

L'amélioration continue des fonds propres

BÂLE III. Rapport positif sur les banques internationales.

Les grandes banques actives à l'international continuent d'améliorer leurs fonds propres, qui doivent leur permettre de tenir le choc en cas de crise, bien que toutes répondent désormais aux exigences minimales, selon le dernier rapport du comité de Bâle publié hier.

Ce comité, qui est chargé de définir les règles applicables aux banques dans le cadre de la réforme du secteur dite Bâle III, se livre régulièrement à un examen des réserves de capitaux des banques pour évaluer leurs progrès avant leur mise en oeuvre complète.

Au 31 décembre 2014, le ratio de fonds propres de catégorie 1 des 100 grands établissements passés au crible se situait en moyenne à 11,1%, a indiqué le comité de Bâle, contre 10,8% six mois plus tôt.

Comme en mars, toutes les grandes banques retenues atteignaient désormais le seuil minimal fixé à 7%, auquel s'ajoute un coussin de liquidités supplémentaires pour les établissements

considérés comme trop gros pour faire faillite, tandis que les sommes qui devaient encore être réunies pour atteindre la fraction haute du ratio catégorie 1 s'est encore réduite.

Fin décembre, elles devaient encore lever 6,5 milliards d'euros, contre 18,6 milliards six mois plus tôt. Pour les fonds propres complémentaires, dits Tier 2, les montants à réunir s'élevaient quant à eux à 40,6 milliards d'euros, contre 78,6 milliards auparavant. Pour mettre ces montants en perspective, le Comité de Bâle a souligné que la somme des bénéfices après impôts mais avant distribution aux actionnaires s'élevait à 228,1 milliards d'euros au sein du panel de banques étudiées.

Le comité de Bâle s'appuyait sur un échantillon de 221 banques, qui incluait 100 grands établissements actifs à l'international pour lesquels le niveau de fonds propres de base est supérieur à 3 milliards d'euros. Le ratio minimal de fonds propres doit entrer en application le 1^{er} janvier 2019. ■

Le modèle de dotation allégé

LEONTEQ. La part du capital allouée aux risques opérationnels s'en trouvera rehaussée pour le groupe zurichois.

PIOTR KACZOR

Fondée il y a huit ans et mise en cotation il y a trois ans par son actionnaire, la banque de gestion privée EFG International, la société financière zurichoise Leonteq a vu le cours de son titre plus que décupler durant cette période. A tel point que la valeur boursière du groupe, qui emploie quelque 400 personnes, a dépassé le double (3,6 milliards de francs) de celle de EFG International, aux effectifs cinq fois plus amples. Leonteq se singularise par son positionnement de seul acteur coté purement centré sur les produits structurés. Ce qui ne facilite guère les comparaisons de performance.

Le groupe zurichois s'est hissé au rang de référence de la finance, mais son style de direction est encore empreint du dynamisme de la start-up.

Porté actuellement par la mutation du secteur bancaire et des assurances et le potentiel de l'externalisation et de l'automatisation. Compte tenu des défis majeurs auxquels font face simultanément les grands groupes financiers. "L'intégration verticale qui caractérise encore 90% de la pro-

duction actuelle dans ce domaine devrait voir sa part chuter à 30% au cours de la décennie à venir" a anticipé Roman Kurmann, le responsable des finances (CFO) de Leonteq, lors de la journée des investisseurs de la société qui s'est tenue mardi à Zurich.

Cette évolution favorable aux acteurs spécialisés centrés sur leurs métiers illustre le potentiel de Leonteq et de son modèle d'affaires. Depuis le stade initial, dit FIN, de l'émission et de la gestion de ses propres produits structurés à celui d'un opérateur B2B, soit la phase FINTEQ du développement des prestations, des produits et des infrastructures pour des enseignes partenaires, banques et compagnies d'assurances. Ces dernières représentent actuellement 55% des volumes de Leonteq.

Un modèle FINTEQ certes très rentable aussi mais qui consomme encore énormément de ressources (fonds propres et au bilan). Jusqu'ici centré sur la Suisse, le modèle est entré dans sa dimension internationale avec DBS. Or, à la faveur de l'alliance annoncée fin juillet, le groupe zurichois développe actuellement la phase dite TEQ, pas encore

opérationnelle, laquelle doit permettre de réduire le poids élevé de ces activités dans le bilan et l'allocation de fonds propres requise. Avec le développement de ce modèle moins intense en fonds propres, la portion de capital dévolue aux risques opérationnels (19% actuellement) devrait se trouver notablement rehaussée.

Ainsi le modèle initial FIN nécessitait de 15 à 20 millions de francs de fonds propres pour 1 milliard de francs d'actifs sur la plateforme. Le développement b2b du modèle FINTEQ, actuellement prédominant, a permis de réduire cette intensité en capital à 10-15 millions. Et le modèle en voie de finalisation TEQ devrait se contenter de 1 million de francs de fonds propres pour un milliard de francs d'actifs sur la plateforme, ainsi que l'a illustré Daniel Cangemi, le responsable de la gestion du risque (CRO) de Leonteq.

Car même après cette forte croissance, Leonteq contrôle encore moins de 1% du marché mondial des produits structurés. Et il n'est pas question d'exploiter ce potentiel en consommant autant de capital que jusqu'ici (la dernière augmentation de capital avait

surpris). Heureusement, même les grandes banques universelles et les grandes banques d'investissement n'ont plus les moyens (capitalistiques) non plus de développer de telles plateformes à l'interne.

Au vu du rythme de la révolution technologique, les banques d'investissement réalisent qu'elles ne peuvent pas faire évoluer leur système actuel et se trouvent contraintes de choisir entre de lourds investissements ou l'externalisation. «Il y a 24 mois, la moitié des gens auxquels nous parlions n'imaginaient pas une externalisation de fonctions du front a expliqué de son côté Yann Besnard, le responsable Business Innovation de Leonteq. La matrice de partenariats illustrée ci-dessous montre, les cases vides en particulier, le potentiel que les partenariats doivent permettre à Leonteq d'exploiter de manière plus ciblée.

Dans les quatre segments de clientèle, dans chaque région et dans chaque catégorie d'émetteurs, Leonteq est à l'affût de partenaires locaux attirés, ainsi que l'a souligné Yann Besnard et s'est fixé un objectif de 30 partenaires à moyen terme. ■

CS: amende de 80 millions de dollars pour les dark pools

Credit Suisse devra payer 80 millions de dollars aux autorités américaines dans le cadre de l'affaire des dark pools, a rapporté lundi soir l'agence Bloomberg, citant une personne proche du dossier. La banque s'est vu reprocher de ne pas avoir suffisamment été transparente sur la façon dont elle gérait sa plateforme de négoce. Un accord est attendu en octobre, a précisé l'agence. Contacté par AWP, le Credit Suisse n'a pas voulu commenter.

AVALOQ: seul propriétaire de la filiale allemande

Avaloq devient l'actionnaire unique de sa filiale allemande Avaloq Sourcing. Le spécialiste zurichois des logiciels bancaires reprend la participation minoritaire de Quirin Bank. Le prix d'achat n'a pas été dévoilé. Cette acquisition totale permet au groupe Avaloq de renforcer son engagement en Allemagne. La filiale Avaloq Sourcing est implantée à Berlin et à Leipzig.

MATRICE DE PARTENARIATS DE LEONTEQ					
Partenaires basés en	Rating	Banques commerciales	Banques universelles / d'investissement	Banques privées	Assureurs / groupes
Suisse	Prime & high grade				
	Medium grade	Raiffeisen Suisse		EFG International Notenstein Corner Bank	Helvetia Swiss Life
	Non-Investment grade				
Europe (sans la Suisse)	Prime & high grade				
	Medium grade		Deutsche Bank		
	Non-Investment grade				
Asie	Prime & high grade				
	Medium grade		DBS		
	Non-Investment grade				
Amériques	Prime & high grade				
	Medium grade		JP Morgan Bank of Montreal		
	Non-Investment grade				

En rouge: partenariats actuels; En vert: partenariats envisagés; Cases vides: potentiel à couvrir
Leonteq

La structure et les ambitions renforcées

BSI/BTG PACTUAL. Joseph Rickenbacher (ex-Finma et ex-UBS) succède à Alfredo Gysi à la présidence. L'emploi devrait rester stable à Genève.

La nouvelle BSI en mains de BTG Pactual a reçu l'aval de la Banque centrale du Brésil, après avoir bénéficié de celui de la Finma au printemps dernier. L'acquisition de la banque privée par le groupe brésilien est donc définitive, à un prix de 1,25 milliard de francs. Ce montant articulé hier est inférieur au 1,5 milliard mentionné lors de l'annonce du rachat, mi-juillet 2014. C'est la conséquence du recul de la masse sous gestion, passée de 89 milliards de francs à 82 milliards fin juin. Les explications du CEO de BSI Stefano Coduri et de Steve Jacobs, de BTG Pactual, sur la stratégie et l'évolution d'une des plus anciennes banques de Suisse, qui conservera son indépendance dans un groupe qui compte maintenant 186 milliards de dollars d'actifs sous gestion.

Comment s'explique le recul de la masse sous gestion de sept milliards de francs depuis mi-2014?

Stefano Coduri: Le net new money a été négatif cette année. Le mouvement de régularisation de la clientèle s'est traduit par d'importantes sorties de fonds, tandis que le franc fort a également eu un impact sur la masse sous gestion. Mais à l'inverse, la rentabilité de la banque s'est nettement améliorée par rapport à l'an dernier, de l'ordre de 20% à 25%. Fin juin dernier, le ratio coûts-revenus était de 69%.

Quels sont les objectifs de BSI?

Stefano Coduri. Nous avons un nouveau président pour BSI, en la personne de Joseph Rickenbacher, qui siégeait auparavant au board de la Finma, après une carrière au sein d'UBS. Alfred Gysi devient président honoraire et conseiller de BTG, tandis que trois personnes issues de BTG rejoignent le conseil de BSI, dont Steve Jacobs. Nous avons aussi renforcé le comité de direction, notamment avec l'arrivée de Yves Bonzon, ex-Pictet, afin d'at-

teindre nos objectifs élevés. Nos objectifs consistent à augmenter nos parts de marché en Europe continentale, en Europe de l'Est, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

Steve Jacobs. Nous sommes maintenant en position d'aller de l'avant. Nous voulons améliorer la proximité avec les clients, renforcer la proposition d'investissement et le processus d'investissement. Nous pensons que la combinaison de ces éléments nous rendra uniques sur le marché. Enfin, avant de décider de vendre BSI, Generali encaissait le maximum de dividendes permis; dorénavant, BTG Pactual va réinvestir.

Comment va évoluer l'emploi de manière globale, alors que BSI comptait environ 2000 collaborateurs mi-2014?

Et en Suisse (1385 employés mi-2014)? En particulier à Genève (125 employés mi-2014)? Stefano Coduri. L'effectif total de

BSI s'élève à exactement 1890 collaborateurs. Nous avons lancé un programme de réduction des coûts en juillet 2014, tout en investissant dans de nouvelles implantations comme Panama ou en élargissant nos activités comme à Milan. De manière générale, la tendance est à la baisse du personnel en Suisse et à l'augmentation dans le reste du monde. Genève fait figure d'exception, puisque l'emploi est stable dans ce qui est notre centre de compétences pour l'Amérique latine et le Moyen-Orient. Nous comptons maintenant 1200 employés en Suisse. BSI en a fini avec sa période défensive, nous allons recruter des profils seniors.

Avec cette acquisition, d'où proviennent majoritairement les revenus de BTG Pactual, par géographie et par activité?

Steve Jacobs. Déjà avant le closing, plus de 50% de nos effectifs et de nos revenus provenaient de l'extérieur du Brésil. Notre

groupe avait déjà une forte présence à Londres, à New York ou en Asie. Avec l'acquisition de BSI, environ 65% des revenus et des bénéfices seront réalisés hors du Brésil. L'activité de wealth management fournira environ 35% des revenus du groupe.

Le closing de la transaction intervient quatorze mois après qu'elle a été annoncée. Pourquoi tant de temps ?

Steve Jacobs. Tout d'abord, nous avons reçu l'aval de la Finma dès fin mai dernier. Pour l'obtenir, il était nécessaire notamment que nous trouvions une solution dans le cadre du programme américain, ce qui a été fait dès la fin mars (BSI a payé une amende de 211 millions de dollars, nldr). Ensuite, avec notre présence dans quatorze juridictions et vu la complexité d'une organisation comme la nôtre, je dirais que le processus a plutôt été rapide.

INTERVIEW: SÉBASTIEN RUCHE

TRAJECTOIRES

SVIT ROMANDIE: Martin Dunning (SPG Intercity) nommé président

L'antenne romande de l'Association suisse de l'économie immobilière SVIT Romandie est désormais présidée par Martin Dunning, qui est aussi membre fondateur. Directeur général de SPG Intercity, il est actif dans le domaine de l'immobilier et de la construction depuis 25 ans et il est aujourd'hui une référence en matière d'immobilier commercial. En parallèle de ses fonctions, il est également professeur à la SVIT School, membre de la Chambre Suisse d'Experts en Estimations Immobilières (CEI), de la Chambre Suisse des Experts (CSE), membre du Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) et professeur au sein de l'Institut d'Etudes Immobilières (IEI) à Genève. Le SVIT Suisse se définit comme le label de qualité des spécialistes de l'immobilier et compte 2000 entreprises réunissant près de 25.000 professionnels. Créée en 1933, il remplit de nombreuses missions aussi bien en Suisse allemande qu'en Suisse romande.