

Conférence de Boris F.J. Collardi, président de l'ABG

Berne, 18 janvier 2018

Seul le texte prononcé fait foi – embargo 18.1.2018, 10.00 heures

Gestion de fortune – une vision d'avenir pour un secteur d'exportation

Mesdames et Messieurs,

En raison de la crise financière, le private banking suisse subit régulièrement les remontrances tantôt peu flatteuses, tantôt exagérément pessimistes des médias. Je souhaite donc profiter de l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui pour en finir avec les stéréotypes dépassés et les visions catastrophistes sur l'état de notre secteur et surtout me tourner vers l'avenir d'une branche qui, comme tant d'autres secteurs d'exportation, qui se trouve actuellement en pleine mutation. Car nous sommes pleinement engagés afin de positionner notre branche comme un secteur clé d'exportation de notre pays.

Au risque de me répéter, j'aimerais commencer par quelques mots sur l'importance du private banking pour la place bancaire helvétique dans son ensemble. Le private banking génère au total plus de 50% des revenus du secteur bancaire suisse. Ce qui en fait un pilier essentiel de notre place financière. Je souhaite attirer plus particulièrement votre attention sur l'importance des opérations provenant de l'étranger qui contribuent à ce revenu brut à raison de deux tiers environ.

Les activités suisses de gestion de fortune conservent également une très bonne position sur le plan international, en dépit des prévisions les plus alarmistes. La Suisse est et reste le leader mondial incontesté de la gestion de fortune internationale, avec une part de quelque 25% du marché global, dont le total avoisine les 10 000 milliards de dollars. Notre place financière gère environ deux fois plus d'actifs internationaux que le Royaume-Uni ou Singapour, et trois fois plus que Hong Kong. Mais cette position dominante n'est pas gravée dans le marbre. Ainsi prédit-on que d'ici 2021, les places financières asiatiques connaîtront des taux de croissance très supérieurs à la moyenne dans le secteur de la gestion de fortune internationale. Cependant, il faut aussi souligner que les instituts bancaires suisses contribuent sensiblement à l'extension des places financières asiatiques et bénéficient ainsi directement de cette croissance. Cela dit, cette évolution ne profite guère à la place financière et au fisc suisses. Pour que la création de valeur, les emplois et les recettes fiscales restent autant que possible dans notre pays, il faut que nous puissions exporter activement nos services, depuis la Suisse vers les pays et régions d'importance stratégique. Les marchés internationaux intéressants sont ceux qui possèdent une taille critique suffisante, qui affichent une forte dynamique ou dont les clients apprécient particulièrement la stabilité et la sécurité de la place financière suisse, une protection qu'ils ne trouvent pas toujours dans leur propre juridiction.

Et, sans vouloir nier l'importance des marchés émergents, l'Europe occidentale reste notre principal marché d'exportation, avec une part de 40% des opérations internationales de gestion de fortune. À elle seule, la gestion des près de 1000 milliards de francs suisses appartenant à des clients domiciliés dans l'UE occupe environ 20 000 personnes dans notre pays. De plus, notre pays génère ainsi des recettes fiscales de quelque 1,5 milliard de francs par an. Pour pouvoir conseiller ces clients depuis la Suisse, nous devons disposer d'un accès actif et sans entrave au marché financier de l'Union européenne ainsi que des relations politiques stables et intactes avec notre principal partenaire commercial. Faire cavalier seul ne saurait constituer une option valable pour la Suisse.

Les banques privées suisses interviennent actuellement dans un contexte délicat:

- L'évolution des marchés financiers est freinée par le haut niveau d'endettement général des États et des agents économiques, par le bas niveau des taux d'intérêt ainsi que par des tensions géopolitiques récurrentes. Les efforts de stimulation des marchés financiers ne pourront donc pas, sur la durée, donner des résultats miraculeux.
- Par ailleurs, le corset réglementaire imposé, à juste titre sur le fond, restera exigeant pour les banques ces prochaines années. Je pense ici notamment aux strictes directives de compliance, au renforcement de la protection des investisseurs, aux standards internationaux en matière de tenue des comptes ou encore à l'échange automatique de renseignements.
- Dans notre secteur, nous devons satisfaire aux attentes, en constante évolution, de nos clientes et clients. Ceux-ci exigent toujours davantage de leur banque en termes de qualité et de transparence. Et ils deviennent de plus en plus autonomes grâce aux progrès de la numérisation et à l'accès aux nouvelles plateformes informatiques. Il faut ainsi réagir rapidement à l'apparition de besoins entièrement inédits.
- Enfin, la concurrence accrue tendra à maintenir à un niveau élevé la pression structurelle sur les marges. Une nouvelle consolidation n'est pas à exclure. Comme indiqué précédemment, les acteurs de la place financière suisse subissent la concurrence intensive des prestataires de places financières étrangères. Simultanément, la concurrence s'accroît en Suisse également, et de nouveaux acteurs de la FinTech entrent en jeu.

Comme vous pouvez le constater, les défis ne manquent pas. Mais nous avons la certitude que notre branche demeurera durablement florissante si elle adopte un positionnement stratégique judicieux et bénéficie d'un soutien partenarial optimal des sphères politiques et administratives. Afin que notre place financière se maintienne à la première place de la scène mondiale du private banking en 2025, nous nous engageons proactivement pour que des changements interviennent aux niveaux suivants:

1. Conditions-cadres réglementaires concurrentielles

En premier lieu, nous voulons renforcer encore la compétitivité et créer des conditions-cadres tenant compte du caractère exportateur du private banking et de l'asset management.

- **Marchés d'exportation: accès actif à l'UE et aux régions porteuses de croissance**

Cela suppose un accès sans entraves aux principaux marchés d'exportation, de sorte que les banques privées suisses puissent offrir activement leurs services à l'étranger. Le passage à l'échange automatique de renseignements oblige notre secteur à effectuer un changement de paradigme fondamental. Pour les banques privées suisses, il ne suffit plus, comme auparavant, d'attendre passivement que les clients étrangers les contactent ou leur rendent visite de leur

propre initiative pour demander leurs services. Aujourd'hui, dans un «monde transparent», il faut pouvoir conseiller la clientèle sur place, de manière active et complète, depuis la Suisse. Trois démarches permettraient d'atteindre ce nouvel accès au marché. Premièrement, des accords bilatéraux doivent être conclus avec certains pays européens de grande importance stratégique afin de nous ouvrir un accès distinct à leurs marchés. Deuxièmement, il faut s'assurer que notre législation soit considérée comme équivalente aux directives de l'UE sur des aspects essentiels de la réglementation des marchés financiers, afin d'écartier des obstacles à l'accès aux marchés. Ici, la Suisse a fait le nécessaire avec la LPCC, la LIMF, la LSFIn et la LEFin – à notre avis, notre législation est ainsi clairement équivalente dans ces domaines. La balle est dans le camp de l'UE qui doit maintenant enfin prouver qu'elle est un partenaire fiable. Les négociations parallèles sur le Brexit ne doivent pas lui servir d'excuse pour retarder artificiellement ces efforts. Troisièmement, si les deux autres voies ne permettent pas de réaliser des progrès suffisants en temps voulu, il faut accélérer la mise sur pied, au niveau politique, d'un nouvel accord complet sur les services financiers. Mais il est clair que la conclusion d'un tel accord ne doit pas intervenir à n'importe quel prix: il doit respecter les intérêts des deux parties et intégrer toutes les marges de négociation possibles.

- **Capital humain: assurer la meilleure qualification possible**

Seul un personnel qualifié et parfaitement formé peut gérer le suivi d'une clientèle internationale extrêmement exigeante – c'est là un facteur décisif pour le succès des banques privées suisses. Le haut niveau général de formation en Suisse favorise cette ambition. Mais notre pays manque d'une institution «phare» reconnue unanimement dans la formation de base et continue du secteur financier, à l'image par exemple de l'École hôtelière de Lausanne pour le secteur de l'hôtellerie. Le Swiss Finance Institute devrait assumer ici un rôle majeur.

- **Places financières en concurrence: Level Playing Field et pas de Swiss Finish**

La Suisse se doit de renoncer aux réglementations dites «Swiss Finish» qui dépassent le cadre des standards internationaux et désavantagent les acteurs de la place financière suisse par rapport aux concurrents de l'étranger. Inversement, il importe que nos autorités s'engagent activement sur la scène internationale pour imposer le respect obligatoire du principe de «Level Playing Field» par nos concurrents étrangers. Cela vaut tout particulièrement pour la mise en œuvre internationale de l'échange automatique de renseignements (EAR) en matière fiscale (nous pensons ici notamment aux États-Unis). La Suisse doit éviter de presser le mouvement et n'entamer les échanges que lorsque les places financières concurrentes le font aussi, en veillant à la préservation de la légitime protection des données, dans l'intérêt des clients des banques. À cet égard, nous saluons l'adoption récente par le Parlement de la «clause d'activation» dans les accords concernant l'EAR, clause en faveur de laquelle nous nous sommes fortement engagés.

2. Image positive

- **Réputation: promotion active de la place financière**

Au-delà des conditions-cadres compétitives, nous voulons aussi tout mettre en œuvre pour que le secteur bancaire soigne l'image et la bonne réputation qu'il mérite en regard de sa qualité et de son professionnalisme. Cet effort doit se traduire par des actes concrets et un dialogue plus intensif avec la politique, l'administration et la population. J'ai la certitude que nous sommes sur la bonne voie, en Suisse, car la branche tire la leçon de ses erreurs et est en train d'adapter

fondamentalement son modèle d'affaire pour lui conférer une base plus durable, comme tous les secteurs d'exportation normaux. J'aimerais ici souligner la chose suivante: en comparaison internationale, nos banques restent exemplaires en termes de qualité, de fiabilité et de rentabilité. Nous nous fondons sur une longue tradition qui remonte à plus de 200 ans. Il faut maintenant saluer le fait que la Confédération a décidé, en collaboration avec le secteur concerné, de promouvoir sa place financière activement afin de mieux faire connaître ces avantages à l'étranger.

3. Secteur durable

- **Partenariat: intensification du dialogue et de la collaboration avec les gérants de fortune indépendants (GFI)**

Nous nous engageons également vivement en faveur d'une place bancaire et financière aussi diversifiée que possible. Ces dernières années, la collaboration avec les GFI a hélas été insuffisante dans l'ensemble du secteur. Il est donc réjouissant qu'un dialogue institutionnel ait maintenant été lancé à notre initiative entre les banques et les organisations des GFI. En effet, nous appartenons au même secteur, sommes certes partiellement en concurrence, mais formons en quelque sorte une communauté de destin, qui doit maîtriser les mêmes défis, notamment aux niveaux de la réglementation et de la formation.

- **Numérisation: l'innovation – une opportunité pour le secteur**

J'ai indiqué plus tôt que les clients deviennent toujours plus autonomes et exigeants suite à l'essor de la numérisation. Et, les développements en cours dans le domaine FinTech peuvent nous aider à mieux répondre à ces exigences. Il va sans dire que les nouvelles technologies recèlent un potentiel certain d'amélioration de la qualité et de la flexibilité de nos conseils, par exemple grâce à l'identité numérique. Mais un conseil personnalisé du client restera bien sûr toujours la clé de notre activité. À cela, la numérisation ne changera rien.

- **Industrialisation**

J'en arrive déjà au dernier point, à savoir les possibilités d'industrialisation. Au sein même du secteur aussi, il faut rester vigilant à entretenir la réflexion entrepreneuriale et à tirer parti des opportunités qui se présentent. C'est la raison pour laquelle nous entrevoyons un fort potentiel d'amélioration de l'efficacité du secteur dans une collaboration accrue des banques entre elles au niveau d'activités non soumises à la concurrence. L'objectif doit ici consister à non seulement éviter les doublons mais aussi et surtout à rehausser les standards de qualité des prestations du secteur. D'autres industries, à l'instar de la construction automobile, ont fait la démonstration de ces possibilités, sans compromettre la diversité de leur offre. Nous devons également nous inspirer de ces bons exemples. Je vois surtout des possibilités dans la collaboration interbancaire pour des activités non différenciables. Le recours à des technologies de pointe appropriées ainsi qu'à des solutions intégrées de prestataires joue ici un rôle central. À cet égard, je tiens à souligner que nous saluons le repositionnement de SIX Group, avec la création d'une nouvelle entité dédiée aux « services de réseau », et que nous devrions profiter de ce momentum pour regrouper les forces des banques dans ce domaine.

Les principaux champs d'activité où nous estimons qu'une industrialisation est possible, se situent notamment dans les domaines des affaires juridiques, de la compliance, des documentations bancaires standards, des approvisionnements et du traitement des hypothèques. Nous étudions actuellement différentes variantes possibles d'externalisation

d'éléments de la chaîne de valeur et élaborons des solutions de faisabilité et des modèles commerciaux correspondants en vue de passer à une phase ultérieure de développement et de réalisation. L'objectif de la nouvelle entité d'innovation au sein de SIX Group consiste précisément à développer certains services spécifiques pour ses actionnaires, dont ceux qui sont issus des milieux de l'ABG et de l'ABPS. Nous avons ainsi abordé ces thèmes il y a plus d'un an avec SIX Group. Je souhaite mentionner aussi des solutions possibles dans le KYC et la vérification des antécédents des clients ainsi que dans le domaine de la recherche de base.

Comme vous avez pu le voir, nous nous engageons en faveur de conditions-cadres compétitives, qui nous garantiraient l'accès indispensable aux marchés et les talents nécessaires ainsi qu'un authentique Level Playing Field international. Parallèlement, les avantages de notre place financière doivent être mis en évidence sur la scène internationale à travers un partenariat entre la Confédération et la branche. Enfin, notre secteur, avec ses diverses facettes, doit mieux se regrouper pour développer des modèles de collaboration intelligents dans les domaines non concurrents et exploiter pleinement les potentiels émanant des progrès technologiques et de la numérisation. Je suis certain que si nous accomplissons correctement ces tâches dans nos instituts bancaires et que les conditions-cadres réglementaires sont mises en œuvre convenablement, la Suisse restera à la pointe de la gestion de fortune internationale. Je vous remercie de votre attention.



Gestion de fortune suisse 2025

Vision d'avenir pour un secteur d'exportation

Berne – 18 janvier 2018
Boris F.J. Collardi, président

Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und Vermögensverwaltungsbanken
Association de Banques Suisses de Gestion
Associazione di Banche Svizzere di Gestione Patrimoniale ed Istituzionale
Association of Swiss Asset and Wealth Management Banks

VAV
ABG

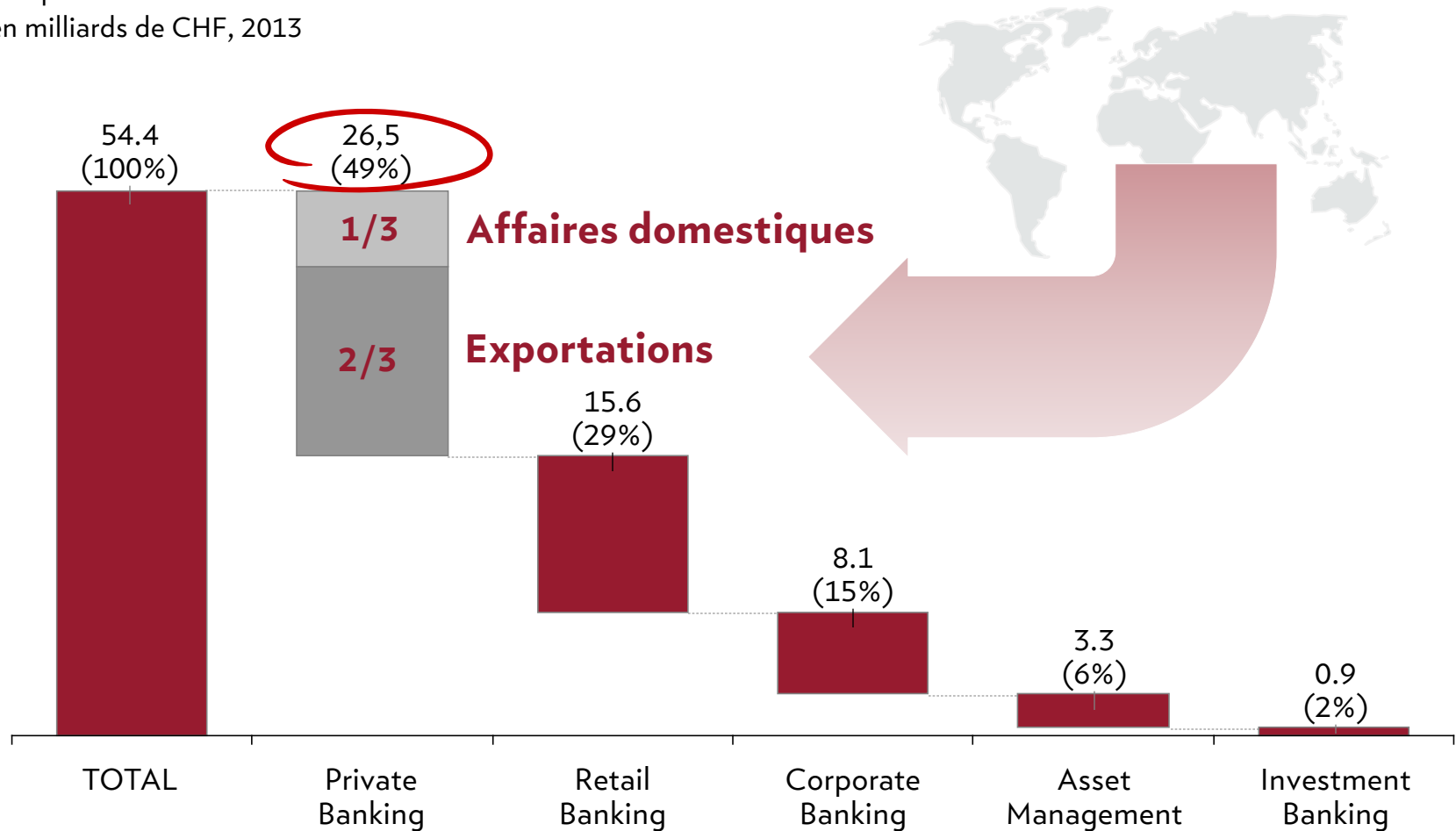
Sommaire

- La gestion de fortune – un secteur d'exportation clé
- Contexte exigeant
- Vision d'avenir pour une gestion de fortune prospère
- Mise à profit du potentiel d'industrialisation

Exportations substantielles

Le private banking – pilier central du secteur bancaire

Composition des revenus bruts en Suisse
en milliards de CHF, 2013



Importance relative du secteur global d'exportation

La place financière suisse reste le numéro 1

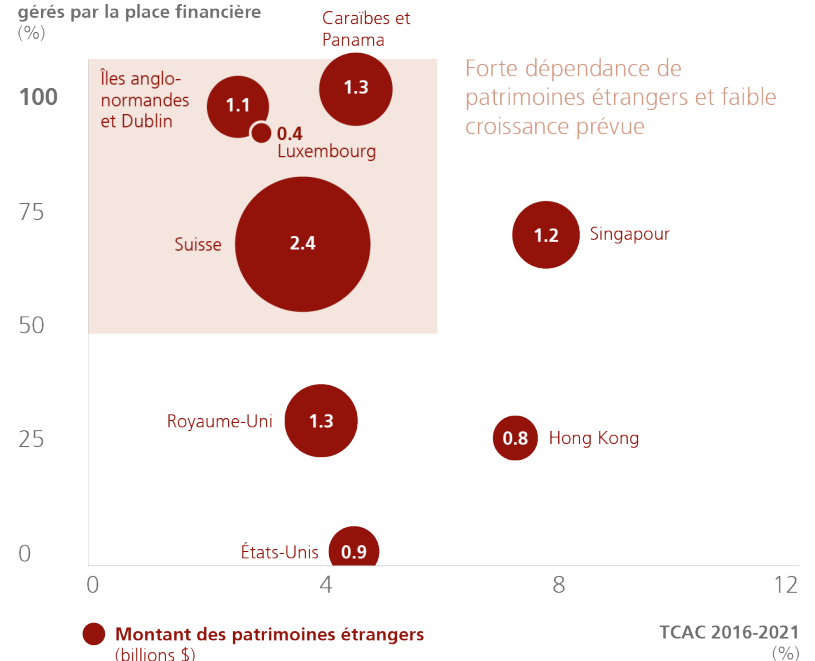
LES CENTRES OPÉRATIONNELS DE L'ASIE-PACIFIQUE CONNAÎTRONT LA PLUS FORTE CROISSANCE DES PATRIMOINES ÉTRANGERS JUSQU'EN 2021

SOURCES DES PATRIMOINES ÉTRANGERS, PAR RÉGION, 2016

	Total patrimoines (billions \$)	TCAC 2016-2021 (%)	Part des patrimoines placés à l'étranger (%)
Monde	10.3	4	6
Asie-Pacifique ¹	2.9	6	5
Europe occidentale	2.6	2	7
Moyen-Orient et Afrique	1.9	5	23
Amérique latine	1.5	5	27
Europe orientale	0.7	3	20
Amérique du Nord	0.7	3	1

PLACES FINANCIÈRES, 2016

Part des patrimoines étrangers gérés par la place financière (%)



Source: BCG Global Wealth Market-Sizing Database, 2017.

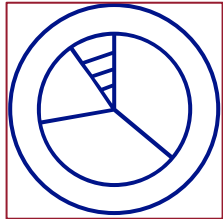
Note: le patrimoine financier privé est mesuré pour tous les ménages. Le patrimoine étranger désigne la fortune gérée dans un autre pays que celui de résidence ou de domicile. Les taux indiquent la croissance nominale. Les montants ont été convertis en dollars US aux cours moyens de 2016 afin d'exclure les effets des fluctuations monétaires. Les variations des pourcentages sont basées sur les chiffres bruts (non arrondis). Les calculs de toutes les années tiennent compte de notre méthodologie.

¹Ici, l'Asie-Pacifique comprend le Japon.

Exportations vers l'UE...

...importantes pour l'ensemble de l'économie suisse

Actifs sous gestion



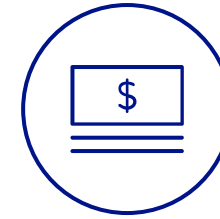
Les banques gèrent ~1000 milliards de CHF d'actifs de clients européens en Suisse

Emplois et création de valeur



~20 000 collaborateurs sont occupés par la gestion de ces actifs et génèrent ainsi des revenus de l'ordre de ~8,4 milliards de CHF p.a.

Revenus fiscaux pour l'État



La Suisse perçoit ~1,5 milliard de CHF p.a. grâce aux banques exerçant dans le private banking et aux emplois qu'elles génèrent

Accès actif au marché: condition centrale pour des exportations prospères vers l'UE

Contexte exigeant

Facteurs d'influence pour la gestion de fortune

- Endettement toujours élevé
- Taux d'intérêt bas / négatifs
- Faible potentiel de stimulation
- Tensions géopolitiques

Marchés financiers

Concurrence

- Pression structurelle sur les marges
- Consolidation
- Concurrents mondiaux
- Concurrents FinTech
- Concurrence des places étrangères

Private banking

Contexte réglementaire

- Standards financiers plus complets
- Règles de conformité plus strictes
- Accès aux marchés plus réglementés
- Nouvelles législations fiscales
- Protection des investisseurs

Clients/technologie

- Hautes exigences de qualité et transparence
- Nouvelles possibilités grâce à la numérisation et évolution du comportement des clients
- Fiabilité et confidentialité

Vision d'avenir pour une gestion de fortune prospère

Objectifs et facteurs déterminants

1. Conditions-cadres compétitives

- Marchés d'exportation: accès actif à l'UE et aux régions en croissance
- Capital humain: assurer la meilleure qualification possible
- Places financières concurrentes: Level Playing Field & No Swiss Finish

2. Image positive

- Réputation: promotion de la place financière avec la Confédération
- Partenariat: intensifier le dialogue et la collaboration avec les GFI
- Numérisation: l'innovation, une opportunité pour le secteur
- Industrialisation: exploiter les synergies pour les activités non concurrentes

3. Secteur durable

Exploitation du potentiel d'industrialisation

Formes de collaboration / état des lieux

Objectif

- Amélioration de l'efficacité et de la qualité tant pour les différents instituts que pour l'ensemble du secteur de la gestion de fortune → compétitivité durable

Pourquoi?

- Important potentiel d'efficacité et de qualité accrues dans le secteur
- Nombreuses activités non concurrentes dans la chaîne de production/valeur
- Apprendre des autres secteurs
- «Services de réseau» comme nouveau pilier de la stratégie du SIX Group et comme momentum à exploiter pour regrouper les forces du secteur bancaire

Quoi?

- Domaines d'application appropriés: affaires juridiques, compliance, recherche de base, approvisionnement, traitement des hypothèques,...
- Analyse de scénarios d'externalisation et études de faisabilité (incluant le modèle d'affaire et l'utilisation de la meilleure technologie possible)