



# **Union des Banques Cantonaux Suisses Rapport annuel 2009**



**Verband Schweizerischer Kantonalbanken  
Union des Banques Cantonaux Suisses  
Unione delle Banche Cantionali Svizzere**



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Principaux thèmes</b>	
«Les Banques Cantonales sortent fortifiées de la crise financière.»	<b>6</b>
Régulation différenciée et consolidation de la place financière suisse	<b>8</b>
«Succès» – mot-clé de la stratégie de marché UBCS 2010+	<b>11</b>
Le marché bancaire suisse en 2015	<b>13</b>
<b>Autres activités</b>	<b>14</b>
<b>Nouvelles des instances de l'UBCS</b>	<b>17</b>
<b>Nouvelles des organes de l'UBCS</b>	<b>19</b>
<b>Organes de l'UBCS au 31 mars 2010</b>	<b>20</b>
<b>Annexe</b>	
I Manifestations UBCS 2009	<b>21</b>
II Partenaires de réseau	<b>22</b>



# Introduction

L'exercice 2009 était placé sous le signe de l'insécurité économique. Aujourd'hui encore, il n'est toujours pas certain que la crise économique mondiale soit surmontée. Par contre, il est incontesté que le secteur financier aura à relever d'innombrables défis avec la nouvelle décennie.

La plus grande crise économique de l'après-guerre menaçait d'entraîner un déséquilibre global. De nombreux budgets d'Etat étaient mis à rude épreuve. Scandales financiers et programmes conjoncturels laissent un lourd fardeau pour les générations futures. Endettement croissant, argent bon marché et chômage accru sont autant de défis que la population aura à relever au cours de ces prochaines années. Pour tous ces éléments critiques, il faut néanmoins souligner que les mesures appliquées ne restent pas sans effet. La capacité de fonctionnement de l'économie, notamment aussi des marchés financiers, a pu être entièrement conservée. Et un net apaisement a été constaté au cours des derniers mois. On se souviendra des attaques contre le secret bancaire, qui constituent aujourd'hui un défi. La situation budgétaire tendue incite de nombreux pays à générer de nouvelles sources d'impôts afin de combler les déficits budgétaires existants. Les efforts dans ce sens sont souvent synonymes de réflexes protectionnistes.

Cette situation historiquement exceptionnelle oblige les banques à relever de nouveaux défis: d'une part, au niveau gestion des risques de modification du taux d'intérêt et, d'autre part, si l'on considère d'éventuelles pertes de crédit lesquelles sont possibles en raison de la situation économique globale.

Une conséquence immédiate de la crise économique mondiale est la vague de régulation qui menace actuellement de s'écraser sur les instituts financiers. Les Banques Cantonales, ni auteurs ni principales victimes de ces évolutions négatives, souhaitent que les mesures prises par les instances régulatrices et les autorités de surveillance soient appliquées de manière ciblée et différenciée. Des mesures en bloc selon le principe «one size fits all» sont catégoriquement refusées. Conjointement avec d'autres banques opérant principalement en Suisse, les Banques Cantonales ont été celles garantes de stabilité et dignes de confiance pour la clientèle et le grand public. Elles ont mis sur pied – en partie en accord avec la Banque Nationale Suisse – d'importantes mesures pour ren-

forcer la place financière et ont contribué ainsi à garantir son fonctionnement. Afin d'élaborer une stratégie financière durable soutenue par la population et les milieux politiques, il est important de mener une discussion sur les valeurs défendues par la branche et sur les fonctions qu'il lui faut assumer. Dans ce contexte, l'Union des Banques Cantonales Suisses (UBCS) joue un rôle majeur. Plus que jamais, c'est le fait d'assumer avec succès un certain nombre de tâches qui décidera de la compétitivité future du groupe des Banques Cantonales: à savoir la défense d'intérêts, la mise en avant de ses atouts dans les médias, le regroupement de processus et le développement de son positionnement. Voilà pourquoi il convient de saisir non seulement les chances individuelles de chacun des instituts, mais aussi les opportunités présentes au sein de l'ensemble du groupe.



Paul Nyffeler  
Président



Hanspeter Hess  
Directeur

# «Les Banques Cantonales sortent fortifiées de la crise financière.»

Il y a six ans, Paul Nyffeler a repris la présidence de l'Union des Banques Cantonales Suisses. Rétrospective d'une période mouvementée et passionnante.

*Monsieur Nyffeler, vous avez présidé l'UBCS durant environ six ans. En passant en revue cette période, quels sont vos sentiments?*

Je puis dire que j'ai toujours assumé toutes mes fonctions avec plaisir, d'où des sentiments très positifs. Et il en est de même pour mon activité auprès de l'UBCS.

*Comment avez-vous vécu le travail auprès de l'UBCS et quels ont été vos souhaits et objectifs les plus importants?*

Mon but premier a toujours été que le groupe des Banques Cantonales bénéficie d'une présence unie et forte sur la place financière suisse. Dans bien des cas, nous y sommes parvenus; dans des cas isolés, il a toutefois fallu relever de grands défis. Avec le recul aujourd'hui, il me semble qu'il est plus facile d'être unis en des temps difficiles. En effet, lorsque les temps sont favorables, chacun apprécie plutôt son autonomie.

Durant les années qui ont précédé la crise financière, pratiquement toutes les banques suisses se portaient à merveille, les rendements étaient excellents et la pression régulatrice minime. C'est précisément durant cette période que le travail associatif a été particulièrement difficile, car il n'y avait aucune nécessité d'agir aux yeux des membres. A l'époque, je souhaitais surtout traiter des thèmes d'importance générale pour le groupe et sensibiliser les personnes responsables. Et nous avons parfaitement réussi pour ce qui est par exemple du thème complexe qu'est la gouvernance d'entreprise. Mais nous avons également traité en détail des questions touchant l'optimisation des canaux de distribution, ceux-ci jouant un rôle primordial sur le marché saturé des banques de détail.

*Vous voulez dire que le rôle de l'UBCS s'est modifié avec la crise du marché financier?*

En raison de la crise, la priorité a été accordée au travail de l'Union: en effet, par temps houleux, il est essentiel de pouvoir bénéficier du vaste réseau offert par l'UBCS, de regrouper nos intérêts et de soumettre nos souhaits aux décideurs.

Ainsi, nous avons réussi en qualité de groupe bancaire, notamment au cours des dernières années, à exercer notre influence dans le cadre de l'Association suisse des banquiers et de nous faire entendre. De même, la collaboration avec la FINMA, la Banque Nationale Suisse et les autorités du Département fédéral des finances a été nettement intensifiée.

*La branche bancaire souffre encore des retombées de la crise financière, et des résultats concrets suite aux mesures de régulation sont encore à peine perceptibles. Quels sont les plus grands défis que les Banques Cantonales et donc l'UBCS sont amenées à relever?*

La place financière suisse va sans doute connaître des changements substantiels. Les attaques contre le secret bancaire ne vont pas rester sans conséquences. La place financière suisse pourrait perdre d'importants dépôts de clients. La concurrence au sein du marché national va inévitablement s'intensifier, et la réduction des marges va se poursuivre. De plus, dans le domaine de la régulation, des décisions pouvant aussi porter préjudice aux Banques Cantonales risquent d'être prises. Il convient ici de tenir rigoureusement compte des besoins des banques axées sur la Suisse qui, ne l'oublions pas, ne sont pas les auteurs de la crise.

Vu le solide positionnement des Banques Cantonales – obtenu entre autres grâce à leurs efforts de stabilisation de la place financière suisse – je reste optimiste: nous allons maîtriser ces défis. Par ailleurs, je suis convaincu que notre modèle d'affaires éprouvé fonctionnera avec succès même en cas de concurrence accrue. Somme toute, on peut dire que les Banques Cantonales sortent fortifiées de la crise.

*Vous aviez dit que le travail de l'Union était plus difficile lorsque la conjoncture était bonne. N'est-il pas de façon générale difficile de regrouper différents intérêts au sein d'un monde plutôt hétérogène que sont les Banques Cantonales?*

Il est vrai qu'en raison de l'hétérogénéité du groupe, certains processus de décision prennent du temps et s'avèrent en par-

tie ardu. Surtout des projets visant à renforcer l'identité commune sur le plan national ont posé des difficultés dans le passé, ce parce que chaque institut défend sa propre identité, spécifique à sa région. Sans oublier qu'il est dans la nature de tout travail associatif que les membres ne soient pas toujours d'accord sur tout. Malgré cela, dans des domaines importants tels que l'informatique, il y a eu un consensus positif: si, il y a quelques années encore, les Banques Cantonales étaient réparties sur diverses plateformes, la plupart utilisent aujourd'hui les solutions finnova ou avaloq, ou s'y préparent. Il s'agit là d'une base idéale pour d'autres projets communs.

*Votre engagement envers les Banques Cantonales est de longue date. De 1990 à 2004, vous étiez CEO de la Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB) avant de rejoindre l'UBCS. D'où vous vient ce profond sentiment d'appartenance envers les Banques Cantonales?*

Sans doute est-ce dû à ma forte identification avec la région, et donc avec le canton et les Banques Cantonales. Ce sentiment remonte à ma jeunesse et s'est déjà exprimé lorsque je m'étais engagé dans une campagne de votation en faveur de l'autonomie de mon canton d'origine. Il est clair aussi que ma fonction de conseiller d'Etat du canton de Bâle-Campagne de 1975 à 1989 m'a également marqué. De plus, je suis un grand défenseur du fédéralisme suisse et de ses institutions efficaces. Je pense que le modèle à succès qu'est la Suisse repose dans une large mesure sur cette forme d'organisation. Les Banques Cantonales incarnent le fédéralisme et sont des entreprises performantes. Voilà pourquoi diriger une entreprise de droit public telle que la BLKB, qui doit s'affirmer au sein d'un marché libre, m'a séduit.

*En quoi consiste selon vous le modèle à succès des Banques Cantonales?*

Notre plus grand atout est notre ancrage régional. Les Banques Cantonales jouissent d'une grande proximité clients, et ce tant géographiquement qu'en termes de mentalité.

Malgré l'individualité de chacune des Banques Cantonales, toutes défendent des valeurs telles que stabilité, compétence et stratégie durable. Elles offrent ainsi à la clientèle la sécurité dans les relations bancaires et sont aussi à même de couvrir des besoins plus complexes, que ce soit dans les opérations de crédit ou de placement.

*Comment l'UBCS peut-elle contribuer davantage encore au développement de ce modèle à succès?*

Pour le groupe, il serait judicieux que l'Union puisse agir plus rapidement et plus directement dans diverses opérations. Des modifications de type organisationnel au sein du comité du Conseil d'administration seraient souhaitables. Cela permettrait, lors de thèmes importants, de responsabiliser personnellement les personnes y siégeant. Chaque membre du Comité du Conseil d'administration serait pour ainsi dire chef d'un ressort et pourrait s'engager personnellement en faveur d'un objectif.

*Si vous aviez encore un souhait à formuler, quel serait votre vœu le plus cher pour les membres?*

Pour l'heure, il est essentiel que les Banques Cantonales en tant que groupe puissent conserver leur positionnement solide sur la place financière suisse. Je souhaite donc que l'UBCS continue d'être étroitement unie pour résoudre des projets d'envergure et qu'elle puisse créer des alliances efficaces. Finalement, c'est à nous de faire en sorte que les besoins des Banques Cantonales soient entendus à l'avenir. «Que puis-je faire pour que le groupe aille mieux?» Cette question devrait être l'objectif premier de chacun des membres de l'Union.

*Monsieur Nyffeler, nous vous remercions pour cet entretien et vous souhaitons plein succès dans la poursuite de vos activités.*

# Régulation différenciée et consolidation de la place financière suisse

Bien que l'économie suisse recouvre la santé, la crise financière reste un lourd héritage.

Les signes de la reprise économique mondiale se sont renforcés durant le second semestre de l'exercice. Selon les estimations de la Banque Nationale Suisse, la normalisation du marché interbancaire et du marché financier ainsi que les mesures monétaires et fiscales stimulent l'économie.

## Leçons à tirer de la crise financière

Ne perdons toutefois pas de vue que la reprise apparente est avant tout le résultat des mesures publiques et qu'elles ne sont pas encore suffisamment consolidées. A court terme, la hausse de production attendue ne sera pas assez importante pour pleinement exploiter les capacités excessives. L'opinion générale tend à penser que la situation mondiale prendra plus de temps à se rééquilibrer et que l'incertitude durera plus longtemps que ce n'est normalement le cas après une récession. De nombreuses banques affaiblies par la crise annoncent à nouveau des bénéfices. Et pourtant, il y a seulement quelques mois, l'ensemble du système financier international se trouvait au bord du gouffre. Un soutien sans précédent a été apporté aux banques afin d'éviter l'effondrement du système financier. Et pour écarter tout risque de dépression, il s'est avéré nécessaire de prendre des mesures de politique monétaire et fiscale exceptionnelles.

Ces expériences illustrent pleinement que le concept de durabilité doit – davantage que par le passé – gouverner le développement du système financier international. En effet, il n'est nullement exclu qu'une prochaine crise dépasse les possibilités de la politique monétaire et fiscale, rendant matériellement impossible le sauvetage des principales banques du système.

## Une solution: la régulation

Du point de vue économique, deux objectifs sont déterminants: d'une part, le système financier doit être réorganisé de façon à contribuer à une croissance économique durable. Il sera alors essentiel d'éviter toute prise de risques élevée qui ne s'accompagne de mesures de sécurité suffisantes.

Et d'autre part, il s'agit d'éviter que les bénéficiaires soient privatisés alors que les pertes doivent être assumées par la collectivité.

Pour atteindre ces objectifs, il s'agit de distinguer deux types de mesures. Tout d'abord, les mesures préventives visent à réduire la probabilité d'un effondrement bancaire ou d'une crise systémique. De telles précautions doivent accroître les mesures de sécurité, par exemple en instituant un capital et des liquidités plus élevés. A quoi doivent s'ajouter des mesures permettant de réduire les coûts d'une crise, dans le cas où celle-ci intervient. La Suisse, du point de vue de sa petite taille, fait face à un défi tout particulier avec la fameuse question du «too big to fail».

## La nécessité d'une régulation différenciée

Au vu des événements, il est plus qu'évident que de nombreuses voix ont exigé une régulation accrue du secteur financier. Les Banques Cantonales n'ayant ni provoqué ni subi la crise, elles escomptent – si de nouvelles régulations deviennent réalité – que celles-ci poursuivent une approche ciblée et différenciée. Leur modèle économique s'orientant principalement au marché domestique et à la continuité, les Banques Cantonales ont, par différentes mesures de soutien, prouvé la pertinence de leur rôle de facteur stabilisant du système bancaire suisse durant la phase la plus aiguë de la crise. A l'avenir aussi, elles sont prêtes à contribuer activement au développement d'une place financière suisse saine et attrayante. Il serait alors difficile à comprendre – et même inacceptable – si la régulation et la surveillance devaient intervenir de façon insuffisamment différenciée, touchant aussi des banques qui ne sont guère concernées par le problème qu'il s'agit de résoudre. Il serait insensé que des instituts essentiellement actifs comme banques de détail au plan national se voient punir pour la correction de développements erronés prises au niveau international. Au final, les conséquences devraient être supportées par la clientèle, sans compter l'impact négatif sur l'attractivité de toute la place financière.

### **Appréciation des différents projets de régulation**

S'agissant du durcissement des prescriptions pour le capital et les liquidités, les Banques Cantonales n'ont rien à craindre de ces mesures préventives, pour autant qu'elles restent dans la mesure du raisonnable. Par le passé, les Banques Cantonales suivaient déjà une politique du risque prudente qui a particulièrement fait ses preuves lors de périodes économiques difficiles.

La crise financière a en outre entraîné une révision des structures d'incitation pratiquées par les banques. Afin d'éviter les dérégulations, des mesures ont été prises pour réguler les politiques de rémunération des instituts financiers.

Là aussi, les Banques Cantonales se sont par le passé distinguées par une politique de rémunération raisonnable n'offrant aucune prise aux mesures nouvellement prévues. Le projet initial aurait contraint de nombreuses banques – au bénéfice d'un système d'indemnisation éprouvé – à réorganiser leur concept de rémunération, à grands frais, mais sans réel avantage. L'intervention de l'UBCS, associée à de nombreuses autres réactions critiques, a finalement donné lieu à une circulaire différenciée qui prend largement en compte le principe de proportionnalité.

La proposition d'assurer les dépôts d'épargne, en suspens à la fin de l'exercice, récolte elle aussi les critiques des Banques Cantonales. Alors que l'Association suisse des banquiers estime que le modèle de sécurité se révèle trop cher et qu'il tend précisément à mettre les banques sous tutelle dans un secteur où l'autorégulation a parfaitement rempli sa mission, les Banques Cantonales soulignent un autre point: bénéficiant d'une garantie cantonale, elles n'ont aucunement besoin d'une garantie fédérale additionnelle. Et pourtant elles sont censées participer au financement du nouveau système: il leur est donc demandé de passer à la caisse deux fois (elles indemnisent déjà le canton et devraient dorénavant aussi indemniser la Confédération). Les cantons ayant eux aussi signalé cet aspect et critiqué l'approche dans son ensemble,

il reste à souhaiter que les propositions soient entièrement remaniées.

Depuis le début de la crise financière, la pression sur le secret bancaire suisse a sensiblement augmenté. L'Association suisse des banquiers a proposé un impôt compensatoire (retenue à la source pour l'ensemble des actifs étrangers en Suisse) afin d'apaiser les critiques internationales qui pèsent sur la place financière suisse. Les Banques Cantonales appuient le principe de cette solution, mais celle-ci ne doit en aucun cas imposer de nouvelles et coûteuses mesures administratives aux banques de détail essentiellement actives sur le marché national.



### **Renforcer la place financière suisse**

Fondamentalement, les Banques Cantonales approuvent les pistes internationales poursuivies dans le cadre du masterplan Place financière suisse selon le Swiss Banking Roadmap 2015. Pourtant on n'accorde que trop peu d'attention à l'exigence nationale et aux affaires bancaires domestiques. Une stratégie internationalement prometteuse à moyen terme nécessite une profonde acceptation auprès de la population et des politiques sur le marché intérieur. Accorder une plus grande importance aux besoins de l'économie suisse et des banques orientées au marché national va donc de soi. Tout compte fait, les affaires domestiques ne représentent pas

moins de la moitié de l'ensemble des transactions bancaires en Suisse. Une part susceptible d'encore augmenter à l'avenir.

Raison pour laquelle les Banques Cantonales sont disposées à endosser un rôle prépondérant dans le développement de la stratégie pour la place financière suisse. Cette dernière, en effet, est menacée par des difficultés qui exigent des mesures proactives. Il s'agit dès lors de développer et de poursuivre rigoureusement une vision qui conduit la Suisse à non seulement devenir une place financière progressiste, mais aussi à être reconnue et acceptée comme telle.

Tout au long de l'exercice, se focalisant sur cet objectif, des représentants des Banques Cantonales ont élaboré des propositions dans le cadre de l'Association suisse des banquiers, mais aussi avec des représentants de la Confédération, afin de promouvoir la compétitivité internationale, le renforcement du marché domestique, le positionnement comme prestataire mondial en termes de formation et d'innovation et l'acceptation de la place financière suisse par les politiques comme par le peuple.



# «Succès» – mot-clé de la stratégie de marché UBCS 2010+




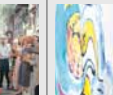
Le nouveau concept de communication «Succès» prend en 2010 la relève de l'ancien concept «Grandir ensemble.». Outre les valeurs de la marque que sont la proximité clientèle et la continuité, la nouvelle campagne publicitaire met l'accent sur la compétence des Banques Cantonales, notamment dans le domaine des placements.

La campagne faïtière visant à renforcer l'image de marque occupe depuis plus de trois décennies une place importante dans les activités de communication de l'UBCS. En effet, il y a longtemps déjà que ses membres avaient souhaité promouvoir la Banque Cantonale comme marque, ce avant même que le monde bancaire n'aborde des sujets tels que la gestion de marque. L'UBCS était consciente du fait qu'une action commune allait renforcer son image et augmenter son degré de notoriété – au cours de toutes ces années, le concept s'est avéré juste.

Durant les deux premières décennies, l'accent était mis sur les annonces et les affiches publicitaires. En 1994, les Banques Cantonales étaient parmi les premiers instituts financiers à réaliser de la publicité télévisée. Les chaînes de télévision nationales étaient – et sont – des canaux idéals pour véhiculer des messages publicitaires communs. Dans leurs premiers spots TV, les Banques Cantonales avaient fait appel à un personnage de bande dessinée, ce qui n'a pas manqué de révolutionner la publicité financière plutôt sérieuse!

Le développement d'une image de marque nécessitant un certain temps, les campagnes faïtières de l'UBCS s'étendent toujours sur une durée de trois à cinq ans. La dernière campagne «Grandir ensemble.» a été lancée en 2004. Elle montre comment des enfants gagnent leurs premiers sous et les déposent à la Banque Cantonale, institut auquel ils seront attachés toute une vie durant. La campagne met en scène le partenariat de longue date entre banque et client, partenariat basé sur la confiance et le respect mutuels où chacun est gagnant. L'étude de marché a révélé que le message a bien atteint le public cible de la manière souhaitée. La campagne a été couronnée de succès et très appréciée par les téléspectateurs. Suite à la vérification périodique des objectifs, les organes compétents ont décidé, dans le cadre d'un processus stratégique, de poursuivre la campagne: ce en gardant les attributs proximité clientèle et continuité, mais en mettant un nouvel accent sur les compétences des Banques Cantonales, en particulier dans le domaine des placements. Ce dernier attribut

constitue ainsi le troisième élément clé de la campagne, outre la proximité clientèle et la continuité.

	1994...1999	2000...2003	2004...2009	2010+
<b>Vision</b>	Efficacité	Proximité à la clientèle	Proximité à la clientèle: relation client tout au long de la vie	Proximité à la clientèle/ continuité/ compétence (notamment en matière de placements)
<b>Message</b>	Plus-value monétaire	Solutions et estime	Partenariat de confiance/estime réciproque → situation «win-win»	À chacun sa conception du succès.
<b>Positionnement Claim</b>	Chez nous, votre argent travaille.	Toujours à vos côtés.	Grandir ensemble.	Grandir ensemble.
<b>Visualisation</b>				

## La base stratégique et le positionnement

L'ancien concept «Grandir ensemble.» est remplacé en 2010 par le nouveau concept «Succès». Il s'appuie sur les valeurs essentielles que sont la proximité, la continuité et la compétence, offre une nouvelle interprétation à l'ancien claim et met dorénavant l'accent sur la compétence des Banques Cantonales en matière de placements.


La campagne développée par l'agence de publicité Spillmann/Felser/Leo Burnett AG part du principe suivant: la notion de succès est subjective et peut être interprétée de plusieurs façons. Le succès a donc de multiples facettes, tout comme la Suisse. Et la Banque Cantonale est bien placée pour le savoir: elle jouit de la compétence professionnelle et sociale nécessaire tout en étant proche de son client(e).

## «Grandir ensemble.», c'est connaître le succès ensemble

Etant donné que la notion de succès peut être interprétée de plusieurs façons, le meilleur conseil en placement est un conseil personnalisé. Seul celui qui connaît son/sa client(e)



La conception du succès n'est pas la même pour tout le monde, c'est pourquoi rien ne vaut un conseil en placement personnalisé.

www.banquecantonale.ch Grandir ensemble.  **Banque Cantonale**

est en mesure de lui fournir des conseils judicieux à long terme et d'élaborer une stratégie de placement sur mesure. Une stratégie qui tient compte de l'âge, du profil de risque, de la situation de vie, du revenu et de la fortune. La Banque Cantonale se voit comme banque dotée de conseillères et de conseillers dont les compétences englobent bien plus que de simples connaissances bancaires ou économiques. Ils travaillent avec succès pour leur clientèle parce qu'ils la connaissent mieux que d'autres – ils peuvent donc «Grandir ensemble.» avec elle.

### Les spots TV constituent la base de la campagne d'image de marque

Des histoires authentiques, la célèbre musique de film remise au goût du jour, des protagonistes réels et persuasifs: voilà les ingrédients des nouveaux spots des Banques Cantionales. Ils sont constitués de courtes séquences fermées, appelées vignettes. Différentes personnes font des déclarations, expliquent ce que le mot succès signifie pour elles. Ces vignettes sont reliées les unes aux autres pour former un tout harmonieux. En fin de spot, une conseillère commente: «Pour la Banque Cantonale, le succès c'est un client content. Et comme chaque client a sa conception du succès, nous proposons une stratégie de placement personnalisée.»

Les nouveaux spots TV sont diffusés sur les chaînes télévisées nationales depuis janvier 2010. Les Banques Cantionales ont par ailleurs la possibilité d'exploiter les synergies de la campagne faïtière. Grâce à une vaste palette de moyens publicitaires, qui peuvent être utilisés au niveau régional (publicité imprimée, affiches, cinéma, télévision locale), elles profitent de la forte présence publicitaire télévisée dans toute la Suisse.



La conception du succès n'est pas la même pour tout le monde, c'est pourquoi rien ne vaut un conseil en placement personnalisé.

www.banquecantonale.ch Grandir ensemble.  **Banque Cantonale**

# Le marché bancaire suisse en 2015

L'impact de la crise financière sur le secteur bancaire sera-t-il durable?

Ou n'aura-t-il, en rétrospective, que l'effet d'un feu de paille?

Une publication élaborée en commun par le cabinet de conseil Accenture et l'UBCS se penche sur les changements attendus dans le paysage bancaire suisse jusqu'en 2015. Elle se base sur une enquête effectuée auprès des principaux intervenants sur le marché et experts de la branche. Les résultats montrent que des mutations importantes auront lieu d'ici 2015.

## Modèle économique actuel

Les résultats de l'enquête dévoilent un net durcissement de la concurrence. Tant les nouveaux acteurs du marché que la réorientation des grandes banques auront pour conséquence une concurrence sans merci. En parallèle, la pression accrue exercée sur la rentabilité conduira à davantage de fusions et d'acquisitions dans le cadre des banques régionales et privées. C'est selon cette perspective qu'il s'agira de passer au crible l'efficacité des marchés et les domaines d'activités. Mais la crise financière a également modifié le comportement des clients. La sécurité et la confiance sont devenues des critères clés qui resteront présents – si l'on en croit les sondages – au-delà de la période de crise. L'importance d'un conseil et d'un marketing personnalisés augmente considérablement.

## Modèle d'entreprise efficace

De nombreuses banques n'ont pas encore épuisé leur potentiel d'efficacité. L'utilisation des nouvelles technologies permet aux banques d'améliorer leurs prestations tout en les rendant plus avantageuses. La réflexion ne doit pas seulement englober le degré d'intégration des banques, mais aussi leurs alliances avec d'autres banques et prestataires. En raison des importants coûts qu'elles représentent, l'infrastructure informatique et la gestion des applications informatiques doivent faire l'objet d'un contrôle précis. La gestion des risques et l'analyse de la clientèle deviendront à l'avenir des caractéristiques distinctives importantes.

## Régulation et gouvernance

La régulation et la gouvernance seront elles aussi transformées. Ainsi le nombre de régulations augmentera nécessairement, tandis que l'attractivité de la place financière suisse exigera une attention accrue. Pour les banques, le défi est de mettre en œuvre les nouvelles régulations de façon conséquente et économique, rendant indispensables une stricte observation des coûts et une conformité absolue aux régulations. On pourra ici se poser la question de l'utilité d'une collaboration avec d'autres banques.

Dans ce contexte, la gestion des risques doit muter afin que son rôle d'instance de surveillance se développe en une fonction à valeur ajoutée. Ajuster aux risques la considération des coûts et du rendement ne sera pas seulement profitable aux banques. En rendant les risques des produits d'investissement plus transparents et en étendant le reporting, la gestion des risques peut aussi être développée pour devenir une prestation apportant un plus au client.

## Moment optimal

Les tendances identifiées présentées dans ce document accroissent la pression sur les banques et les mettent face à de nouveaux défis. Mais un marché soumis à un changement soutenu fournit aussi une excellente opportunité pour se repositionner durablement. C'est la seule façon de se placer en position idéale en perspective de l'avenir. C'est aujourd'hui qu'il faut savoir agir de façon précise et décisive!

## Autres activités

L'UBCS est active dans beaucoup de domaines pour ses membres. Elle s'engage entre autres dans le cadre de la communication marketing et de l'étude de marché, organise de nombreuses manifestations et se charge des relations avec les médias au niveau du groupe.

### **Pacte d'actionnaires Aduno (PA) et sous-contrat entre les Banques Cantonales**

Le Conseil d'administration du groupe Aduno SA préconise un nouveau PA, étant donné que le contrat existant parmi les actionnaires Aduno (Raiffeisen, RBA, Banque Migros, Banque Coop, BSI, Banques Cantonales) est arrivé à échéance à la fin 2009. Depuis août 2008, le Secrétariat UBCS s'est engagé dans le processus du développement contractuel afin de défendre au mieux les intérêts des Banques Cantonales et de garantir la prospérité du groupe Aduno. En parallèle, un sous-contrat Aduno entre les Banques Cantonales a été élaboré. Le but premier de cet accord est de permettre aux Banques Cantonales de sauvegarder leurs intérêts de manière plus unie, face aux autres actionnaires Aduno et au groupe Aduno. A la fin 2009, le sous-contrat était prêt à être signé tandis que la dernière mouture du PA Aduno pouvait être paraphée, sous réserve de l'examen en cours selon la législation sur les cartels. Alors que le processus du PA est sur le point d'aboutir, il est réjouissant de constater que les exigences et attentes des Banques Cantonales envers un nouveau pacte d'actionnaires Aduno ont pu être satisfaites.

### **Corporate design**

L'UBCS dirige le corporate design (CD) des Banques Cantonales, définissant leur image de marque commune. Sa mission consiste entre autres à encadrer et à développer le CD, à offrir une plateforme électronique correspondante ainsi qu'à aider et conseiller les membres quant à l'application des directives sur le CD. En 2009, les nouveautés suivantes ont été introduites: concept de présentation des publications complété par de nouveaux modèles et exemples des meilleures pratiques; nouveaux modèles pour le matériel destiné aux manifestations et présentations PowerPoint; extension de la banque d'images avec des photos actuelles sur des thèmes existants, une nouvelle série sur l'épargne 3 et un nouveau chapitre «Jeunesse».

### **Internet**

Le portail Internet commun des Banques Cantonales, [www.banquescantonales.ch](http://www.banquescantonales.ch), comprend des informations et des données relatives aux Banques Cantonales, à l'Union des Banques Cantonales Suisses et à des thèmes financiers en général. Des rubriques de conseil et des outils de calcul complètent cette offre électronique. A la fin de l'année sous revue, un inventaire a été effectué afin de créer une base solide à un remaniement complet.

### **Marque**

L'UBCS gère, sur mandat des Banques Cantonales, la marque faîtière commune «Banque Cantonale» et se charge de la direction et de la coordination du développement continu, du soin et de la protection des marques communes. Durant cet exercice, l'UBCS s'est attelée en particulier à la surveillance continue des marques collectives et individuelles en Suisse et à l'étranger, aux tâches de coordination avec les institutions membres, à l'examen d'un élargissement de la protection de la marque sur le plan international ainsi qu'au suivi des marques qui montre le positionnement de la marque Banque Cantonale par rapport à la concurrence.



### Etude de marché

L'étude de marché UBCS récolte et traite des données sur les plans stratégique et opérationnel pour les domaines d'activité les plus importants des Banques Cantonales. Grâce à la collaboration étroite et aux échanges réguliers entre l'équipe «étude de marché UBCS» et les responsables des Banques Cantonales de l'étude de marché, les offres répondent aux besoins spécifiques des Banques Cantonales. L'étude de marché UBCS tient particulièrement à offrir aux Banques Cantonales des données aux meilleures conditions possibles, relatives aux segments de marché propres à chaque Banque Cantonale, sur le plan non seulement national, mais également cantonal. Durant l'exercice sous revue, les activités des deux grandes études de marché se sont concentrées sur les points suivants: en janvier/février, les travaux sur le terrain (entretiens) de l'étude UBCS Entreprises 2009 ont été réalisés. Outre les données nationales, un rapport spécifique à chaque canton a pu être livré aux 16 Banques Cantonales à la fin avril. Pour l'étude UBCS Privés 2009, auprès desquels des entretiens sont répartis sur toute l'année, une première estimation intermédiaire révélatrice a pu être établie en août déjà. Par ailleurs, diverses améliorations ont été réalisées durant l'exercice comme la nouvelle organisation du domaine Etude de marché sur UBCSnet ou l'introduction du bulletin d'information spécialisé.

### Relations avec les médias

Les relations avec les médias ont pris de l'importance à la suite de la crise financière. La communication de principes communs sur différentes questions exigea une coordination accrue entre les différentes institutions. Le thème de la conférence de presse annuelle en octobre 2009 en témoigne: «Positionnement des Banques Cantonales dans le cadre de la crise financière globale». Ce fut l'occasion de faire avancer la revendication d'une régulation différenciée. Les documents correspondants ont été mis en ligne sous la rubrique «Centre médias» du portail des Banques Cantonales, rubrique où les

journalistes trouvent aussi une foule d'informations sur le groupe – un service par ailleurs très apprécié. L'UBCS a également publié des communiqués de presse sur les résultats annuels 2008, l'assemblée générale et les résultats du premier semestre 2009.



### Rencontres

Les rencontres constituent un autre outil précieux de la communication interne de l'UBCS. Ils comprennent des réunions thématiques durant lesquelles des sujets actuels sont traités, par exemple la journée Investor Relations, l'atelier sur la TVA ou la présentation sur la communication de marché 2010+. L'UBCS organise aussi des rencontres annuelles des représentants des services spécialisés des Banques Cantonales, par exemple la réunion annuelle Opérations sur titres, le forum Legal & Compliance, le symposium de marketing et le forum Médias et RP. En outre, diverses rencontres sont organisées pour les organes de direction des Banques Cantonales. Le forum des présidents s'est penché en 2009 sur le positionnement et la direction axée sur la valeur des Banques Cantonales. La traditionnelle journée stratégique s'adresse aux CEO des 24 Banques Cantonales. En 2009, l'évolution escomptée du marché bancaire suisse fut à l'ordre du jour. Le forum de direction est organisé conjointement par l'UBCS et

l'IGK (Interessengemeinschaft der Kantonalbanken für Kaderausbildung). Cette rencontre était consacrée en 2009 au thème «Banques Cantonales en 2015». Ces journées servent non seulement de plateforme pour l'échange d'informations professionnelles, mais aussi à soigner les contacts.

### **Benchmarking de l'UBCS**

Grâce à son excellente collaboration avec les représentants de huit Banques Cantonales, le Secrétariat UBCS a réussi à élaborer un instrument de direction qui aide les Banques Cantonales participant au benchmarking à développer leurs domaines d'entreprise centraux (clients, contacts clients, crédits/financement, placement/épargne, allocation des ressources personnelles). Le benchmarking de l'UBCS permet de générer des données pertinentes, tirées de la pratique, qui facilitent respectivement la recherche des potentiels d'optimisation et les meilleurs procédés dans chaque banque. 15 Banques Cantonales se sont décidées à participer au benchmarking de l'UBCS. De cette manière, des comparaisons représentatives et des résultats probants peuvent être garantis. Pour le premier benchmarking de l'UBCS, les banques participantes utiliseront les données au 31.12.2009. Le système est ouvert, et toutes les Banques Cantonales qui n'y participent pas encore peuvent s'y joindre.

### **UBCSnet – l'extranet des Banques Cantonales**

L'UBCSnet est l'instrument central de la communication interne de l'Union. Durant l'année sous revue, il a subi un remaniement général. Outre la navigation, les contenus et la présentation ont été actualisés et l'accès simplifié. Afin de le rendre encore plus attrayant, diverses mesures ont été prises durant l'année. Deux news services quotidiens UBCS ainsi qu'un bulletin d'information mensuel en font désormais partie. Par ailleurs, les membres de commissions et de groupes de travail ont accès aux procès-verbaux, présentations et autres documents par le biais de leur «closed user group» dans un domaine protégé.



# Nouvelles des instances de l'UBCS

Cartes bancaires, marché des capitaux, droit bancaire et régulation, marque, communication et formation: les diverses instances de l'UBCS traitent de sujets d'importance stratégique pour le groupe des Banques Cantonales.

## Comité d'émission

Les Banques Cantonales coopèrent sur le marché des capitaux par l'intermédiaire de la société simple «Banques Cantonales Suisses», dirigée par le comité d'émission. Les affaires et les thèmes actuels font l'objet d'échanges réguliers et d'une coopération ponctuelle. L'une des principales activités du comité d'émission reste le lancement et le suivi en tant que chef de file des émissions de la Centrale de lettres de gage des banques cantonales suisses.

Président: Dr. Thomas Paulsen, Banque Cantonale Vaudoise

## Commission juridique

La commission juridique de l'UBCS s'intéresse aux questions juridiques et de droit politique susceptibles d'avoir des répercussions sur les Banques Cantonales. A cet effet, elle se penche en particulier sur les projets de réglementation, les développements du droit actuels et élabore le point de vue des Banques Cantonales. Durant l'exercice sous revue, des rapports ont été établis touchant entre autres aux thèmes suivants: protection des déposants/loi sur la garantie des dépôts bancaires, abatement en faveur des banques cantonales/ordonnance sur les fonds propres, circulaires FINMA relatives aux systèmes de rémunération et à la franchise sur les intérêts des avoirs de clients ou l'ordonnance sur l'impôt anticipé. Par ailleurs, la commission favorise l'échange de savoir-faire et d'expérience au sein du groupe des Banques Cantonales. Le séminaire «Legal & Compliance» qui s'est tenu à Berne le 28 octobre 2009 a traité en particulier des devoirs d'information, de mise en garde et d'avertissement dans le cadre de la gestion de fortune et du conseil en placement. Des conférenciers réputés et des ateliers pratiques ont permis d'éclairer et d'approfondir le sujet.

Président: Prof. Dr. Othmar Strasser, Zürcher Kantonbank

## Commission comptes annuels et questions de régulation

Cette commission s'intéresse, pour l'essentiel, aux réglementations dans les domaines de la présentation des comptes et des fonds propres. La commission traite également d'autres

projets de réglementation dont l'aspect premier n'est pas d'ordre juridique. Les activités de cette commission furent fortement marquées par la crise financière durant cet exercice: les thèmes majeurs furent la révision de la protection des déposants ainsi que la réflexion sur la régulation croissante des marchés financiers (introduction de ratios de levier, augmentation de la qualité du noyau dur du capital, prévention des effets procycliques ou lutte contre les risques systémiques). En outre, les préoccupations essentielles des Banques Cantonales ont été formulées et soumises à la BNS dans le cadre de l'élargissement des exigences statistiques de celle-ci (révision de la statistique sur l'encours des crédits ou introduction de la statistique des taux d'intérêt appliqués aux crédits et de la qualité de crédits). De surcroît, le système de détection précoce des risques de l'UBCS a été perfectionné tout comme les statistiques relatives aux bilans et aux comptes de résultats de l'UBCS.

Président: Matthias Stöckli, Zürcher Kantonbank

## Commission cartes/ATM UBCS

Afin de profiter de l'effet de synergie, les Banques Cantonales coopèrent de façon ciblée dans le domaine des cartes bancaires et dans celui des automates, en simplifiant les processus et en mettant leur savoir-faire à la disposition de tous. La commission cartes /ATM UBCS et les deux centres de compétence cartes UBCS et ATM UBCS coordonnent et préparent divers projets et activités dont ils assument en partie aussi la décision et le déroulement. Durant l'année sous revue, les thèmes suivants ont été traités lors de quatre réunions: dans le domaine des ATM, les conditions cadres ont été examinées pour les appels d'offres des emplacements d'automates sur le plan national; puis la commission a décidé de donner la possibilité aux Banques Cantonales en 2010 aussi de commander des ATM de manière coordonnée par le biais du Centre de compétence ATM; enfin, les réflexions sur les possibilités d'épargne de coûts par le regroupement des transactions des cartes et de celles des ATM ont abouti à une amélioration.

Dans le domaine des cartes, la préparation du changement du système de personnalisation pour 2010 a dominé les travaux. L'UBCS a décidé de changer de fournisseur de cartes (NagraID au lieu de Trüb) ce qui permettra une réduction de coûts substantielle pour les Banques Cantonales. L'introduction d'une carte de crédit «Business» pour les très petites et petites entreprises a dû être repoussée à 2010 en raison de retards de la part de Viseca.

Président: Zeno Bauer, Zürcher Kantonalbank

### **Commission marketing**

La commission marketing se charge du développement et de la mise en œuvre de projets dans le domaine de la communication marketing (marque, corporate design et communication de marché). Elle assure la coordination des équipes de projet «corporate design» et «étude de marché». En 2009 elle s'est principalement employée aux tâches suivantes: mise au point de la stratégie de communication à moyen terme, planification médias 2009/2010 et évaluation des agences publicitaires par une présentation de concurrence durant laquelle trois agences ont exposé leur concept. Un groupe de travail de l'instance a accompagné de très près le processus de réalisation de la communication UBCS 2010+ et s'est investi dans l'élaboration des messages, de la réalisation visuelle et des tests préliminaires de la campagne.

Président: Hanspeter Hess, UBCS

### **Commission médias et relations publiques**

La commission médias et relations publiques assiste le Secrétariat de l'UBCS dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de communication à moyen et à long terme au niveau du groupe, ainsi que dans la coordination des mesures de relations publiques s'inscrivant dans le cadre de projets communs. L'année sous revue fut consacrée principalement au thème de la «gestion de la réputation» sur le plan du groupe. Les membres de la commission ont également participé activement à la conception et à l'organisation de la journée «In-

vestor Relations» ainsi que du 7<sup>e</sup> forum Médias et RP et ont fourni une aide ponctuelle dans le cadre de la préparation de la conférence de presse annuelle.

Présidente: Prof. Dr. Doris Fellenstein Wirth, UBCS

### **Commission programme Top Management Development**

La commission programme Top Management Development (TMD) est responsable de la préparation et de l'organisation du forum de direction. Durant l'exercice sous revue, celui-ci fut intégré au processus d'élaboration et d'approfondissement de l'étude du marché bancaire 2015 (cf. article à la page 13). Se fondant sur les résultats de l'enquête, le forum a discuté les implications stratégiques probables et les recommandations à l'échelle du groupe des Banques Cantonales. Les conclusions furent traitées lors des journées stratégiques des 3 et 4 novembre 2009 à Gerzensee.

Président: Bernard Kobler, Luzerner Kantonalbank

### **Equipes de projet**

Des équipes de projet composées de représentants des Banques Cantonales, des partenaires de réseau et du Secrétariat ont accompagné la mise en œuvre de projets spécifiques dans les domaines suivants:

- corporate design
- étude de marché
- réunion annuelle Opérations sur titres
- étude du marché bancaire 2015
- UBCS-Benchmarking

# Nouvelles des organes de l'UBCS

Le Conseil d'administration prend des décisions et définit les mesures requises pour atteindre les objectifs de l'Union. L'application de celles-ci relève de la responsabilité du Comité du Conseil d'administration et du Secrétariat de l'UBCS.

## Conseil d'administration et Comité du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, le Conseil d'administration (CA) et le Comité du Conseil d'administration (CCA) sont les organes supérieurs de l'UBCS. Durant l'exercice sous revue, le CA s'est réuni trois fois en séance ordinaire et a organisé une journée stratégique; le CCA s'est réuni à cinq reprises. Le CCA a réfléchi en particulier à la politique de propriétaire auprès des institutions communes, à la communication de marché et aux possibilités de positionnement sur le plan national, à la situation sur le marché financier et aux thèmes de régulation ainsi qu'à l'évaluation de la présidence UBCS, un processus impliquant étroitement les commissions du personnel et de nomination. La phase de recherche et d'examen a pris fin en décembre avec l'élection de Peter Siegenthaler en tant que nouveau président. Pour le CA, les principales préoccupations ont été la politique de propriétaire auprès des institutions communes, les opérations de cartes et de guichets automatiques, le développement de la communication de marché, le travail avec les médias, les relations publiques, la gestion de la réputation, l'étude de marché UBCS ainsi que des questions relatives à la place financière suisse.

La journée stratégique du CA était consacrée à l'évolution escomptée du marché bancaire jusqu'en 2015 et aux défis et opportunités en découlant pour les Banques Cantonales en général et au niveau du groupe en particulier. La rencontre annuelle du CCA avec la FINMA a eu lieu en mars et celle avec le Directoire de la Banque Nationale Suisse en juillet 2009. Il y fut surtout question de la situation économique générale, de l'évolution des Banques Cantonales, de la stabilité financière et de la politique de la place financière. Au cours de la période sous revue, Kaspar Ottfiger et Toni Luginbühl ont démissionné de leurs fonctions au CA. Ont été élus à leur place Martin Vogel, président de la direction générale de la Schaffhauser Kantonalbank, et Pascal Niquille, président de la direction générale de la Zuger Kantonalbank.

## Secrétariat

L'organisation et les processus du Secrétariat ont été optimisés afin de maintenir l'efficacité de ses services et de ses activités. Le processus de définition des objectifs introduit l'année passée a fait ses preuves et a été adapté ponctuellement. La mise sur pied d'une nouvelle banque de données du personnel a apporté une importante amélioration. La nouvelle formule est plus conviviale et offre plus de possibilités de sélection et de présentation.

Durant l'exercice écoulé, de légères modifications et des travaux de rénovation des locaux ont été effectués afin d'améliorer le confort des places de travail et de répondre aux besoins de nos collaborateurs.

Au cours de l'exercice 2009, Brigitte Deiss a quitté le Secrétariat. Nicole Grieder est venue le rejoindre.



# Organes de l'UBCS au 31 mars 2010

## Conseil d'administration

Paul Nyffeler\*, Seltisberg, président  
Bernard Kobler\*, Luzerner Kantonalbank, vice-président  
Donato Barbuscia, Banca dello Stato del Cantone Ticino  
David Becher, Glarner Kantonalbank  
René Bock, Thurgauer Kantonalbank  
Rudolf Dellenbach, Aargauische Kantonalbank  
Jean-Noël Duc, Banque Cantonale Neuchâteloise  
Blaise Goetschin\*, Banque Cantonale de Genève  
Markus Grünenfelder\*, Nidwaldner Kantonalbank  
Pascal Kiener\*, Banque Cantonale Vaudoise  
Roland Ledergerber, St.Galler Kantonalbank  
Ueli Manser, Appenzeller Kantonalbank  
Hans Rudolf Matter\*, Basler Kantonalbank  
Albert Michel, Banque Cantonale de Fribourg  
Pascal Niquille, Zuger Kantonalbank  
Jean-Claude Nobili, Berner Kantonalbank  
Dr. Beat Oberlin, Basellandschaftliche Kantonalbank  
Jean-Daniel Papilloud, Banque Cantonale du Valais  
Martin Scholl\*, Zürcher Kantonalbank  
Bruno Thürig, Obwaldner Kantonalbank  
Bertrand Valley, Banque Cantonale du Jura  
Alois Vinzens\*, Graubündner Kantonalbank  
Martin Vogel, Schaffhauser Kantonalbank  
Gottfried Weber, Schwyzer Kantonalbank  
Peter Zraggen, Urner Kantonalbank

\*Membre du Comité du Conseil d'administration

## Réviseurs des comptes

Konrad Fausch, Luzerner Kantonalbank  
Alois Schärli, Berner Kantonalbank

## Secrétariat

Hanspeter Hess, directeur  
Dr. Thomas Hodel  
Elisabeth Bürgin  
Prof. Dr. Doris Fellenstein Wirth  
Tobias Ammann  
Jeannine Bubendorff  
Gabriela Carraro  
Sandra Gisiger  
Miriam Gramelsbacher  
Nicole Grieder  
Silvana Longhi  
Ennio Perna  
Stafanie Rüttimann  
Murielle Voegeli

# Annexe I

## Manifestations UBCS 2009

1.4.2009	Séminaire sur l'étude de marché	Utilisation de données de marché et données de clients dans les opérations bancaires avec les clients PME
9.6.2009	2 <sup>e</sup> séminaire sur les questions fiscales	Evolution actuelle des questions fiscales sur le plan national et international
18.6.2009	Réunion des présidents	Affaires courantes de l'Union et thèmes actuels
18 /19.6.2009	102 <sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire	Répercussions de la crise financière sur le positionnement des Banques Cantonales
22.6.2009	Séance d'informations	Statistiques des crédits de la BNS
11.8.2009	Rencontre des anciens présidents	
1 – 3.9.2009	Atelier IGK pour les cadres sur le marketing, la communication et la publicité 2009	Divers thèmes
4.9.2009	Rencontre des anciens directeurs	
7/8.9.2009	Forum de direction	«Banques Cantonales en 2015»
15.9.2009	Séminaire Investor Relations	Banques Cantonales et Investor Relations
15.10.2009	Conférence de presse	Engagement des Banques Cantonales pour une place financière suisse solide
26.10.2009	Forum des présidents	Positionnement et direction des Banques Cantonales orientés vers les valeurs
28.10.2009	4 <sup>e</sup> forum Legal & Compliance	Leçons tirées de la crise financière et mises en pratique
3/4.11.2009	Forum de stratégie	Développement du marché bancaire suisse/implications stratégiques pour les Banques Cantonales
13.11.2009	Atelier pour responsable TVA	Analyse de certaines modifications de la législation sur la TVA
26 /27.11.2009	12 <sup>e</sup> réunion annuelle au sujet des opérations sur titres	Divers thèmes
3.12.2009	Séance d'information sur l'assurance suisse contre les risques à l'exportation	Présentation de différents produits
9/10.12.2009	7 <sup>e</sup> forum Médias et RP	Communication en cas de crise

# Annexe II

## Partenaires de réseau

Swisscanto Holding SA et ses filiales	Opérations de fonds, placement et prévoyance
Swisscanto Fondation de placement	Placement de fonds de prévoyance
Swisscanto Fondation collective des Banques Cantionales	Fondation collective de prévoyance professionnelle
Swisscanto Flex Fondation collective des Banques Cantionales	Fondation collective de prévoyance professionnelle
Swisscanto Fondation collective Supra des Banques Cantionales	Fondation collective de prévoyance professionnelle
Swisscanto Fondation de libre passage des Banques Cantionales	Fondation de libre passage pour la prévoyance professionnelle
Centrale de lettres de gage	Marché des capitaux
CFBCL Centre de Formation des Banques Cantionales Latines	Formation et perfectionnement
Finarbit SA	Courtier sur le marché monétaire
Groupe Aduno	Commerce des cartes
IGK Interessengemeinschaft für Kaderausbildung	Formation et perfectionnement
RSN Risk Solution Network SA	Gestion des risques
Swiss Bankers Prepaid Services SA	Cartes prépayées

Editeur:  
Union des Banques Cantionales Suisses  
Wallstrasse 8, Postfach  
CH-4002 Basel, Suisse  
Téléphone +41 (0)61 206 66 66  
Fax +41 (0)61 206 66 67  
E-mail [ubcs@ubcs.ch](mailto:ubcs@ubcs.ch)  
[www.ubcs.ch](http://www.ubcs.ch)

Le rapport annuel de l'Union des Banques Cantionales Suisses est disponible en langues allemande et française. Pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser à:

Union des Banques Cantionales Suisses  
Prof. Dr. Doris Fellenstein Wirth  
Téléphone +41 (0)61 206 66 12  
E-mail [medien@ubcs.ch](mailto:medien@ubcs.ch)



**Verband Schweizerischer Kantonalbanken**  
**Union des Banques Cantionales Suisses**  
**Unione delle Banche Cantionali Svizzere**