



Banque Cantonale  
de Genève

La Banque Cantonale de Genève en 2001

**Bilan et perspectives**



**Pour le Groupe de la Banque Cantonale de Genève, pour sa nouvelle direction générale et pour l'ensemble de ses collaborateurs, l'exercice 2001 fut celui d'une prise en mains et de la mise en place d'une stratégie commerciale et organisationnelle visant une réorientation de l'établissement. Les résultats obtenus confirment d'une part que le "retournement de tendance" a eu lieu, et d'autre part l'adéquation des prestations offertes par la Banque aux besoins du marché et sa potentialité de rentabilité intacte.**



**Extrait de la présentation de M. Goetschin, Président de la direction générale de la BCGE lors de l'Assemblée générale des actionnaires, Genève, le 28 mai 2002.**

### Résultats financiers

Les objectifs de la première phase d'assainissement de la banque sont atteints. Pour étayer cette affirmation, nous avons retenu ici les cinq principales données financières. Pour plus de détails, on se rapportera au rapport de gestion financière inséré dans le Rapport annuel 2001.

- **Le taux de couverture des fonds propres a été amélioré.** Après les excès du passé, la restauration du taux de couverture des fonds propres était l'objectif primordial de cette première phase de l'assainissement. Avec un taux de couverture réglementaire de 111,8%, il est largement atteint. Cette contrainte découlant des fonds propres justifiait à elle seule une politique volontariste d'optimisation du bilan qui s'est traduit par une diminution de la taille du bilan.
- **Le bilan a été redimensionné et réorienté vers plus de dynamique.** La réduction du bilan est d'ailleurs toute relative car il s'agissait ici de retrouver une taille et des équilibres

adéquats. Programmé et mis en œuvre, ce redimensionnement de 1,5 milliard de francs nous a naturellement incités à renoncer à une partie des revenus potentiels.

Le volume d'affaires réalisables dans le cadre imposé par les fonds propres et les dépôts de tiers est maintenant atteint. On peut considérer que le bilan a trouvé sa taille et sa structure optimales. Dans la foulée, on constate une facilitation du refinancement et une indépendance retrouvée de la BCGE sur le marché interbancaire.

- **La marge d'intérêts a été assainie.** Un bilan réduit, une banque plus petite, cela se traduit naturellement par une diminution des revenus. Pourtant la marge d'intérêt a bien résisté en ne s'infléchissant que de 4,1%. Elle résiste d'autant mieux qu'en cours d'exercice, la Banque a accordé des prêts importants à la Fondation de valorisation des actifs de la Banque cantonale de Genève, et ce à un taux moyen attractif. Ces conditions de financement constituent une contribution financière substantielle de la Banque à l'assainissement de son passé. Il n'en résulte pas moins un "manque à gagner" d'environ 32 millions de francs qui pèsent sur la marge. La comparaison de cette dernière avec le taux de rentabilité des portefeuilles de crédits des banques cantonales est révélatrice de cette situation.

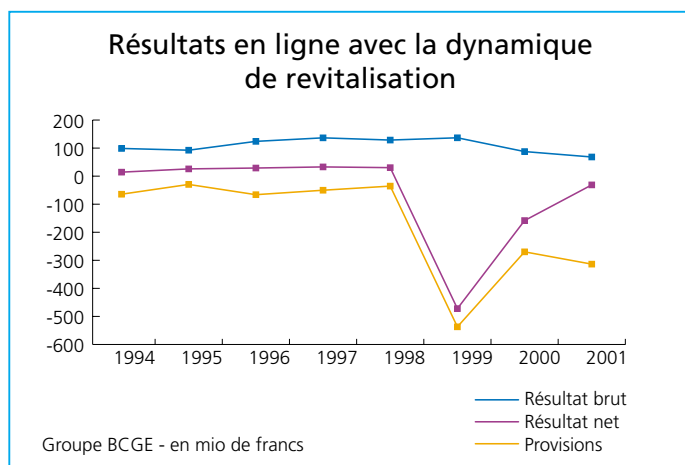
- **Les charges d'exploitation ont été maîtrisées.** Une taille optimale implique un bilan réduit. Un bilan réduit signifie une banque plus petite. Par conséquent, l'ajustement des coûts à la nouvelle dimension de la banque est

devenu un enjeu essentiel. Il le restera d'ailleurs pour les exercices 2002 et 2003. En 2001, une réduction des charges d'exploitation de 2,3% a pu être réalisée, en dépit de nombreuses dépenses liées soit à l'effort de modernisation, soit aux problèmes judiciaires et historiques.

- **Le résultat net a été amélioré.** Une marge en recul, des commissions marquées par des marchés boursiers difficiles ont entraîné une diminution de 22% du bénéfice brut, malgré les premiers succès enregistrés sur le front des économies. Il en est résulté une perte nette de 31,2 millions de francs, ce qui exclut le versement d'un dividende pour 2001.

La remontée vers la ligne de flottaison n'en est pas moins spectaculaire, puisque le résultat net affiche une progression de 127 millions par rapport à l'exercice précédent. En outre, 2001 a été marqué par la constitution massive de provisions dues pour l'essentiel aux vieilles affaires. Dans un cas qui a été rendu public, l'Etat et la Fondation de valorisation ont pris en charge un portefeuille d'actifs de 225 millions de francs mais comprenant un risque estimé à 170 millions. Si l'on cumule les années 2001 et 2000, on constate que la nouvelle direction générale de la Banque a dû faire face à des provisions supplémentaires de plus de 500 millions de francs qui se sont ajoutées à l'assainissement initial.

Issues de nombreux contrôles et analyses effectués sous la nouvelle direction générale, ces provisions ont eu bien entendu un effet retardateur sur le plan d'assainissement initial. Sans ces contraintes, l'exercice 2001 aurait déjà été profitable.



En conclusion de cette première partie, nous pouvons constater que les résultats opérationnels s'inscrivent bien dans les plans fixés. Certes les résultats sont modestes, voire mitigés en termes absolus. Il ne faut toutefois pas en tirer de fausses conclusions. Les contraintes exceptionnelles dont il a été question plus haut ne sauraient masquer la remarquable résistance de la productivité de la Banque.

La revitalisation de la Banque Cantonale de Genève est en marche.

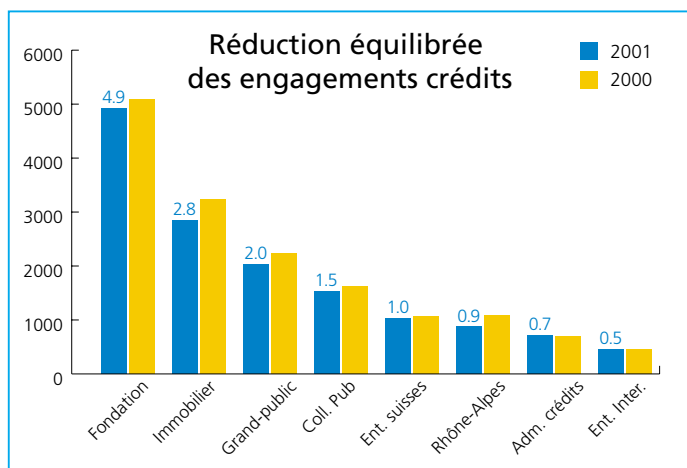
### Marche des affaires

Le rapport annuel précisant pour chaque division les réalisations de l'exercice 2001, notre attention se portera ici sur quelques domaines d'activité ayant contribué au renouveau: les crédits, l'épargne et la masse sous gestion, la nouvelle méthodologie d'investissement, les filiales et les ressources humaines.

- **Crédits: la Banque Cantonale de Genève reste le numéro un sur le marché des crédits locaux.** Au cours de l'exercice 2001, la Banque a déployé une forte activité de financement en faveur d'entreprises situées ou actives à Genève. Au total 502 nouveaux crédits ont été accordés, en particulier à de nombreuses PME genevoises même si d'une manière générale, la plupart d'entre elles ont pu améliorer leur trésorerie.

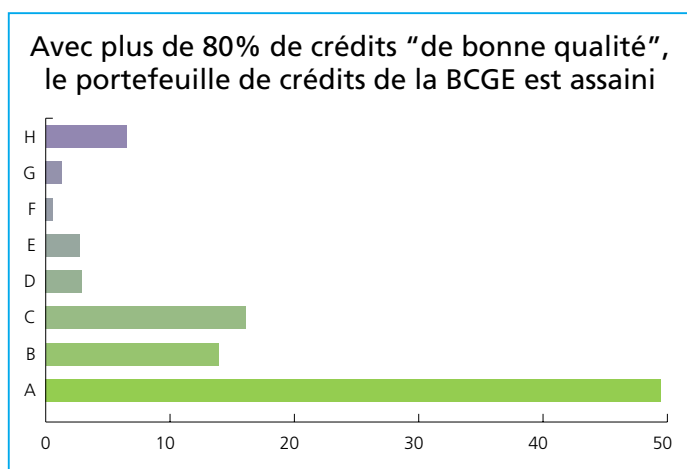
Loin d'adopter une attitude frileuse, la Banque finance surtout des activités commerciales (fond de roulement, stocks, travaux en cours, etc.). Seuls 24% des 923 millions nouvellement accordés étaient liés à une activité immobilière des entreprises.

Les volumes de crédit se sont maintenus à des niveaux élevés. Certes, l'effet de la réduction de l'enveloppe totale des crédits imposée par la restauration du ratio des fonds propres s'est fait sentir; malgré cela, la Banque a rempli sa mission de soutien de l'économie locale.



Avec une part de marché des crédits locaux de quelque 37%, la Banque n'a rien perdu de son leadership traditionnel.

L'engagement a donc été tenu tout en maîtrisant avec succès la structure des risques, ce dont témoigne la décomposition du portefeuille de crédits en fonction de la notation. On s'aperçoit alors que 80% du total des crédits sont des risques de bonne qualité.



- **Les engagements de la clientèle sont restés stables** en dépit d'une conjoncture économique défavorable. D'une année à l'autre, le total des fonds de tiers n'a en effet que faiblement diminué. A 34%, le taux de pénétration reste excellent et témoigne d'une très bonne performance, compte tenu du contexte médiatique dans lequel celle-ci a été obtenue.

- **En gestion de fortune, l'exercice 2001 a été difficile pour toute la branche.** La Banque Nationale Suisse (BNS) considère que la masse globale sous gestion des banques suisses s'est contractée de 6% l'an dernier. Le Groupe de

la Banque Cantonale de Genève n'a pas échappé à cette tendance: le volume de ses actifs sous gestion a diminué de 6,9%, essentiellement sous l'effet des mauvaises performances des marchés.

Il convient par contre de souligner l'excellente tenue de la masse institutionnelle ainsi que les succès remportés dans le domaine des mandats discrétionnaires.

Lancé en automne 2001, *BCGE Best of* a enregistré à la fin de l'année 116 mandats discrétionnaires pour une valeur totale de 100 millions de francs. En cinq mois d'existence, le *BCGE Best of* représente près de 500 mandats et quelques 150 millions de francs sous gestion.

Ce succès n'est pas dû au hasard. Au contraire, l'approche *BCGE Best of* symbolise la revitalisation et la professionnalisation de la Banque.

Conçue par une task force pluridisciplinaire recrutée au sein de la Banque, la nouvelle philosophie de gestion illustrée par *BCGE Best of* constitue un pas de géant pour le Groupe de la Banque Cantonale de Genève. Simple, transparent et compréhensible pour le client, le concept de *BCGE Best of* est d'un emploi aisé pour le conseiller du réseau. Son prix est attrayant et il répond aussi aux exigences contemporaines de diversification et de maîtrise des risques. Enfin il s'appuie sur une campagne très dynamique et innovante par son aspect tactile et audible. Il est accompagné d'un plan de primes pour le personnel – une première à la Banque. Bref, tout cela démontre que la Banque Cantonale de Genève est en mesure d'opérer une approche spécifique et nouvelle dans un marché plutôt saturé.

Le succès commercial important qu'elle rencontre actuellement avec *BCGE Best of*, va permettre à la Banque de reprendre progressivement le leadership dans le domaine des fortunes que l'on pourrait qualifier "de taille humaine". Forte de son succès genevois, elle n'entend pas en rester là et elle entend se projeter désormais au marché suisse et à la région Rhône-Alpes.



*BCGE Best of* symbolise le renouveau entrepreneurial de la Banque Cantonale de Genève. Ce concept sera suivi d'autres initiatives comparables dans d'autres domaines d'activités.

Le redéploiement de l'activité de gestion de fortune conduit naturellement à se pencher sur la situation des filiales du Groupe.

- **Les filiales du Groupe ont affiché des résultats globalement positifs.** C'est en particulier le cas de Lyon et de Synchrony. Certes, il reste encore à préciser certains éléments, mais chaque filiale s'inscrit dans la stratégie d'ensemble du Groupe.

Le principe stratégique central consiste à transposer en Suisse et en France les succès remportés sur le marché genevois par l'intermédiaire de la Banque Anker d'une part, et de la BCGE France, d'autre part. Ce sont là les deux bassins d'expansion naturels de la Banque.

La Banque Anker, qui donnait l'impression d'être une banque privée exclusive haut de gamme et donc très éloignée de la nature véritable de la Banque Cantonale de Genève, devient ainsi le fer de lance du Groupe sur le marché suisse. Voilà qui illustre fort bien le changement profond que connaissent ou connaîtront nos filiales. Leadership à Genève, présence régionale en France et rayonnement national – c'est la seule façon pour notre établissement de rester dans la ligue A des banques cantonales.

- **Les ressources humaines font l'objet d'un effort considérable.** Avant d'évoquer ce dernier point, il n'est

pas inutile de se pencher sur les valeurs que la Banque entend promouvoir auprès de ses collaborateurs.

Au premier plan, on trouve le courage et l'indépendance d'esprit. Le premier parce qu'il faut savoir prendre un risque après l'avoir identifié et mesuré, parce qu'il faut résister aux pressions de la hiérarchie, de la mode, des analystes, de la presse et de prendre des décisions sans être sous influence. La seconde, parce qu'il faut la cultiver pour prévenir les réflexes grégaires, la mentalité ou le poids des habitudes.

L'intégrité se passe de commentaires. C'est aujourd'hui une qualité indispensable dans le déroulement de chaque prestation. Le client attend par exemple une gestion de fortune honnête et loyale avant d'être sur-performante.

La formation est considérée comme un enjeu primordial de la compétitivité de la Banque. En 2001, 152 collaborateurs (les effectifs du Groupe étaient de 839 en fin d'exercice) ont suivi un programme de formation directement lié à la promotion d'un produit, en l'espèce le *BCGE Best of*. Plus de 820 personnes ont suivi en outre divers programmes de formation. Enfin la Banque emploie 29 apprentis, ce qui lui a valu pour la troisième année consécutive le label d'Entreprise formatrice délivré par l'Office fédéral de la formation et de la technologie.

Par ailleurs, dans l'effort de rénovation de notre établissement, l'engagement et la force de travail de chaque collaborateur sont essentiels à l'atteinte de nos objectifs. L'année écoulée a permis de poser les bases d'une nouvelle politique en matière de ressources humaines. Celle-ci est axée avant tout sur les besoins des métiers bancaires, sur l'intégration des nouveaux collaborateurs et sur la mise en place des premiers éléments d'une culture de management.

Il n'y a pas de réussite sans un travail intense de préparation, sans cultiver le soin du détail et la capacité de concrétisation, éléments essentiels à la mise en œuvre de nos projets. La Banque y attache une grande importance lors du recrutement des cadres. Il n'est pas sans intérêt de rappeler ici que plusieurs professionnels de haut niveau ont décidé de rejoindre la Banque, attirés précisément par les aspects entrepreneuriaux et novateurs

des changements en cours dans l'établissement. Dans cette phase exigeante, les qualités humaines sont essentielles. La volonté d'intégrer un nombre important de temps partiel, de développer un management participatif, de poser les fondements de l'intrapreneurship, témoignent de ce souci d'aller au-delà des seules connaissances professionnelles

### Perspectives 2002-2004

Avant d'en venir aux perspectives financières de la Banque Cantonale de Genève, il est nécessaire d'évoquer brièvement:

- la question de la compétitivité d'une banque cantonale
- l'horizon temps de l'assainissement et son réel enjeu
- les axes majeurs du redéploiement de la Banque
- enfin les objectifs financiers 2002 et 2003.

Actuellement, il est souvent question de la situation soi disant paradoxale des banques cantonales. D'aucuns considèrent même que leur "contribution" au développement économique est radicalement opposée à l'impératif de profitabilité et que le concept même de banque cantonale est condamné à terme.

La réalité dément cette vision.

Tout d'abord, il faut bien voir que les problèmes qui sont apparus dans les cantons de Berne, Genève, Soleure, Jura et Vaud n'ont pas toujours été liés à la question du développement régional. Ensuite, dans leur ensemble, les banques cantonales jouissent d'une position forte dans le marché.

En ce qui concerne la Banque Cantonale de Genève, la nouvelle stratégie, fondée sur les besoins du marché et sur une gestion rigoureuse des risques, lui permet de répondre au double impératif de la contribution à l'économie et de sa profitabilité.

Le plan d'assainissement de la Banque vise à construire un nouvel établissement financier. Croissance qualitative, renforcement de l'assise financière, amélioration continue des résultats et ancrage dans le public sont les buts stratégiques. La mutation s'effectue par étapes. Il n'est pas question d'un redressement superficiel mais bien d'un accroissement substantiel et progressif de la valeur de la Banque.

Les axes principaux sur lesquels s'engage le redéploiement de la Banque sont au nombre de six:

- **Premièrement, il s'agit de redynamiser l'activité commerciale.** le succès du concept *BCGE Best of* sera suivi d'autres initiatives comparables. Il s'agira de faire un important effort de formation afin que nos conseillers soient de plus en plus des interlocuteurs complets, aux connaissances étendues et faisant preuve d'initiative.

- **Deuxièmement, la fidélisation de nos clients.** Dans le courant de cet été, la Banque lancera un programme de bonus d'intérêt versé sur certains de nos comptes d'épargne. Le principe en est simple: plus un client conclut des affaires avec la Banque (par exemple pour des hypothèques ou de la gestion de fortune), plus le rendement de son épargne est élevé. Un bonus est également prévu pour les personnes physiques qui détiendraient 25 actions BCGE au moins. C'est un premier pas vers l'élargissement de l'actionnariat. C'est aussi une réponse au concept alémanique du client sociétaire qu'exploite un de nos concurrents.

- **Troisièmement, la politique financière définie l'an dernier se poursuit** avec une optimisation toujours plus poussée de chaque poste du bilan et un dispositif de refinancement sans cesse amélioré. Les taux très bas de novembre 2001 nous ont permis d'adapter le portefeuille swaps pour environ 600 millions de francs. Tout cela s'accompagne d'un contrôle des risques sophistiqué et conforme aux exigences les plus élevées.

- **Quatrièmement, de très importants projets ont été lancés en 2001 et se poursuivent actuellement** afin d'améliorer les productivités. Mentionnons en particulier:
  - Une analyse opérationnelle systématique des frais généraux.
  - Une réorganisation complète du contentieux, avec sa centralisation en un seul département.
  - Une réorganisation approfondie de l'ensemble des activités de crédit touchant la division Entreprises et le Grand Public.
  - Une renégociation de nos relations avec Unicible, au travers de conventions de service (service level agreements).

- La préparation d'une stratégie informatique à plus long terme ayant pour objectif l'excellence à coûts maîtrisés.

Ce sont là des changements qui mettent nos collaborateurs à contribution en les amenant à remettre en question les habitudes et les traditions. Les changements ont pris une dynamique à laquelle l'appui de consultants spécialisés et l'engagement de chaque directeur général ne sont pas étrangers.

- **Cinquièmement, l'exploitation des synergies à l'échelle du Groupe est intéressante.** On le voit dans les principales réalisations initiées en 2001 et qui se poursuivent actuellement:

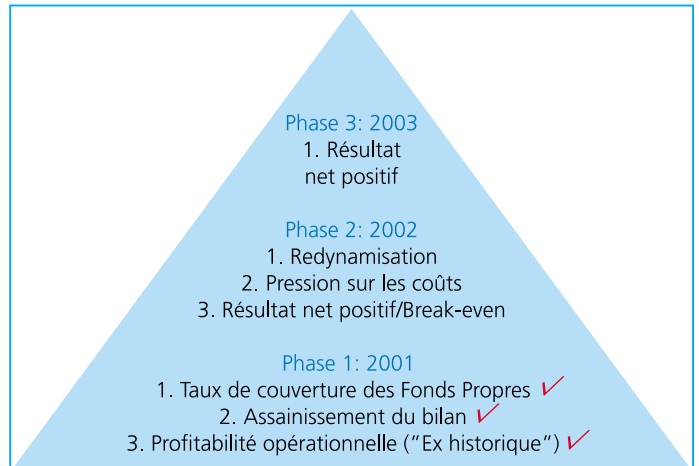
- Convergence des plates-formes logistique et opérationnelle entre la Banque Cantonale et la Banque Anker.
- Adoption d'une politique de placement unique dans l'ensemble du Groupe.
- Harmonisation progressive des politiques de produits, de prix et de risque.
- Harmonisation des lignes de communication.
- Programme systématique d'économie de coûts; par exemple, création d'une centrale d'achat et d'une salle de marché communes au Groupe.

- **Sixièmement, la recherche de nouvelles collaborations avec d'autres établissements.** On en a beaucoup parlé récemment. Pour la direction générale de la Banque, la collaboration est un instrument et non une fin en soi. Elle a ses avantages, surtout pour les économies d'échelle. Mais il ne faut pas attendre d'elle une solution miracle. C'est bien la qualité de la propre gestion de la BCGE qui permettra à celle-ci de renforcer son leadership spécifique sur son marché d'origine.

Concrètement, un accord avec la Banque Cantonale Vaudoise en matière de fonds de placement a été conclu l'an dernier. Celui-ci permet d'économiser les coûts élevés liés au maintien d'une direction de fonds à Genève. Il s'agit bien d'un accord technique où les spécificités de chaque établissement sont mises en réseau. Les collaborations futures seront de ce type: tactiques ou techniques. Elles seront difficiles à mettre en œuvre car il faudra respecter une équité entre les partenaires. Elles seront peu spectaculaires et néanmoins indispensables.

## En conclusion

La renaissance de la Banque Cantonale de Genève est une réalité, même si elle a été ralentie par la constitution de provisions supplémentaires dues à son passé et même si elle demeure affaiblie par le prêt à la Fondation de valorisation.



Pour 2002, les efforts sur le plan commercial et la maîtrise des coûts devraient permettre d'atteindre un résultat équilibré en fin d'année, quand bien même une légère perte de quelques millions est vraisemblable au 30 juin 2002.

Le business plan 2002-2004 prévoit un retour dans les chiffres noirs pour 2003.

**Banque Cantonale de Genève**

17, Quai de l'Île  
CH - 1204 Genève  
Tél: +41 (0)22 317 27 27  
[www.bcge.ch](http://www.bcge.ch)

**Synchrony Asset Management SA (SAM)**

7, Rue du Mont-Blanc  
CH - 1201 Genève  
Tél: +41 (0)22 909 75 75  
[www.synchrony.ch](http://www.synchrony.ch)

**Anker Bank SA**

19, Lintheschergasse  
8001 Zurich  
Tél: +41 1 224 65 65  
[www.ankerb主.ch](http://www.ankerb主.ch)

**Banque Cantonale de Genève  
(France) SA**

20, Place Louis Pradel  
F - 69001 Lyon  
Tél: +33 (0)4 72 07 31 50  
[www.bcgef.fr](http://www.bcgef.fr)



**Banque Cantonale  
de Genève**