance de la Suisse est comparable à celle du Luxembourg (+2% par an) ou des îles anglo-normandes (+4% par an). Historiquement axées sur les opérations transfrontalières avec

des clients des pays développés, ces trois places financières affichent une moindre dynamique de croissance et devraient enregistrer d'ici à 2018 des sorties nettes d'actifs, notamment dans les activités avec la clientèle d'Europe occidentale. Pour l'essentiel, ces sorties de fonds impulsées en majeure partie par les clients *affluent* ne se reporteront pas vers des centres de comptabilisation extérieurs aux pays de domicile concernés, mais abonderont typiquement les secteurs bancaires locaux de ces pays. La Grande-Bretagne (Londres) et les Etats-Unis (New York, Miami) bénéficient en termes de dynamique de croissance (respectivement +7% et +9% par an) de leur excellent positionnement dans les pays émergents. En matière de Private Banking, la Grande-Bretagne s'impose en particulier comme centre de comptabilisation pour les clients asiatiques, tandis que les Etats-Unis enregistrent d'importants afflux d'actifs en provenance d'Amérique latine et, dans une moindre mesure, d'Asie. En raison de la convergence réglementaire croissante au niveau mondial, la performance de ces deux places financières en matière d'investissement et donc les ressources y relatives deviennent de plus en plus des avantages concurrentiels pour le Private Banking. On constate globalement que les écarts de croissance résultent principalement du positionnement relatif des différentes places financières dans les pays émergents ainsi que de leur participation plus ou moins active à la croissance des actifs observée dans ces pays.

Graphique 5

Prévisions de croissance des principales places de Private Banking pour la gestion de fortune transfrontalière

AuM en 2013 (en CHF milliards)



D'une manière générale, le Private Banking devra faire face à l'avenir à une complexité croissante. Multiplication des réglementations aux échelons suisse et européen (MiFID II notamment), perspectives de croissance variables sur les principaux marchés, question toujours sans réponse du futur accès au marché pour la Suisse: ce sont là autant de facteurs générateurs d'incertitudes et de coûts, mais aussi de consolidations tant au niveau des établissements bancaires qu'au niveau des marchés. Il sera donc nécessaire de différencier plus que jamais les modèles d'affaires en fonction des clients et des marchés, tout en se focalisant sur les marchés clés et les atouts majeurs dont on dispose. Le Private Banking suisse devra garder en ligne de mire la différenciation et la croissance rentable.

3.2.3 Opportunités supplémentaires

Au-delà des évolutions prévues en termes de revenus, les banques en Suisse ont la possibilité de générer un surcroît de revenus grâce à leurs activités locales et transfrontalières.

La première opportunité supplémentaire réside dans les opérations avec les clients les plus fortunés, ceux du segment UHNWI. Les principales prestations pour cette clientèle consistent en un suivi spécialisé ainsi qu'en une offre de services susceptible de satisfaire leurs exigences, y compris une gamme complète de produits de planification de la fortune ainsi que des capacités multiprestataires dans le domaine du Custody Management. L'objectif d'une offensive ciblée sur le segment UHNWI doit être de répondre parfaitement aux besoins de ces clients en associant savoir-faire et expertise en matière de produits, tout en proposant une offre de services encore mieux adaptée et des modèles de suivi rigoureux. Il convient en outre de viser une coordination sans faille entre les opérations avec la clientèle Entreprises et l'Investment Banking afin d'apporter des réponses sur mesure aux besoins des UHNWI et de pouvoir saisir les occasions de ventes croisées. Cette opportunité se chiffre à CHF 750 millions.

Une deuxième opportunité supplémentaire, qui s'appuie elle aussi sur une meilleure exploitation du potentiel de revenus inhérent aux clients existants, consiste à répondre aux besoins en matière de planification de la fortune. Pour les clients fortunés, la prévoyance vieillesse et la planification financière revêtent en général une importance croissante avec le temps, tandis que le besoin de solutions individuelles augmente. Développer la compétence de conseil et l'offre de services sur des questions comme la planification successorale, les successions et le maintien du niveau de vie individuel permet aux banques de mieux pénétrer le marché et d'accroître le revenu par client. Cette opportunité représente quelque CHF 130 millions.

En 2011 déjà, les pays émergents avaient été identifiés comme un facteur de croissance important pour la gestion de fortune privée. La poursuite d'un développement économique dynamique et l'augmentation solide et constante du nombre de personnes fortunées dans ces pays offrent une excellente base pour générer une croissance supplémentaire des revenus. S'agissant de la Suisse, il est fondamental qu'elle s'appuie sur sa position de premier plan en matière de gestion de fortune transfrontalière et n'hésite pas à faire valoir ses atouts. Toutefois, une stratégie spécifique et décidée concernant chaque pays de domicile est indispensable pour s'imposer dans une concurrence internationale où l'on voit émerger de nouvelles places financières. Axée sur les pays émergents, une telle stratégie permettra de concrétiser cette troisième opportunité supplémentaire d'ici à 2018, avec à la clé un revenu potentiel de CHF 590 millions.

Par ailleurs, le changement et le renforcement des conditions-cadres réglementaires sont porteurs d'opportunités supplémentaires dans le domaine des opérations avec les GFI. La demande de prestations des GFI en matière de savoir-faire réglementaire, par exemple pour le reporting clients et les déclarations fiscales, va aller croissant, compte tenu notamment du renforcement prévu de la surveillance. Si les banques parviennent à répondre à une partie de cette nouvelle demande, elles pourront générer grâce à cette quatrième opportunité supplémentaire un surcroît de revenus à hauteur de CHF 220 millions.

Enfin, le Private Banking dispose d'une cinquième opportunité de croissance dans le domaine de la numérisation. Compléter les modèles classiques de service à la clientèle par des technologies numériques permet d'interagir avec les clients Private Banking et d'assurer leur suivi de manière plus ciblée, plus globale et plus active. En générant des informations sur mesure

concernant l'évolution des portefeuilles et les propositions de placement, on accroît les revenus tout en fidélisant la clientèle. Les outils d'analyse avancée facilitent l'identification et l'évaluation des besoins des clients ainsi que leur intégration en temps utile dans le processus de communication et de placement. Grâce à de nouveaux vecteurs d'interaction, le conseil à la clientèle et les processus décisionnels gagnent en efficacité. L'application de nouveaux modèles tarifaires, comme par exemple des services payants pour certaines prestations spécifiques, est également de nature à générer un surcroît de revenus. Il en résulte pour les banques en Suisse une opportunité supplémentaire d'un montant cumulé de CHF 360 millions. En outre, l'application ciblée de technologies numériques permet de réduire les coûts opérationnels, par exemple dans les domaines de la compliance ou du traitement des ordres.

3.3 Opérations avec la clientèle privée

3.3.1 Evolution depuis 2010

En 2013, les opérations avec la clientèle privée ont généré en Suisse des revenus à hauteur de CHF 15,6 milliards.⁵⁰ Elles constituent en termes de revenus le deuxième domaine d'activité des banques après le Private Banking.

Les opérations hypothécaires sont prépondérantes, alors que les encours de crédits, de dépôts et de titres se situent nettement en retrait. L'encours des crédits hypothécaires privés en Suisse s'établissait en 2013 à CHF 623 milliards⁵¹. La croissance des crédits hypothécaires a également été supérieure à la moyenne entre 2010 et 2013: l'encours a progressé en moyenne de 4,6% par an, les autres opérations avec la clientèle privée affichant une hausse moins marquée.

Les revenus bruts des opérations avec la clientèle privée proviennent des opérations d'intérêts, des opérations de paiement⁵² et des opérations sur titres. Les opérations d'intérêts sont de loin la principale source de revenus et ont enregistré sur la période considérée une croissance de 1,5% par an pour atteindre CHF 10,0 milliards en 2013, soit 64% du total des revenus générés par les opérations avec la clientèle privée. En raison notamment de l'intégration de PostFinance dans les statistiques de la BNS, les revenus des opérations de paiement ont fortement progressé, passant de CHF 3,2 milliards à CHF 3,8 milliards (+6,3% par an). Quant aux revenus des opérations sur titres, ils se sont inscrits en baisse à CHF 1,8 milliard en 2013 (contre CHF 1,9 milliard en 2010). Globalement, les revenus des opérations avec la clientèle privée ont progressé en Suisse de 2,1% par an.

Les opérations avec la clientèle privée se sont inscrites ces trois dernières années dans un contexte de taux extrêmement bas et de forte concurrence. L'érosion des marges d'intérêts du côté des actifs et surtout des passifs, les nouveaux venus dans le domaine des opérations de paiement, les nouveaux canaux de distribution, d'information et de communication ainsi que l'évolution des besoins des clients n'ont fait que renforcer la dynamique concurrentielle.

Dès lors, les banques ont cherché de nouvelles sources de revenus et les ont trouvées principalement en augmentant les volumes dans les segments traditionnels, en particulier celui des opérations hypothécaires où la demande était forte notamment en raison du faible niveau des taux d'intérêt. Par ailleurs, elles ont pris des mesures d'économies accrues afin de contrecarrer l'érosion de leur rentabilité.

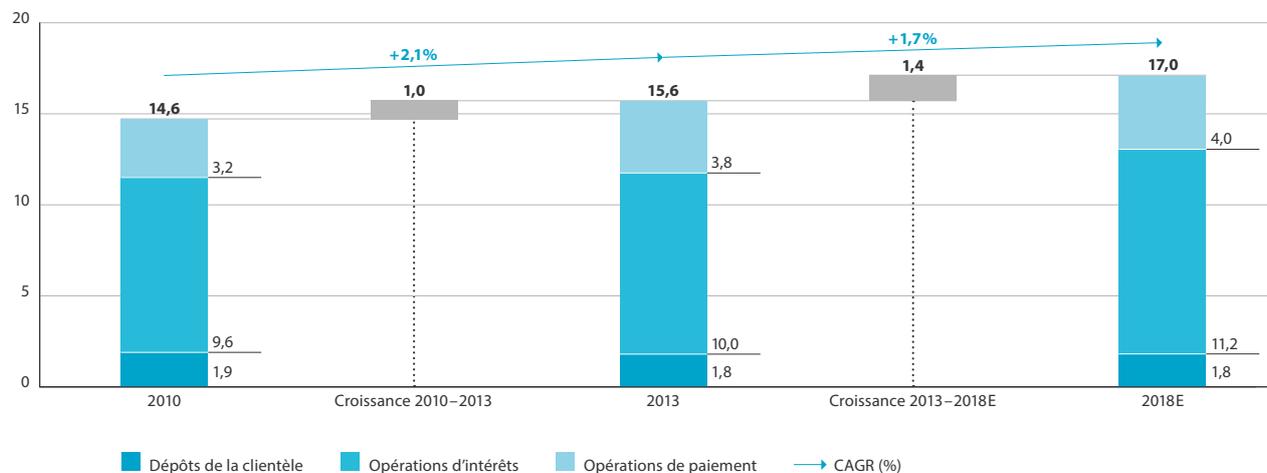
⁵⁰ Calculs BCG basés sur des volumes publiés par la BNS et des marges issues du BCG Retail Banking Benchmarking.

⁵¹ BNS: Bulletin mensuel de statistiques bancaires, juin 2014, tableau 1J Bilans mensuels, répartition par secteurs des postes du bilan et des opérations fiduciaires en comptes suisses, toutes les banques, créances hypothécaires.

⁵² Dans le cadre de la présente étude, les opérations de paiement comprennent aussi les opérations de commissions non liées à des titres, comme par exemple les compartiments de coffre-fort.

Evolution des revenus des opérations avec la clientèle privée et prévisions

Total revenus bruts (en CHF milliards)



3.3.2 Perspectives d'évolution d'ici à 2018

On prévoit d'ici à 2018 une hausse des revenus de 1,7% par an à CHF 17,0 milliards, avec un développement de toutes les composantes de volume. Les opérations avec la clientèle privée devraient rester à l'avenir une source de revenus stable pour les banques en Suisse.

Selon les estimations, les revenus des opérations d'intérêts progresseront de 2,2% par an, portés par une croissance ralentie de l'encours hypothécaire (+2,6% par an) à marges constantes. La persistance d'une forte demande immobilière de la part des particuliers, la faiblesse des taux d'intérêt et la tendance à augmenter les surfaces habitables sont à cet égard des facteurs clés, de même que, du côté des banques, la moindre propension au risque et la focalisation accrue sur la rentabilité. On considère que l'Etat ne prendra pas de mesures visant à réduire l'encours hypothécaire. Pour le reste, l'encours des crédits octroyés aux ménages devrait évoluer en ligne avec le PIB. La croissance des dépôts ralentira au profit des portefeuilles de titres. Du côté des passifs, les marges resteront sous pression en raison du bas niveau des taux d'intérêt. S'agissant enfin des opérations sur titres, on table sur une propension au risque accrue, une plus grande transparence et une qualité de conseil encore améliorée.

On estime d'une manière générale que les banques actives dans le domaine des opérations avec la clientèle privée continueront à rechercher des sources de revenus alternatives et que, le cas échéant, elles investiront dans l'innovation: la transparence accrue du marché, la concurrence intersectorielle et la volatilité des clients sont en effet des tendances persistantes appelées à peser sur les revenus. La situation du marché place notamment les petits établissements face à des difficultés car, pour se réorienter avec succès vers des activités alternatives, ceux-ci se trouvent globalement en moins bonne position que leurs concurrents plus importants.

En raison des nouvelles réglementations, il faut s'attendre à ce que les coûts et la complexité aillent croissant dans le domaine des opérations avec la clientèle privée. Là encore, les petits établissements seront les premiers touchés par cette évolution, ce qui pourrait se répercuter sur la structure du marché. Les effets d'échelle joueront de plus en plus un rôle décisif. Une spécialisation au sein de la chaîne de création de valeur, intégrant l'externalisation systématique des activités étrangères au cœur de métier des établissements concernés, pourrait constituer une stratégie fructueuse de maintien de la rentabilité.

3.3.3 Opportunités supplémentaires

Comme le signalait déjà l'étude réalisée en 2011, les opportunités supplémentaires dans le domaine des opérations avec la clientèle privée sont de deux ordres: optimisation des canaux de distribution d'une part, planification de la fortune d'autre part.

L'optimisation des canaux de distribution, qui permet de mieux appréhender et analyser les préférences et les comportements des clients et ainsi de répondre à des besoins non encore entièrement pris en compte, affiche un potentiel supplémentaire de CHF 310 millions. L'utilisation et l'intégration ciblées de canaux alternatifs dans le Retail Banking, couplées à une gestion active des rôles et des objectifs, sont des facteurs d'optimisation de l'approche envers la clientèle. Sont visées dans le cadre de cette optimisation les ventes croisées et la fidélisation des clients. Il y a lieu également de repenser les canaux existants au regard des nouveaux besoins des clients. Les outils d'analyse avancée permettent de collecter efficacement et en temps réel des données sur les clients, afin d'en déduire les besoins. Ces besoins peuvent ensuite être intégrés dans des propositions de vente sur mesure, dont la probabilité de succès est dès lors importante, et qui seront concrétisées par les canaux les plus pertinents.

La deuxième opportunité consiste à imposer de plus en plus la planification de la prévoyance comme une prestation à part entière, en sus des prestations bancaires classiques, et à augmenter les taux de réinvestissement d'avoirs d'assurance-vie ou de caisse de pension dans des produits bancaires. Les deux aspects de cette opportunité sont d'autant plus prometteurs que la population suisse est vieillissante, mais supposent de relever un double défi: une approche personnalisée des clients d'une part, l'acquisition d'une véritable expertise en matière de prévoyance d'autre part. A cet égard, coopérer avec des conseillers en prévoyance déjà établis permettrait de prendre pied dans ce domaine d'activité tout en préservant les ressources. Le potentiel de cette opportunité est estimé à CHF 60 millions.

3.4 Opérations avec la clientèle Entreprises

3.4.1 Evolution depuis 2010

Les revenus des opérations avec la clientèle Entreprises se sont établis en 2013 à CHF 8,1 milliards⁵³, ce qui fait de ce domaine d'activité le troisième par la taille en Suisse.

Sur la période considérée, soit de 2010 à 2013, les revenus ont progressé de 2,3% par an, alors que la croissance des encours de crédit était nettement plus forte. Selon les statistiques de la BNS⁵⁴, en 2013, l'encours des crédits⁵⁵ aux entreprises suisses s'est inscrit en hausse de 5,4% par an à CHF 350 milliards et celui des crédits aux entreprises étrangères en hausse de 7,0% par an à CHF 144 milliards.

Le segment le plus important en volume était en 2013 celui des micro-entreprises (moins de 10 salariés) avec un encours des crédits de CHF 150 milliards⁵⁶, soit 43% du total de l'encours des crédits aux entreprises en Suisse. Pour le reste, l'encours des crédits se répartissait comme suit: CHF 47 milliards (13%) pour les petites entreprises (10 à 49 salariés), CHF 37 milliards

⁵³ La méthode de calcul des revenus des opérations avec la clientèle Entreprises a été modifiée par rapport à l'étude de 2011. Ces revenus sont désormais calculés sur la base des volumes de crédit figurant dans les statistiques de la BNS et de marges brutes de rentabilité issues du benchmarking.

⁵⁴ BNS: Bulletin mensuel de statistiques bancaires, juin 2014, 3A (Statistique sur l'encours des crédits en comptes suisses et étrangers) et 3C (Statistique sur l'encours des crédits en comptes suisses, aux entreprises selon leur taille et le genre de crédit).

⁵⁵ Y compris les crédits hypothécaires.

⁵⁶ BNS: Bulletin mensuel de statistiques bancaires, juin 2014, 3B (Statistique sur l'encours des crédits en comptes suisses, par secteurs et branches, corrigée des encours pour les «prestataires de services financiers et d'assurance»).

(11%) pour les moyennes entreprises (50 à 249 salariés), CHF 29 milliards (8%) pour les grandes entreprises (250 salariés et plus), CHF 59 milliards (17%) pour les prestataires de services financiers et d'assurance et CHF 28 milliards (8%) pour les institutions publiques. L'encours des crédits à l'étranger n'a été pris en compte qu'à hauteur de 50% dans les calculs de revenus, car il relève partiellement d'autres secteurs d'activité et ne présente souvent pas les caractéristiques propres aux opérations avec la clientèle Entreprises.

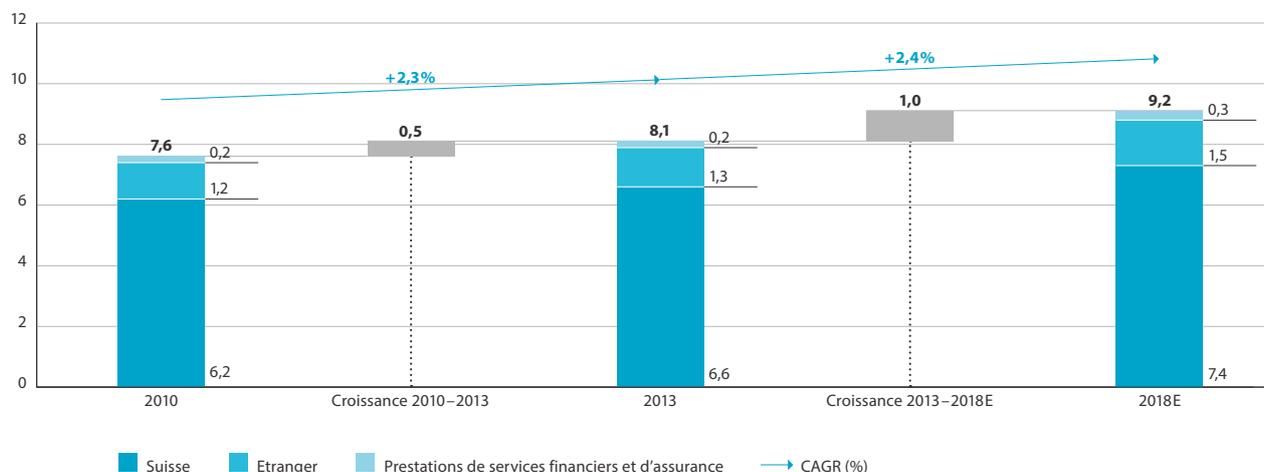
En raison notamment du bas niveau des taux d'intérêt, la forte croissance de l'encours des crédits a concerné tous les segments, quoique dans une plus ou moins large mesure: l'encours des crédits au secteur public a enregistré la plus forte hausse à +9,7% par an, hypothèques incluses, alors que celui aux moyennes entreprises fermait la marche à +3,6% par an.

Comme dans le domaine des opérations avec la clientèle privée, l'évolution des revenus dans le domaine des opérations avec la clientèle Entreprises a été conditionnée par les faibles taux d'intérêt, la concurrence accrue (y compris étrangère) et la pression sur les marges en résultant. S'agissant des opérations de dépôt en particulier, le contexte de taux bas a entraîné une baisse sensible des revenus, qui n'a pu être compensée que partiellement par une réorientation vers les opérations de commissions et par la nette hausse des volumes d'actifs. On a enregistré en outre un léger recul des marges de crédit. Ces facteurs ont eu globalement pour conséquence une baisse de la marge brute globale de rentabilité⁵⁷ (utilisation globale des produits).

Graphique 7

Evolution des revenus des opérations avec la clientèle Entreprises et prévisions

Revenus bruts (en CHF milliards)



3.4.2 Perspectives d'évolution d'ici à 2018

La croissance annuelle des revenus attendue dans le domaine des opérations avec la clientèle Entreprises d'ici à 2018 s'établit à +2,4%, soit en-deçà des prévisions de croissance économique nominale pour la Suisse. Il en résulterait une hausse des revenus bruts à hauteur de CHF 9,2 milliards en 2018.

Cette prévision quant à la hausse des revenus repose sur l'hypothèse d'un ralentissement de la croissance de l'encours des crédits en comptes suisses à +2,6% par an (contre +5,4% par

⁵⁷ La marge brute globale de rentabilité se définit comme le total des revenus bruts (des opérations de crédit, mais aussi des dépôts, opérations de commissions et opérations de négoce) divisé par l'encours des crédits, hypothèques incluses.

an de 2010 à 2013), soit au niveau de la croissance économique nominale annuelle attendue d'ici à 2018. Parallèlement, on anticipe un ralentissement sensible de l'encours des crédits en comptes étrangers à +1,8% par an d'ici à 2018 (contre +7,0% par an de 2010 à 2013).

Les prescriptions plus strictes de Bâle III sur les dotations en fonds propres, notamment, ainsi que leur transposition en Suisse dans la nouvelle OFR de juin 2012, pourraient inciter à moyen terme les banques en Suisse à réduire leur propension au risque et à se montrer plus restrictives et plus axées sur les marges dans l'octroi de crédit. Ce dernier est cohérent avec l'évolution globale des opérations avec la clientèle Entreprises, d'où résulte le ralentissement prévu de la croissance des encours.

Parallèlement, on table sur un léger recul des marges dans tous les segments des opérations avec la clientèle Entreprises. Le moteur de cette tendance est une petite érosion des marges de crédit en raison de la persistance d'une concurrence intense, que la réorientation sur les activités de commissions ne parvient pas à compenser. A cet égard, il convient aussi de citer la mise en œuvre du passeport européen pour les investisseurs professionnels dans le cadre de la MiFID II, qui permettra les opérations sur titres transfrontalières actives avec la clientèle Entreprises.

L'octroi de crédit inscrit au bilan perdant de son attrait en raison du renforcement des prescriptions sur la liquidité et les fonds propres, les banques se concentreront de plus en plus sur le Transaction Banking ainsi que sur l'accompagnement de financements d'entreprises via le marché des capitaux. Pour cela, chacune d'entre elles devra intensifier les interactions entre les opérations avec la clientèle Entreprises d'une part et l'Investment Banking d'autre part. Pour dégager un rendement des fonds propres conforme au marché, il sera également indispensable de gérer les coûts avec rigueur et de se tourner davantage vers les clients rentables.

Malgré des perspectives un peu plus mitigées que précédemment, les opérations avec la clientèle Entreprises demeurent un facteur stable de revenus sur la place bancaire suisse.

3.4.3 Opportunités supplémentaires

Outre les évolutions prévues concernant les revenus, les banques en Suisse disposent de deux autres opportunités pour générer des revenus supplémentaires dans les opérations avec la clientèle Entreprises: l'accompagnement global des entreprises suisses dans leurs activités à l'étranger et le développement du financement commercial. Ces deux opportunités supplémentaires étaient déjà mentionnées dans l'étude de 2011, mais il convient à présent d'en moduler l'importance relative⁵⁸.

La première opportunité d'affaires réside dans l'accompagnement global des entreprises suisses dans leurs activités à l'étranger. Cela concerne d'une part l'offre des banques à destination des PME qui ont des liens avec l'étranger. En effet, au fur et à mesure que les PME axent leurs activités sur l'international, on assiste de leur part à une augmentation de la demande de produits et services spécifiques et de plus en plus sophistiqués. Les financements dans des monnaies non librement disponibles, le regroupement des liquidités et la gestion financière à l'échelon international, ou encore les garanties dans un contexte international sont autant d'exemples à cet égard. L'offre croissante de produits complexes, proposée notamment par des réseaux dédiés de banques partenaires, doit s'accompagner de prestations de conseil adaptées aux besoins et répondant exactement aux attentes de cette catégorie de clients.

⁵⁸ D'autres opportunités s'ouvrent également en matière de financements structurés, de financements mezzanine, de leasing de biens d'investissement, d'affacturage et de planification successorale.

D'autre part, il y a des parts de marché à gagner dans les grandes entreprises suisses et étrangères, et ce dans le cadre de la fourniture transfrontalière passive de prestations qui est typiquement demandée sur ces segments. Les moyens en sont une gamme de produits complète incluant le suivi et l'accompagnement des activités à l'étranger, ainsi qu'une offre de prestations d'Investment Banking.

Concrétiser cette opportunité suppose de développer non seulement des capacités spécialisées dans les activités à l'étranger, mais aussi une coopération plus étroite entre les différents domaines d'activité, par exemple avec l'Investment Banking, afin d'assurer une offre de services complète assortie d'une qualité de service élevée. A cet égard, on observe dans toute l'Europe une tendance à la spécialisation sectorielle dans le suivi des gros clients. Imposer la Suisse comme un centre de négoce du renminbi serait également un facteur porteur (cf. encadré). En concrétisant cette opportunité supplémentaire de croissance, on pourrait générer au total un surcroît de revenus de CHF 310 millions.

Encadré: la Suisse et le renminbi (RMB)

La place bancaire suisse est intéressée à devenir un centre européen pour les transactions offshore en renminbi (*RMB hub*) et elle est bien positionnée pour cela. Même si Londres et Francfort proposent déjà des services de compensation en RMB, il existe à long terme un potentiel considérable pour la place financière suisse.

Les banques suisses saluent la conclusion de l'accord monétaire CNY-CHF (*swap line*) intervenue en juillet 2014 entre la BNS et la Banque populaire de Chine. De même, elles sont favorables à la présence de banques chinoises en Suisse ainsi qu'à la compensation offshore en RMB par le biais d'une banque en Suisse. Cela contribue à éviter les pénuries de liquidités, réduit les coûts des opérations monétaires en RMB et souligne le rôle de la Suisse en tant que partenaire privilégié de la Chine. Les bénéficiaires sont à la fois les entreprises suisses et chinoises, qui voient leurs activités commerciales et leurs investissements facilités, les établissements financiers et les marchés financiers des deux pays, et enfin les investisseurs privés et institutionnels de Suisse, de Chine et de pays tiers.

A certains égards, la Suisse et la Chine sont complémentaires et prédestinées à coopérer étroitement en matière financière. Dans le domaine de la gestion de fortune privée et institutionnelle, la Suisse dispose d'une expérience séculaire, alors que la Chine commence à peine à répondre à ses besoins croissants de produits de placement et, plus généralement, de couverture sociale et de services d'intérêt général (caisses de pension, assurances). La Suisse a les moyens et le savoir-faire, sans compter qu'elle dispose d'une monnaie stable et appréciée à des fins de diversification, alors que les entreprises comme les autorités chinoises s'efforcent de réduire leur dépendance par rapport au dollar américain. *Last but not least*, les établissements financiers en Suisse ont une connaissance approfondie du marché chinois et proposent, outre des produits, une vaste gamme de prestations de recherche et de conseil.

La deuxième opportunité consiste à conquérir de nouvelles parts de marché dans le domaine du financement commercial de matières premières en Suisse. Si les banques développent cette activité, la place bancaire suisse pourrait en tirer des revenus supplémentaires à hauteur

de CHF 180 millions. Le potentiel de cette opportunité a été revu à la baisse par rapport à l'étude de 2011, car les activités de financement commercial ont eu tendance à perdre de leur attrait en raison des exigences de fonds propres imposées par Bâle III. Fondamentalement, un régime fiscal attrayant en Suisse peut être considéré comme une condition essentielle pour la pérennité du négoce international de matières premières sur la place suisse, et donc pour le développement de prestations connexes comme le financement commercial.

3.5 Asset Management

3.5.1 Evolution depuis 2010

L'état des lieux de l'Asset Management présenté dans cette étude repose sur les statistiques disponibles concernant les parts de placements collectifs de capitaux conservées dans des dépôts bancaires suisses⁵⁹. Est considérée comme faisant partie de l'Asset Management, outre la gestion, l'administration et la distribution de placements collectifs de capitaux, la gestion d'actifs dans le cadre de mandats. Les mandats relevant du Private Banking sont compris dans les revenus bruts décrits à la section 3.2 *supra*. Par ailleurs, on ne dispose pas de données solides quant aux mandats pour le compte d'investisseurs institutionnels, de sorte que les revenus de cet important domaine d'activité ne peuvent pas être intégrés dans ceux de l'Asset Management dans le cadre de la présente étude.

En 2013, les placements collectifs de capitaux détenus dans des dépôts bancaires suisses représentaient CHF 1 557 milliards. Sur ce montant, quelque 27% (CHF 415 milliards) étaient imputables à des investisseurs privés et 73% (CHF 1 142 milliards) à des investisseurs institutionnels⁶⁰. Parmi les investisseurs institutionnels suisses, les caisses de pension représentaient 50% des placements, suivies des établissements financiers et de gestion de fortune (27%), des assurances (17%) et des autres investisseurs institutionnels (7%).

Entre 2010 et 2013, le volume total des placements collectifs de capitaux a affiché une croissance annuelle de 5,6%, portée principalement par les investisseurs institutionnels (+8,4% par an). En revanche, les investisseurs privés étrangers, notamment, ont racheté des parts ou n'ont pas réinvesti (-3,2% par an).

Selon les estimations, les revenus sans prestation de distribution⁶¹ se sont établis en 2013 à CHF 3,3 milliards et ont enregistré une croissance moyenne inférieure à celle du volume, à 1,9% par an. Cela s'explique principalement par le fait que les clients privilégient de plus en plus les instruments de placement à gestion passive et que la concurrence, y compris internationale, s'est intensifiée. On observe une focalisation sur la performance et les coûts, qui se traduit par une légère régression de la marge brute.

Avec le désengagement des investisseurs privés évoqué ci-dessus, la part des revenus provenant des investisseurs institutionnels s'est encore accrue: elle représente désormais 60% des revenus issus de la gestion et de l'administration de placements collectifs de capitaux.

⁵⁹ Les parts de placements collectifs en comptes étrangers ne sont pas prises en considération.

⁶⁰ Dans le cadre de la présente étude, on entend par «investisseurs institutionnels» tant les entreprises que les investisseurs institutionnels au sens de la BNS. Les chiffres doivent toutefois être relativisés, dans la mesure où les volumes figurant dans les statistiques de la BNS sous «clients institutionnels étrangers» peuvent aussi intégrer partiellement des fonds de clients privés étrangers (par exemple des actifs gérés par des fondations ou par des banques étrangères).

⁶¹ Par rapport à l'étude de 2011, on a procédé à une adaptation méthodologique. On suppose que 75% des revenus issus de l'Investment Management des parts de placements collectifs considérées sont générés en Suisse, de même que 100% des revenus issus de l'administration de parts selon le droit suisse et 0% des revenus issus de l'administration de parts selon le droit étranger.

L'initiative Asset Management a été lancée en décembre 2012. Elle vise à faire en sorte que «dans les années à venir, la Suisse [occupe] une place de premier plan dans le domaine de l'Asset Management»⁶², et donc à développer les placements gérés en Suisse. Ce projet n'étant qu'à ses débuts, il est encore trop tôt pour observer des résultats significatifs. La révision partielle de la loi sur les placements collectifs de capitaux constitue une autre évolution importante intervenue depuis 2010. Entrée en vigueur en mars 2013, elle entend assurer et améliorer l'accès au marché intérieur de l'UE tout en complétant la réglementation en matière de protection des investisseurs ainsi que de gestion, de conservation et de distribution de placements collectifs de capitaux. Là aussi, on ignore encore quel sera l'impact de ces mesures sur le marché.

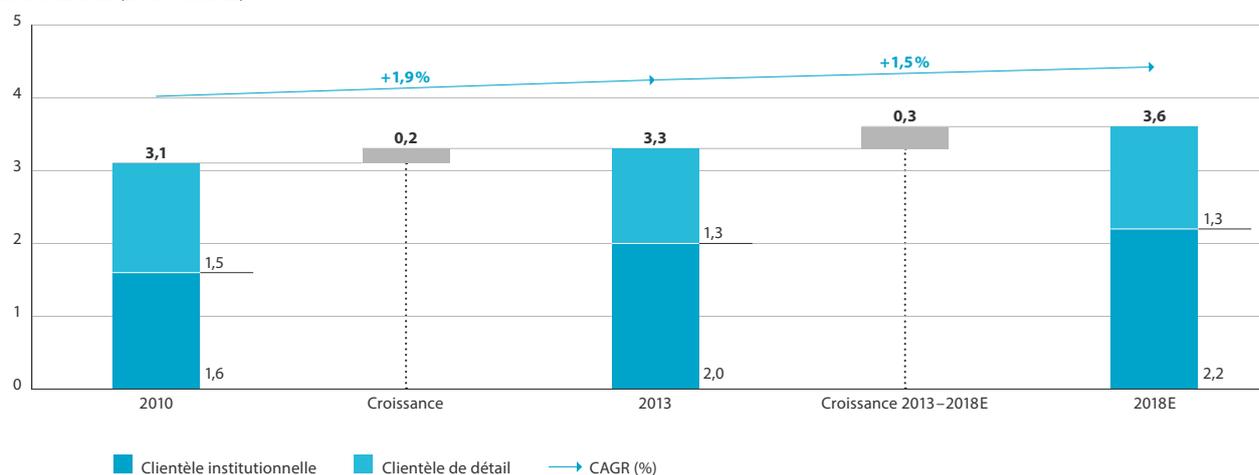
Par ailleurs, les futures LSFIn et LEFin auront une incidence sur l'Asset Management, notamment sous l'angle de la distribution. L'objectif de la LEFin est d'instaurer une norme de surveillance uniforme pour les prestataires de services de gestion de fortune. Elle n'entraîne pas de changements matériels pour les prestataires d'ores et déjà soumis à une surveillance prudentielle, mais assujettit désormais aussi les GFI. Quant à la LSFIn, elle prescrit de nouvelles règles qui sont importantes tant pour la distribution de fonds qu'en raison de l'obligation de divulguer les rétrocessions.

Malgré une sensibilisation accrue, les coûts de l'Asset Management ont augmenté ces dernières années dans le monde entier, en particulier en ce qui concerne les systèmes. Même si cette augmentation a été moins forte que celle des volumes et des revenus en résultant, on n'en observe pas moins une concentration constante des prestataires, notamment dans le domaine des produits passifs.

Graphique 8

Evolution des revenus de l'Asset Management et prévisions

Total revenus bruts (en CHF milliards)



3.5.2 Perspectives d'évolution d'ici à 2018

La hausse continue des volumes de placements collectifs devrait se poursuivre d'ici à 2018. La tendance à privilégier les produits à gestion passive perdurera. Parallèlement, après le recul enregistré ces dernières années, on anticipe une relative stabilité des marges brutes.

⁶² ASB et SFA: Asset Management: nouveau pilier de la place financière suisse, communiqué de presse du 6 décembre 2012.

Sur la base d'évaluations prudentes quant à l'évolution des marchés des capitaux, on prévoit que les volumes de placements collectifs progresseront de 1,9% par an d'ici à 2018 pour atteindre CHF 1 710 milliards. Cette croissance sera portée presque exclusivement par les investisseurs institutionnels, car on suppose que les investisseurs privés étrangers continueront de se désengager sur le front des placements collectifs. Les clients *affluent* des pays développés devraient en effet se reporter sur le Private Banking, tandis que les placements collectifs bénéficieront moins des afflux de fonds dans le segment UHNWI. En termes de revenus, on table sur une augmentation de CHF 300 millions à CHF 3,6 milliards.

Le comportement des clients devrait rester pour l'essentiel inchangé. Transparence, souci de la performance et maîtrise des coûts resteront en tête des priorités pour les investisseurs. En matière de transparence, la divulgation des rétrocessions – telle que prévue par la LSFIn – aura un effet amplificateur. Il pourrait en résulter aussi des changements dans les modèles de coopération entre canaux de distribution et prestataires d'Asset Management. En outre, la concurrence restera vive en raison des nouveaux venus et du développement potentiel d'offres en ligne.

Le secteur sera confronté à trois difficultés majeures: l'accès au marché de l'UE, la pression persistante sur les coûts, et enfin les adaptations réglementaires et les nouveaux modèles tarifaires. S'agissant de l'accès des fonds d'investissement alternatifs suisses au marché intérieur de l'UE via le passeport européen, prévu pour 2015, la révision de la LPCC et la signature d'accords de coopération avec les autorités de surveillance des pays de l'UE semblent avoir créé les conditions requises. La décision définitive quant à l'introduction d'un passeport européen pour les pays tiers reste à prendre. La distribution active aux investisseurs institutionnels de l'UE à partir de la Suisse (passeport européen pour la fourniture de services aux investisseurs institutionnels) est subordonnée à la reconnaissance de l'équivalence de la FINMA par l'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) dans les domaines couverts par la LSFIn et la MiFID II.

Si la place financière suisse n'a qu'une importance marginale en matière de gestion administrative de fonds (les pays étrangers ont des véhicules de placement plus attrayants à faire valoir), son rôle est nettement plus affirmé en matière d'Investment Management. D'ici à 2018, il y a fort à parier que ce «rapport de force» aura tendance à s'accroître.

3.5.3 Opportunités supplémentaires

En termes de revenus bruts générés en Suisse, l'Asset Management se situe clairement en retrait par rapport au Private Banking. Il constitue toutefois un élément important de la place financière suisse, dans la mesure où il fournit des produits qui permettent de développer le Private Banking et de gérer les volumes de placement des assurances et des caisses de pension. A ce titre, il présente un potentiel de revenus supplémentaires issus des opérations avec les investisseurs institutionnels étrangers.

L'initiative Asset Management de l'ASB et de la SFAMA s'efforce activement de renforcer l'Asset Management en Suisse et constitue la condition préalable à la réalisation des opportunités supplémentaires exposées ci-après. D'une manière générale, il s'agit de traduire les piliers définis dans l'initiative Asset Management en objectifs concrets soutenus par l'ensemble de la place financière suisse, puis de développer sur cette base une stratégie globale et un plan de mesures réaliste. A cet égard, il est essentiel que des conditions-cadres stables puissent être mises en place aux plans tant politique qu'économique.

Les objectifs de l'Asset Management doivent être définis avec cohérence et réalisme. Si l'on choisit par exemple de mettre l'accent sur les produits de niche et les produits spéciaux, les conditions-cadres à créer seront différentes de celles qu'exigerait une stratégie d'imitation (stratégie *me too*) sans élément d'identification propre à l'Asset Management suisse. Dans le premier cas, il faudra notamment pouvoir s'appuyer sur une main d'œuvre disposant de qualifications spécifiques, laquelle n'est pas pléthorique sur le marché suisse.

Pour mettre en œuvre les stratégies prévues et atteindre les objectifs poursuivis, il est également indispensable de mettre en place de solides fondements décisionnels. Par exemple, il y a lieu de constituer une base de données appropriée sur l'Asset Management suisse, qui facilitera les décisions tout en permettant de suivre les résultats de l'initiative Asset Management. Actuellement, les mandats gérés pour le compte de clients institutionnels étrangers ainsi que les parts de placements collectifs de capitaux en comptes étrangers, en particulier, n'entrent pas dans les statistiques.

Sont présentées brièvement ci-après les opportunités supplémentaires concrètes en matière d'Asset Management, qui résulteront de trois efforts principaux: attirer de nouveaux gérants de fortune, couvrir une part plus importante de la chaîne de création de valeur et promouvoir l'Asset Management suisse à destination des investisseurs institutionnels étrangers.

L'attrait de la place financière suisse constitue toujours un atout pour l'installation de nouveaux gérants de fortune, l'objectif ultime étant de drainer un surcroît de placements émanant d'investisseurs institutionnels étrangers, notamment dans le domaine de la prévoyance (caisses de pension par exemple). Cela permettrait d'accroître les revenus globaux de l'Asset Management sur la place bancaire suisse. Toutefois, en raison de décisions de politique intérieure, le contexte jusqu'alors favorable s'est en partie détérioré ces dernières années, ce qui ne simplifie pas les choses lorsqu'il s'agit d'attirer de nouveaux gérants de fortune. Il convient donc de repenser les conditions-cadres de manière ciblée et de se fixer, étape par étape, des objectifs réalistes. Inciter activement de nouveaux gérants de fortune à s'installer en Suisse peut générer une augmentation des revenus de CHF 120 millions.

La deuxième opportunité supplémentaire consiste à mieux couvrir l'Investment Management des placements collectifs comptabilisés en Suisse et recèle potentiellement un surcroît de revenus de CHF 150 millions. A cet effet, outre les conditions-cadres requises, il faudra disposer de l'expertise nécessaire en matière d'Investment Management. Dès lors que cette expertise implique des connaissances spécialisées et porte sur des produits de niche, il conviendra de la développer ou d'attirer des personnes compétentes de manière ciblée.

Enfin, une valorisation plus active de l'expérience et de l'expertise qui sous-tendent l'Asset Management suisse permettra de mieux servir les investisseurs institutionnels étrangers à partir de la Suisse. Il incombe donc à l'Asset Management suisse de se doter de qualités distinctives concrètes et de les promouvoir, ceci dans un contexte juridique stable. Cette opportunité supplémentaire se chiffre à CHF 180 millions.

3.6 Investment Banking

3.6.1 Evolution depuis 2010

L'Investment Banking, dont les revenus s'établissent à CHF 0,9 milliard, est le domaine d'activité qui contribue le moins aux revenus globaux de la place bancaire suisse. Tel qu'examiné dans la présente étude, il comprend les activités d'émission d'actions (ECM), d'émission d'emprunts (DCM), ainsi que de conseil en matière de fusions et acquisitions (M&A).⁶³ Les revenus de l'Investment Banking suisse ont reculé en 2011 de 3,7% à CHF 1,2 milliard, avant de progresser en 2012 de 88,5% à CHF 2,3 milliards puis de se replier en 2013 de 61,0% à CHF 0,9 milliard.

Cette évolution, impulsée par un certain nombre de grandes émissions et opérations de M&A, est caractéristique du domaine d'activité extrêmement volatil qu'est l'Investment Banking. Ainsi, le nombre des opérations de M&A⁶⁴ est resté relativement stable sur la période considérée (305 en 2010, 378 en 2011, 313 en 2012 et 263 en 2013), tandis que les volumes correspondants fluctuaient fortement, passant de CHF 21 milliards en 2010 à CHF 25 milliards en 2011, CHF 62 milliards en 2012 et CHF 6 milliards en 2013.

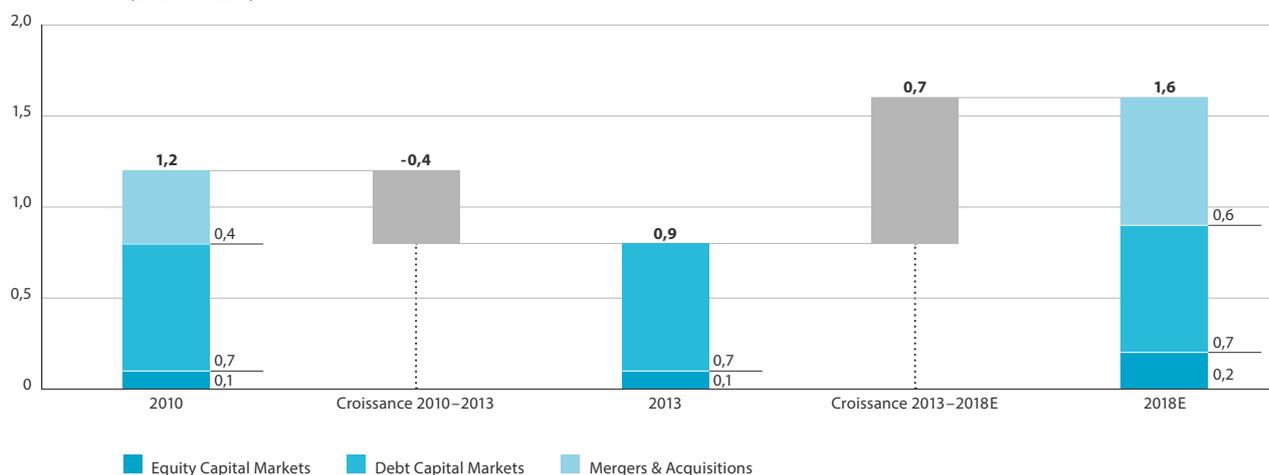
En 2013, dans les revenus de l'Investment Banking, les émissions d'emprunts se sont taillées la part du lion à CHF 0,7 milliard, suivies des opérations de M&A des banques (CHF 0,1 milliard) et des émissions d'actions (CHF 0,1 milliard).

Les marges brutes des différentes activités d'Investment Banking sont restées le plus souvent stables entre 2010 et 2013.

Graphique 9

Evolution des revenus de l'Investment Banking et prévisions

Total revenus bruts (en CHF milliards)



⁶³ La définition retenue se limite aux transactions de sociétés de groupes dont le siège est en Suisse et repose sur des données de Thomson Reuters.

⁶⁴ A noter qu'une grande partie des opérations s'effectue sans intervention bancaire.

3.6.2 Perspectives d'évolution d'ici à 2018

On table sur une évolution favorable des revenus de l'Investment Banking d'ici à 2018. Compte tenu de la forte volatilité des volumes et des revenus bruts de ce domaine d'activité, ainsi que du niveau relativement faible de ses revenus en 2013, l'examen des taux de croissance annuels n'est que peu probant.

Les prévisions reposent donc, pour les activités d'émission d'emprunts (DCM) et de conseil en matière de M&A, sur une évolution du volume des transactions et des revenus conforme au niveau moyen des années 2010 à 2013 et, pour les activités d'émission d'actions (ECM), sur un taux de croissance annuel de 20%. Il en résulterait pour l'Investment Banking des revenus bruts à hauteur de CHF 1,6 milliard au total à l'horizon 2018, ce qui reste inférieur au chiffre de l'année record 2012.

La répartition des revenus bruts par activité en 2018 devrait s'établir comme suit: CHF 0,7 milliard pour les émissions d'emprunts, CHF 0,6 milliard pour les fusions et acquisitions et CHF 0,2 milliard pour les émissions d'actions.

Ces prévisions de croissance optimistes reposent sur diverses tendances qualitatives positives. D'une part, l'Investment Banking joue un rôle de plus en plus important comme fournisseur de produits et/ou de services au Private Banking et aux opérations avec la clientèle Entreprises. Dans ces domaines d'activité, les banques peuvent se démarquer par rapport à leurs concurrents en intensifiant la coopération intersectorielle, mais aussi en proposant des services de conseil et de suivi complets aux clients UHNWI, très demandeurs, ainsi qu'aux moyennes et grandes entreprises. D'autre part, les prestations de conseil susmentionnées ne requièrent qu'une dotation en capital très réduite, ce qui accroît sensiblement leur attrait relatif dans un contexte d'exigences accrues en matière de fonds propres et de liquidité. Dans le domaine des opérations avec la clientèle Entreprises en particulier, les banques chercheront de plus en plus à restreindre l'octroi de crédit en proposant des solutions de financement par l'emprunt et les prises de participation via le marché des capitaux.

S'agissant du contexte réglementaire, diverses évolutions pourraient impacter l'Investment Banking d'ici à 2018.

Ainsi, en juillet 2014, le Conseil fédéral a chargé le DFF d'élaborer, en collaboration avec le groupe d'experts «Développement de la stratégie en matière de marchés financiers», un projet de révision législative destiné à la consultation sur la question de l'impôt anticipé. L'idée maîtresse est d'aménager la perception de l'impôt anticipé de façon plus nuancée et, notamment, de faciliter les augmentations de capital en Suisse, y compris les émissions de *bail-in bonds* par les grandes banques. Le passage au principe de l'agent payeur est envisagé.

Par ailleurs, le débat politique est engagé sur la suppression du droit de timbre. Dès le mois de mars 2012, dans le cadre du train de mesures TBTF, le droit de timbre sur les capitaux de tiers a été supprimé. S'agissant du droit de timbre d'émission sur les capitaux propres, le Conseil des Etats en a suspendu la suppression en décembre 2013 à la demande du Conseil fédéral, qui souhaite procéder à cette suppression dans le cadre de la réforme de l'imposition des entreprises. Lors de sa session de printemps 2014, le Conseil national s'est toutefois prononcé contre la suspension, de sorte que le dossier est retourné devant le Conseil des Etats. En juin 2014, ce dernier a une nouvelle fois approuvé la suspension du projet.

Ces changements fiscaux n'ayant pas encore fait l'objet d'une décision définitive, leurs impacts respectifs sur l'Investment Banking en Suisse n'ont pas encore été intégrés dans les prévisions de croissance.

Parmi les évolutions en cours, citons aussi le projet de LSFIn destiné à la consultation, aux termes duquel le Conseil fédéral peut désigner des titres de créance dont le prospectus, sous certaines conditions, ne doit être vérifié qu'après avoir été publié. Cette disposition vise à permettre des émissions d'emprunts rapides et proches du marché, y compris sous l'empire des nouvelles règles, et elle pourrait le cas échéant renforcer l'attrait de la place financière suisse par rapport à l'UE pour ces opérations. En effet, la MiFID II prévoit quant à elle une vérification en amont des émissions d'emprunts en cas de distribution à des clients privés.

Se pose enfin, en relation avec la LSFIn et la MiFID II, la question de l'accès au marché de l'UE pour les opérations sur le marché des capitaux destinées aux investisseurs institutionnels. Si l'AEMF venait à ne pas reconnaître l'équivalence et si les banques suisses se voyaient refuser le passeport européen pour les investisseurs professionnels dans le cadre de la MiFID II, cela pourrait compromettre l'attrait de la Suisse en ce qui concerne les prestations de conseil côté émetteurs.

3.6.3 Opportunités supplémentaires

Sur le marché suisse de l'Investment Banking, les opportunités supplémentaires en matière de conseil et d'émission sont limitées. Les prestations proposées sont certes très importantes pour l'activité économique du pays et pour le potentiel de croissance des entreprises en Suisse, mais la taille de la place économique et le fait que l'Investment Banking n'y soit pas une tradition restreignent les possibilités de développement.

La seule opportunité réside donc dans une coopération active entre l'Investment Banking et les opérations avec la clientèle Entreprises, qui permette de proposer diverses solutions de financement de manière combinée. Une gamme complète de services aux moyennes entreprises intègre aussi nécessairement le conseil sur les financements et les transactions. Afin d'assurer des prestations de conseil exhaustives et de répondre aux besoins des chefs d'entreprise, les entretiens réguliers avec eux devraient porter aussi sur d'éventuelles opérations de M&A ainsi que sur la possibilité de recourir à des solutions de financement par l'emprunt et les prises de participation via le marché des capitaux.

Outre le fait que les banques suisses doivent se positionner dans ce domaine pour concrétiser cette opportunité, il importe d'accroître l'attrait du financement sur le marché des capitaux, par exemple en supprimant le droit de timbre sur les capitaux propres ou en procédant aux adaptations prévues de l'impôt anticipé. Si tel est le cas, la coopération systématique entre Investment Banking et opérations avec la clientèle Entreprises en vue de développer le financement des entreprises sur le marché des capitaux est susceptible de générer, pour les banques en Suisse, un surcroît de revenus bruts à hauteur d'environ CHF 160 millions.

4 Implications pour la place bancaire suisse

La place bancaire suisse reste confrontée à de multiples changements et défis. Si l'on a traversé au cours des dernières années une phase de réflexion et de réaction en matière réglementaire, et si l'on est parvenu à stabiliser les revenus malgré la pression croissante des coûts et des prix, l'heure est à présent aux mesures stratégiques actives, moyennant une gestion prudente des risques. Ainsi, la Suisse jettera elle-même les bases nécessaires au maintien de la compétitivité de sa place bancaire.

A cet égard, le Private Banking mérite une attention toute particulière, dans la mesure où il génère toujours environ la moitié des revenus bruts du secteur bancaire et où, en tant que secteur exportateur, il subit une forte concurrence internationale notamment dans ses activités transfrontalières. Ce domaine essentiel passe par un processus de transformation global. Dans le contexte international de convergence réglementaire et fiscale qui se dessine, les actifs sous gestion transfrontalière en provenance des pays développés, notamment ceux des clients *affluent*, sont appelés dans le monde entier à refluer vers les pays de domicile. La Suisse, dont le portefeuille de clientèle est constitué pour une large part de clients d'Europe occidentale, sera impactée de façon relativement forte par ce phénomène. Les restrictions à l'accès au marché de l'UE risquent en outre de rendre nettement plus difficile, voire impossible, le suivi rentable des clients d'Europe occidentale, ce qui entraînerait des pertes de revenus substantielles. Dès lors, il appartient aux décideurs politiques d'assurer l'accès au marché transfrontalier, de façon à permettre aux banques de continuer à fournir des prestations de services rentables à ces clients et ainsi de prévenir les retraits de fonds et les pertes de revenus en résultant.

En s'appuyant sur ses atouts traditionnels que sont la stabilité politique et économique, la solidité monétaire et le haut niveau de compétence en matière de services, il appartient par ailleurs à la place bancaire suisse de rechercher la croissance dans des segments spécifiques de la gestion de fortune transfrontalière. Cela concerne d'une part le suivi des clients internationaux UHNWI et HNWI, auxquels la Suisse est à même de proposer une offre de produits et services plus complète que celle des prestataires de Private Banking locaux dans les pays de domicile. D'autre part, la Suisse peut s'appuyer sur la position traditionnellement forte qu'elle occupe dans certaines régions en développement, en particulier au Proche-Orient et en Europe orientale. Elle est certes en concurrence avec la place de Londres. Toutefois, elle peut se démarquer en développant des modèles d'affaires innovants et spécialisés par pays. Les aspects pertinents à prendre en compte dans la définition de ces modèles d'affaires, outre la décision quant à l'opportunité d'une présence sur place, sont les pays de domicile couverts, les segments de clientèle cibles et les besoins auxquels on entend répondre, ainsi que la situation initiale et les caractéristiques de la banque concernée.

Par ailleurs, la promotion coordonnée de la place bancaire suisse dans les pays de domicile ne peut que bénéficier d'une étroite collaboration entre les banques et les autorités. Afin de prévenir d'éventuels handicaps concurrentiels par rapport à Londres, il est indispensable aussi de développer des capacités en matière d'Investment Management dans le cadre du *cluster* bancaire existant. Cela suppose l'accès à une main d'œuvre qualifiée, des réglementations compétitives et prévisibles, une solide infrastructure de recherche et de formation ainsi que d'intenses interactions avec l'Asset Management. Et enfin, l'importance croissante des actifs de la clientèle en provenance des pays émergents devrait être dûment prise en compte dans le processus réglementaire.

Les opérations avec la clientèle Entreprises, associées à l'Investment Banking, constituent un autre pilier fondamental pour la croissance de la place bancaire suisse. L'accompagnement adéquat des moyennes et grandes entreprises suisses dans leurs activités à l'étranger ouvre des perspectives de revenus tout en s'imposant comme un facteur concurrentiel important pour l'économie suisse. Une offre de services adaptée et complète dans ce domaine passe par une coordination efficace entre opérations avec la clientèle Entreprises et Investment Banking.

Enfin, l'initiative Asset Management constitue un élément important pour le futur positionnement stratégique de la place bancaire suisse. Elle contribue d'une part, en coordination avec le Private Banking, à une meilleure expertise en matière d'investissement. D'autre part, elle vise à drainer un surcroît de placements émanant d'investisseurs institutionnels étrangers, comme par exemple les caisses de pension, pour lesquels la Suisse peut mettre à profit son expérience et ses compétences. Les objectifs de l'initiative ne pourront toutefois être atteints avec efficacité sans une coopération étroite et ciblée de tous les acteurs de la place bancaire ainsi que des autorités concernées.

Les réglementations existantes et à venir continueront de complexifier les activités bancaires et de soumettre les banques en Suisse à la pression des coûts. Compte tenu aussi de la pression des prix et de la concurrence, il peut en résulter une perte de rentabilité pour certaines prestations ou certains domaines d'activité, et donc des incidences non négligeables sur la structure du secteur bancaire. La rentabilité des opérations avec la clientèle privée, qui constitue une source de revenus très importante pour la place bancaire suisse, risque d'être la première touchée, car les banques de détail à ancrage local sont affectées plus que la moyenne par la hausse des coûts. Il appartient donc à la place bancaire et aux milieux politiques de préserver un juste équilibre entre le respect des règles internationales et les effets de certaines réglementations en termes de coûts et de revenus. Fondamentalement, l'application nationale des réglementations internationales doit se faire de manière non bureaucratique, flexible et efficace en termes de coûts, tout en gardant les objectifs clés en ligne de mire. Enfin, il appartient aux milieux politiques de tenir compte au mieux des intérêts du secteur dans les évolutions au plan national, comme par exemple la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse.

Bien entendu, organiser la place bancaire suisse de demain exige du temps, de la volonté et de l'énergie. Mais cela ne doit pas dissuader quiconque de faire le maximum, en coordination avec les groupes bancaires et les autorités, pour mettre à profit les changements qui se dessinent et faire naviguer la place bancaire suisse vers des eaux plus calmes.

I. Appendice: définitions et méthodologie

Définitions

La présente étude examine principalement les revenus bruts générés dans cinq domaines d'activité. On entend par «revenus bruts» la somme du résultat des opérations d'intérêts, du résultat des opérations de commissions et du résultat des opérations de négoce, pour autant que ce dernier soit pertinent dans le domaine d'activité considéré. Les revenus bruts sont un indicateur de l'importance du secteur bancaire. Toutefois, la présente étude ne se prononce pas quant à la rentabilité de la place bancaire suisse et de ses domaines d'activité. Les domaines d'activité sont définis comme suit:

Private Banking

Opérations locales de gestion de fortune avec des clients détenant un patrimoine minimum de CHF 500 000 et, à l'échelon transfrontalier, ensemble des opérations de gestion de fortune et des opérations avec la clientèle privée effectuées à partir de la Suisse.

Opérations avec la clientèle privée

Opérations de commissions, de paiement et d'intérêts avec des clients suisses et opérations sur titres avec des clients suisses détenant un patrimoine inférieur à CHF 500 000.

Opérations avec la clientèle Entreprises

Opérations bancaires effectuées à partir de la Suisse pour le compte d'institutions publiques et d'entreprises de toutes tailles dont le siège est en Suisse.

Asset Management

Investment Management et administration de parts de placements collectifs de capitaux détenus sur des comptes bancaires suisses. D'une part, cela signifie que sont pris en compte non seulement les revenus des banques, mais aussi ceux de tous les établissements opérant dans les domaines de l'Investment Management et de l'administration. D'autre part, la définition se limite aux parts de placements collectifs de capitaux comptabilisées en Suisse et exclut les mandats de gestion de fortune pour le compte de clients institutionnels.

Investment Banking

Opérations de commissions dans le cadre d'émissions d'emprunts et d'actions ainsi que conseil en matière de fusions et acquisitions aux sociétés de groupes dont le siège est en Suisse. Ne sont pas prises en compte les opérations de négoce relevant de l'Investment Banking (*Capital Markets*).

Méthodologie

La méthodologie de la présente étude reprend celle de l'étude réalisée en 2011. La place bancaire suisse et ses domaines d'activité sont définis en termes de volumes et de revenus sur la base de sources officielles et de résultats de benchmarking. Dès lors, les chiffres indiqués dans cette étude sont directement comparables à ceux de l'étude de 2011. Quelques petits écarts méthodologiques se justifient par des changements dans les statistiques officielles disponibles, des évolutions ou des améliorations au niveau du benchmarking, ou encore des rectifications de données. Les écarts méthodologiques significatifs sont indiqués dans le texte.

II. Appendice: liste des graphiques

Graphique 1: Evolution des revenus de la place bancaire suisse	18
Graphique 2: Evolution des revenus et des coûts par domaine d'activité	19
Graphique 3: Evolution des revenus du Private Banking et prévisions	22
Graphique 4: Principales places de Private Banking pour la gestion de fortune transfrontalière	23
Graphique 5: Prévisions de croissance des principales places de Private Banking pour la gestion de fortune transfrontalière	25
Graphique 6: Evolution des revenus des opérations avec la clientèle privée et prévisions	28
Graphique 7: Evolution des revenus des opérations avec la clientèle Entreprises et prévisions	30
Graphique 8: Evolution des revenus de l'Asset Management et prévisions	34
Graphique 9: Evolution des revenus de l'Investment Banking et prévisions	37

III. Appendice: liste des abréviations

AEMF	Autorité européenne des marchés financiers
AIFM	Alternative Investment Fund Manager
ASB	Association suisse des banquiers
BCE	Banque centrale européenne
BCG	The Boston Consulting Group
BNS	Banque nationale suisse
CAGR	Compound Annual Growth Rate, taux de croissance annuel moyen
CBCB	Comité de Bâle sur le contrôle bancaire
CHF	Franc suisse
CRD	Capital Requirements Directive (Directive sur l'adéquation des fonds propres)
DCM	Debt Capital Markets
DFF	Département fédéral des finances
Dodd-Frank Act	Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act
EAR	Echange automatique de renseignements
ECM	Equity Capital Markets
EEE	Espace économique européen
EMIR	European Market Infrastructure Regulation
FAIR	Financial Advisory Industry Review
FATCA	Foreign Account Tax Compliance Act
FED	Federal Reserve (banque centrale américaine)
FINMA	Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers
GAFI	Groupe d'action financière
GBP	Livre britannique
GFCI	Global Financial Centres Index
GFI	Gérants de fortune indépendants
HNWI	High Net Worth Individuals
IGA	Intergovernmental Agreement
LB	Loi sur les banques
LBA	Loi sur le blanchiment d'argent
LEFin	Loi sur les établissements financiers
LIMF	Loi sur l'infrastructure des marchés financiers
LPCC	Loi sur les placements collectifs de capitaux
LSFin	Loi sur les services financiers
LVP	Loi sur le blocage et la restitution des valeurs patrimoniales d'origine illicite de personnes politiquement exposées à l'étranger
M&A	Mergers & Acquisitions (fusions et acquisitions)
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
MROS	Bureau de communication en matière de blanchiment d'argent
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFR	Ordonnance sur les fonds propres
OPCC	Ordonnance sur les placements collectifs de capitaux
OTC	Over-the-counter
PME	Petites et moyennes entreprises
RMB	Renminbi
SFA	Swiss Funds Association
SFAMA	Swiss Funds and Asset Management Association
TBTF	Too big to fail
TCF	Treat Customers Fairly
UE	Union européenne
UHNWI	Ultra High Net Worth Individuals

