Le cas des banques cantonales : l'exemple du Crédit foncier vaudois

Autor(en): **Brandt, Jean-Marie**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum**

Band (Jahr): **5 (1993)**

PDF erstellt am: **28.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-833062

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

JEAN-MARIE BRANDT

DIE ZUKUNFT DES ÖFFENTLICHEN DIENSTES IN DER SCHWEIZ

LE SERVICE PUBLIC EN SUISSE -INTERROGATIONS SUR L'AVENIR

Le cas des banques cantonales

L'exemple du Crédit Foncier Vaudois

Jean-Marie Brandt

1. Introduction

Le Crédit foncier vaudois, 2e banque cantonale du canton de Vaud, 12e banque de Suisse par la taille de son bilan, constitue un exemple de par le caractère semi-public, semi-privé de son statut.

En effet, son caractère semi-privé lui a permis de suivre en tout temps, et notamment dans une conjoncture défavorable en matière immobilière, une ligne professionnelle qui lui vaut un minimum de dommages. Sa rentabilité en matière de cash flow par collaborateur compte parmi les meilleurs, si ce n'est la meilleure des banques suisses.

Son caractère public lui permet de jouer un rôle modérateur et anti-cyclique, toujours dans le domaine hypothécaire, et ce pour une part de marché équivalant à 40% environ des hypothèques octroyées dans le canton. Il constitue en outre un avantage comparatif déterminant pour le financement du développement du canton, puisque 60% environ de ses sources de financement proviennent de Suisse alémanique. Les capitaux générés par le canton ne suffisent en effet pas à financer son développement.

Le statut semi-public détaillé du Crédit foncier vaudois est décrit en annexe 1.

2. Banques cantonales : quel avenir ?

Les cercles d'influence

Les cercles d'influence qui devraient faire évoluer de manière significative les banques cantonales sont recensés ci-après.

Face à ces cercles d'influence sont également listés, ci-après, les tendances qu'ils sont susceptibles de développer.

	Les tendances
a) Politique	professionnalisation accrue déréglementation et reréglementation concomitantes globalisation
b) Economique	vulnérabilisation accrue - rentabilité - technologie - conjoncture
c) Financier - Concurrence grandes banques	perte de parts de marchés comme banques universelles dérivées, gérance de fortune en mains des Grandes banques R & D de moins en moins maîtrisable; gestion des risques de plus en plus problématiques, notamment risques: - pays - devises - crédits internationaux - capital risque
d) Opérationnel	approche marché à instaurer systématiquement; maîtrise coûts à réaliser (introduction comptabilité analytique) par: - segments - clients - produits - directs/indirects
e) Personnel	professionnalisation -> qualité à renforcer formation motivation image
f) Clientèle	professionnalisation image à renverser: - Etat - banques - sécurité - culture - mentalité

3. Les banques cantonales demeurent

Elles réalisent une **symbiose** unique et mutuellement profitable entre l'Etat et l'économie.

Elles constituent un **laboratoire potentiel** pour l'amélioration des prestations et de l'efficacité de l'Etat.

Les banques cantonales, en tant que service de caractère mixte (semi-privé), **constituent un avantage comparatif** déterminant pour la Suisse et ses cantons dans la mesure où elles réalisent:

a) un instrument économique de type modérateur dans la conjoncture;

b) une alternative politique, économique et financière face à la puissance des Grandes banques;

c) une alternative fédéraliste face à des tendances centralisatrices;

d) une fonction généralement bien acceptée et souhaitée par le public, qui correspond à un besoin;

e) une source de revenus importante (sauf mismanagement) pour le secteur public;

f) un clearing efficace entre les surplus et les mancos de capitaux, selon les régions en Suisse;

g) un laboratoire potentiel de formation pour les responsables de l'administration publique;

h) un potentiel de part de marché et de développement important face à la «retailisation» et à la mauvaise image des Grandes banques;

i) une gamme de services souples et adaptés à un large public domestique.

4. Les banques cantonales demeurent, à certaines conditions

Les banques cantonales **cependant** ne constitueront cet avantage comparatif déterminant et ne survivront qu'à la condition qu'elles:

a) rééquilibrent leurs structures vers davantage de management et moins de politique, le nouveau centre de gravité se situant du côté du professionnalisme à renforcer, notamment pour leur direction propre, mais aussi pour les recherches en commun de synergies (exemple : UNICIBLE);

b) remettent en cause leur management en donnant la priorité à des personnalités aptes à gérer le changement, à modifier l'encadrement en général et à orienter les options stratégiques en fonction des données nouvelles du marché;

c) mettent en œuvre une politique de ressources humaines qui prépare la relève, assure la formation nécessaire à la réalisation de la mission et crée un climat propice au changement;

d) se remettent en question par une analyse courageuse de leurs forces et faiblesses, et en dégagent une mission simple qui permette à leurs clients, dirigeants et collaborateurs de s'identifier avec elle;

e) initient une approche marché en développant une stratégie qui prenne en compte la concurrence, tout en mettant en œuvre une maîtrise des coûts analytiques;

f) mettent en commun, ou mieux concentrent en 2 ou 3 points les fonctions essentielles à leur existence et non indispensables à leur identité propre sous forme, par exemple, de sociétés de maintenance et de développement pour une recherche **pragmatique** des synergies possibles (avec large autonomie au management);

g) conservent, développent et fassent connaître, par une stratégie de la communication, leurs missions, leur identité et leurs avantages comparatifs;

h) utilisent leur réseau retail et se concentrent dans la petite clientèle, sous réserve d'autres niches dans leur marché spécifique, et fassent jouer leurs avantages comparatifs par rapport à la stratégie de concentration et de «retailisation» des Grandes banques;

i) continuent à utiliser et développer leur culture, leur identité et leur pénétration marché comme un avantage comparatif déterminant;

j) collaborent étroitement avec l'université pour développer une école bancaire qui pourrait servir de pépinière pour elles-mêmes, l'université et les pays en développement (notamment pays de l'Est);

k) que la garantie de l'Etat soit supprimée dans son aspect formel là où elle existe.

5. Les banques cantonales constituent un avantage comparatif décisif

a) les banques cantonales réalisent une symbiose unique et mutuellement profitable entre l'Etat et l'économie;

b) cet avantage comparatif disparaîtrait avec la perte de leur identité cantonale;

c) l'existence et le développement de cet avantage comparatif nécessite une mutation profonde;

d) la gestion de cette mutation doit être confiée à des managers jouissant d'une large autonomie dans un cadre politique (mission) défini;

e) cette mutation se traduira par la recherche et le développement de synergies au potentiel considérable en matière de coûts et de capital de connaissances;

f) ces synergies ne paraissent réalistes que dans la mesure où elles se focalisent sur 2 ou 3 centres de développement régional (un seul paraissant aujourd'hui irréaliste).

6. Conclusion

En conclusion, les cercles d'influence dégageront des tendances marquées pour davantage de management et moins de politique, davantage de privé et moins de public, davantage de professionnalisme et moins de politique, davantage de concentration et moins de dispersion. Ils impliquent que, pour survivre, les banques cantonales devront mettre en œuvre des synergies au niveau supracantonal, procéder à la segmentation de leur marché, dégager une stratégie de niches si elles veulent conserver un rapport qualité/prix au moins égal à celui des Grandes banques.

Ceci n'implique, à notre sens, en aucun cas qu'elles soient entièrement privatisées, ni qu'elles fusionnent en une méga-banque supracantonale. Les privatiser signifierait qu'elles perdraient l'avantage d'être un bras de levier politique et économique important au niveau du fédéralisme et que ces centres de décision importants se déplaceraient vers la place financière de Zurich, sans compter les retombées fiscales qui auraient le même sort.

Créer une méga-banque supracantonale reviendrait au même que ci-dessus, tout en vulnérabilisant considérablement l'édifice puisqu'elle porterait sur le terrain de prédilection des Grandes banques, répétant ainsi la lutte historique du pot de terre contre le pot de fer. S'il s'agit de créer une seconde banque nationale, nous partons de l'idée qu'une seule suffit.

Annexe 1

CRÉDIT FONCIER VAUDOIS
CAISSE D'EPARGNE CANTONALE } établissement de caractère mixte, est un exemple

(Chiffres en mia de frs)

Total bilan	11.0		5.4	dépôts de la clientèle
Hypothèques	9.7		3.8	passifs à long terme
			0.5	fonds propres
RANG	Vaud	1re (hypothèques)	BCV :	3.8
		2e (bilan)	BCV :	13.0
	Suisse	12e (bilan)		

Annexe 2

	Public	Privé
- Office révision interne	Chef réviseur nommé par le Conseil d'Etat, rapporte au Comité de surveillance/CG/CE	
- Organe révision externe	nommé par le Conseil d'Etat, rapporte au Comité de surveillance/CG/CE	—
- Garantie de l'Etat	Fr. 40'000.—/déposant Caisse épargne cantonale	Fr. 30'000.—
- Dividende garanti	4% sur capital nominal Fr. 140 mios (statutaire)	11%
- Directeurs généraux	nommés par Conseil d'Etat (6 ans)	

Annexe 3

	Public	Privé
- Grand Conseil vaudois	fondation (voie législative)	—
	mission (statuts)	—
- Code obligations	non applicable	art. 763
- Capital (voix)	48%	52%
- AG actionnaires	48%	nomme 10 membres CG
- Conseil général (CG)	a) 10 membres + Président, nommés par le Conseil d'Etat	10 membres nommés par l'AG
	b) approbation du rapport annuel	—
	c) répartition du bénéfice	—
	d) nomination de l'organe de révision	—
	e) décharges aux organes => «**législatif**»	—
- Comité surveillance	- Président du Comité (Président CG)	—
	- 4 membres nommés par le Conseil d'Etat => «exécutif»	—