



Défi pour la transparence

**Agilité, sécurité et rentabilité :
la devise d'une banque solide**



Juin 2019

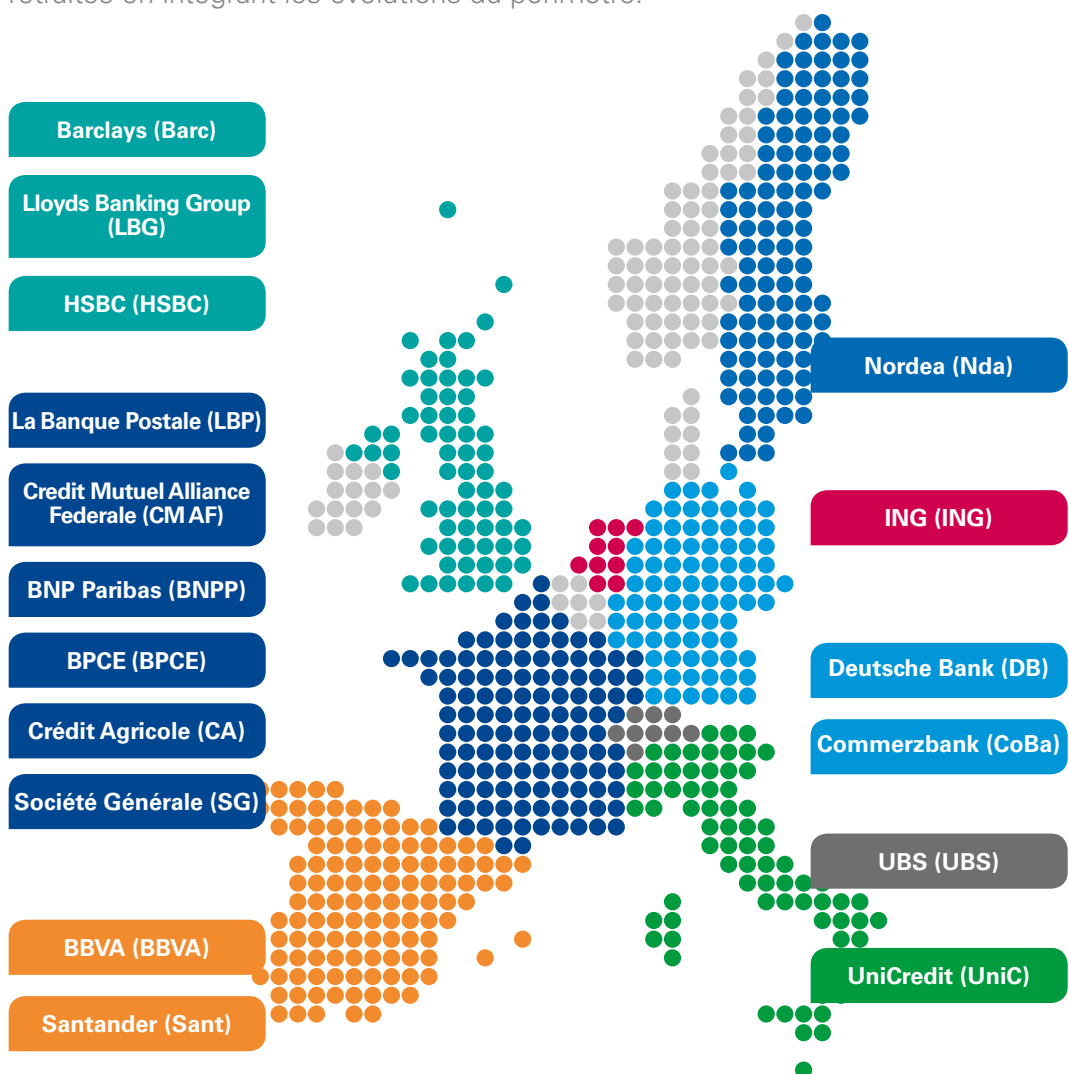
kpmg.fr

Pour la treizième année consécutive, nous avons réalisé une étude comparative des rapports annuels des principaux groupes bancaires européens au regard de certains thèmes clés.

Dans le prolongement des éditions précédentes, nous présentons un chapitre sur les messages des présidents et des dirigeants à leurs actionnaires, qui font ressortir les principaux sujets de préoccupation des banques en 2018. Ces sujets sont repris en détail dans les chapitres de notre étude.

Cette année, nous introduisons un nouveau chapitre sur les enjeux de la transformation numérique pour les banques, qui décrypte les opportunités que représentent les nouvelles technologies (intelligence artificielle, blockchain, cloud, big data).

Afin de couvrir davantage le secteur bancaire en France, nous avons choisi de faire évoluer notre échantillon : ainsi, alors que les groupes Crédit Mutuel Alliance Fédérale et La Banque Postale ont fait leur entrée en 2018, les groupes Crédit Suisse et Royal Bank of Scotland ne font désormais plus partie du panel de banques étudiées. Pour les besoins de l'étude, les chiffres des années précédentes ont été retraités en intégrant les évolutions du périmètre.



Tous les graphiques et analyses ont été préparés par nos soins en utilisant les commentaires et les données chiffrées des rapports annuels publiés. Par ailleurs, les chiffres 2017 sont fondés sur les données comparatives publiées dans les états financiers au 31 décembre 2018.

Nous avons utilisé les taux de change de fin d'exercice pour chacune des années respectives.

Sommaire

Executive
Summary

6

Évolution du paysage
bancaire en 10 ans

8



01

Messages
des présidents

11



02

Performances
financières

23



03

Dépréciations au titre
du risque de crédit

33



04

Fonds
propres

57



05

Liquidité et
refinancement

73



06

Gouvernance, parité
et rémunération

81



07

Poids du passé
et perspectives d'avenir

99



08

Les enjeux de la transformation
numérique pour les banques

119

Executive Summary

Agilité, sécurité et rentabilité : la devise d'une banque solide

Une banque solide dans un environnement contraint

Dans un contexte économique peu porteur et de plus en plus contraignant sur le plan réglementaire, avec des taux bas persistants et des conditions de marché particulièrement difficiles en fin d'année, les banques européennes réalisent une performance d'ensemble satisfaisante grâce à une politique commerciale plus fine associée à une bonne maîtrise des risques et des coûts, et la poursuite d'investissements ciblés pour répondre aux besoins des clients et à l'évolution des modes de consommation des services bancaires.

Si les groupes n'augmentent leurs revenus que de 1% sur l'année (414,8 milliards d'euros au 31 décembre 2018), ils confirment leur capacité à créer de la valeur pour leurs actionnaires en affichant un résultat net en progression de 23% par rapport à 2017, à 80,7 milliards d'euros. Le niveau des résultats dégagés en 2018 reflète les bonnes performances commerciales et opérationnelles des métiers et une réelle maîtrise des coûts et des risques : l'impact limité de 16,2 milliards d'euros de dépréciations au titre de la première application d'IFRS 9 illustre ainsi la rigueur des années précédentes dans le provisionnement du risque de crédit.

Les banques affichent un ratio de Common Equity Tier 1 (CET1) de 13,4% et démontrent leur capacité à gérer leur bilan en respectant les obligations réglementaires, et ceci malgré l'ajustement technique au 1^{er} janvier 2018 lié au passage complet à IFRS 9 qui a pesé à hauteur de 28 points de base sur les ratios de CET1.

Avec un ratio de CET1 qui intègre les coussins de capital et les exigences au titre du pilier 2 (P2R moyen à 1,9%), tous les groupes confirment préparer la mise en place dans de bonnes conditions des mécanismes de TLAC (Total Loss Absorbing Capacity) et de MREL (Minimum Requirement of Eligible Liabilities).

Par ailleurs, avec un ratio LCR moyen de 138% et un total de 2.656 milliards d'euros de réserves de liquidité, le besoin de refinancement court terme est totalement couvert. La plupart des groupes indiquent d'ailleurs disposer de plus d'un an de marge de manœuvre par rapport aux ressources de marché, et mettent en avant le taux de couverture de leurs réserves de liquidité (qui dépasse 100% du total des encours de refinancement court terme).

De même, si la crise financière de 2008 avait révélé des lacunes dans la gouvernance d'un certain nombre d'établissements qui avaient conduit à des prises de risques excessives, la gouvernance et les politiques de rémunérations sont désormais intégrées dans la culture d'entreprise, et les banques communiquent de manière assez transparente sur le respect des exigences réglementaires dans ces domaines.

En 2018, les exigences réglementaires semblent être pleinement intégrées dans les plans de développement des banques, qui composent avec ces contraintes pour mieux répondre aux attentes de leurs clients en adaptant leurs services aux nouveaux modes de consommation.

... qui poursuit sa transformation digitale....

Face à un environnement d'incertitudes persistantes, les performances réalisées en 2018 traduisent la capacité des banques européennes à générer de bons niveaux de résultats et des structures financières solides. Dans ce contexte, tous les groupes souhaitent s'inscrire dans une culture de l'innovation où celle-ci ne repose plus seulement sur un effet d'annonce mais se met au service de la stratégie de la banque à travers une transformation de l'expérience client, une digitalisation des processus internes, une meilleure sécurité des opérations bancaires, tout en faisant face aux enjeux de cyber sécurité.

Si la transformation digitale s'opère avec la mise en œuvre de nouvelles technologies comme le Big Data, l'Intelligence Artificielle, la blockchain, le cloud ou les accès digitaux sécurisés, ces nouvelles technologies sont développées en interne, à l'aide de partenariats avec des Fintechs ou par des programmes d'incubation au sein des banques, créant des synergies entre Fintechs et banques traditionnelles.

La mise en œuvre de nouvelles technologies donne aux banques une plus grande agilité et diversité pour mieux répondre aux attentes des clients. Ainsi, la digitalisation de l'expérience client sert l'ambition des banques pour améliorer leurs canaux commerciaux. Celle-ci rend les produits bancaires plus accessibles et dessine les contours d'une approche commerciale mieux adaptée aux besoins du consommateur au travers du traitement des données permis par les nouvelles technologies. Les banques communiquent notamment sur leurs offres de services bancaires en ligne, via mobile, les services de paiement en ligne mais aussi la possibilité d'accéder à des services de financement ou d'investissement

dématérialisés (simulation de prêts, plateforme de conseil en ligne, etc...).

Le déploiement des technologies numériques met à l'épreuve l'infrastructure technologique des banques et leurs plateformes opérationnelles au regard de leur dispositif de sécurité et de maîtrise des risques informatiques. Pour relever ce défi, elles placent le renforcement de leurs dispositifs de cyber sécurité au cœur de leurs préoccupations. La digitalisation des opérations bancaires permet, notamment avec la blockchain, la sécurisation des transactions. Plusieurs banques soulignent l'utilisation de cette technologie pour réaliser des transactions rapides et sécurisées. L'entrée en vigueur du règlement général sur la protection des données (RGPD) en mai 2018 représente un défi pour les banques qui réalisent d'importants investissements dans la sécurité informatique pour protéger les données personnelles de leurs clients et répondre aux exigences des régulateurs.

Au centre des orientations stratégiques au niveau des processus métiers et des offres commerciales, la transformation digitale est également un levier permettant aux établissements d'améliorer leur rentabilité opérationnelle.

...tout en cherchant à améliorer sa rentabilité

Alors que l'environnement de la banque de détail connaît des changements structurels sous l'effet des technologies digitales, et que les bouleversements réglementaires et l'environnement de taux bas mettent sous pression les équilibres d'exploitation, tous les groupes annoncent leur volonté de mettre en œuvre des actions concrètes pour améliorer leur efficacité opérationnelle. Si le coefficient d'exploitation moyen

reste relativement stable (68% en 2018 contre 67% en 2017), il existe néanmoins de fortes disparités entre les établissements (de 49% à 93%).

Ainsi, dans le but de dégager les marges de manœuvre nécessaires pour investir dans la transformation digitale, les banques continuent de mettre en œuvre leurs programmes de restructuration et de simplification. Alors que les premiers plans du début des années 2010 étaient essentiellement destinés à la réduction des coûts, les plans actuels sont davantage des plans de développement et de transformation.

Outre l'aspect commercial, les banques souhaitent augmenter leur rentabilité grâce à la digitalisation de leurs processus internes : elles utilisent les solutions technologiques pour améliorer l'efficacité opérationnelle de leurs équipes. L'usage de la signature électronique, du big data ou l'intelligence artificielle permet de simplifier, d'accélérer et de réduire les coûts des processus internes. Les banques communiquent sur les axes de transformation mis en œuvre (simplification du fonctionnement, revue des processus, rationalisation des outils, meilleure gestion des risques, optimisation des coûts) et les démarches transversales (digitalisation des modes de travail, délégations accrues, simplification des reporting internes) permettant de renforcer les synergies de revenus et de coûts.

Si les groupes ont réalisé en 2018 plusieurs étapes importantes de leurs plans de transformation (déploiement de nombreuses nouvelles expériences clients, automatisation des processus, amélioration de l'efficacité opérationnelle), ils doivent poursuivre leurs efforts pour saisir les opportunités de développement et de croissance dans un environnement de plus en plus contraint.

Marie-Christine Ferron-Jolys

Associée

Sophie Sotil-Forgues

Associée

Évolution du paysage



2009

Est-ce la fin de la crise financière ?

Résultats ▲

- Rebond de la banque de financement et d'investissement
- Très fortes hausses des charges de dépréciations des encours de prêts
- Renforcement du capital : prise de participations des États et émission d'actions ordinaires
- Recentrage fort sur les coeurs de métier : deleveraging

3 nouveaux sujets de préoccupation : gouvernance, appétit au risque, politique de rémunération



2010

Le calme avant la tempête ?

Résultats ▲

- Crise de la dette souveraine européenne : soutien financier à la Grèce et l'Irlande
- Performances réalisées sur les marchés émergents
- Politiques de distribution de dividendes conservatrices
- Transparence renforcée : politiques de rémunération (CRD 3) et rapports détaillés de comité d'audit de 3 banques

Émergence de 3 enjeux : taxe sur les banques, confiance clients, préparation Bâle III + IFRS 9 à 13



2011

Les banques dans la tourmente européenne

Résultats ▼

- Plans de financement LTRO mis en place par la BCE
- Aggravation de la crise de la dette souveraine : crainte de la défaillance des PIIGS et dépréciation de la dette grecque
- Litiges commerciaux au Royaume-Uni : PPI
- Anticipation des exigences réglementaires Bâle III

Nouveaux défis à relever : égalité homme-femme, optimisation des coûts, rentabilité actionnaire



2012

Les prémices d'une nouvelle industrie bancaire

Résultats ▼

Impact des éléments non opérationnels significatifs

- Réévaluation des dettes liée au risque de crédit propre
- Dépréciations de titres de participations et écarts d'acquisition
- Coûts relatifs aux litiges
- Cessions de filiales et d'actifs hors coeur de métier

Nouvelles priorités affichées : image & réputation, responsabilité sociale et environnementale, innovation & technologie



2013

Nouveau contexte, nouvel « équilibre » ?

Résultats ▲

- Généralisation des résultats retraités (éléments non opérationnels)
- Nouvelle appréciation de la performance normale : contraintes réglementaires, litiges, dépréciations d'actifs
- Digitalisation : nécessité d'adapter les offres aux nouveaux modes de consommation des clients
- Simplification des organisations

Nouveaux risques : réglementation US et cybercriminalité

Nouvelles priorités : une union bancaire européenne et une internationalisation ciblée

bancaire en 10 ans



2014

L'affirmation d'un nouveau modèle

Résultats ▲

- Récurrence des litiges et des infractions réglementaires dans le paysage bancaire
- Croissance ciblée dans le numérique : investissements pour rester à la pointe de l'innovation
- Bilans de qualité : niveaux des ratios de capital et de liquidité supérieurs aux minima réglementaires

Émergence de 3 sujets : résolution unique, banque nouvelle génération, résultats AQR solides



2015

Concilier le virtuel et l'humain : le nouveau défi de la banque aujourd'hui

Résultats ▲

- Mise en place de l'Union Bancaire : supervision BCE et Résolution Unique
- Digitalisation croissante et omniprésente : « Digitize or die »
- Volonté de garder le contact avec les clients : opérations à valeur ajoutée

3 nouvelles priorités : cyber-criminalité, concurrence (nouveaux acteurs), construire un modèle sur-mesure



2016

Une banque plus responsable en quête de simplification

Résultats ▼

- Environnement géopolitique incertain : Brexit, élections américaines et européennes, situation au Moyen-Orient
- Volonté de maîtriser le risque de réputation : satisfaction clients et employés, participation à des œuvres caritatives, financement de projets liés au développement durable
- Simplification des organisations et des processus : plans de réorganisation, de recentrage sur les cœurs de métier et de réductions des coûts

Principales préoccupations : renforcement croissant des exigences réglementaires ; impact sur le potentiel de croissance ; allègement des contraintes demandé aux différents régulateurs



2017

Une banque robuste qui affine ses choix stratégiques

Résultats ▲

- Contexte de taux bas persistant et environnement de marché difficile
- Une performance et des bilans solides : résultats en hausse, amélioration de la rentabilité, baisse du coût du risque, des ratios de capital élevés, de fortes réserves de liquidité
- Un acteur majeur de l'économie : progression du taux de bancarisation, soutien à la croissance et à l'emploi
- Un partenaire de confiance et de référence : participation à des œuvres caritatives, financement de projets éco-responsables

Principales préoccupations : adaptation des modèles stratégiques à l'ère du digital et de l'intelligence artificielle ; entrée en vigueur d'IFRS 9 : impact sur la performance globale avec une hausse attendue du niveau de provisionnement ; négociations autour du Brexit : incertitudes sur les conséquences pour le secteur bancaire (passeport européen)



2018

Agilité, sécurité et rentabilité : la devise d'une banque solide

Résultats ▲

- Contexte économique peu porteur et de plus en plus contraignant sur le plan réglementaire
- Une solidité financière confirmée : ratios de solvabilité et réserves de liquidité au-delà des exigences réglementaires
- Des résultats en hausse grâce à une bonne maîtrise des coûts et des risques
- Une meilleure couverture du risque de crédit et un impact limité de la 1ère application d'IFRS 9
- Communication transparente sur les principes de gouvernance et les pratiques de rémunérations

Principales préoccupations :

Agilité : nécessité de s'adapter vite et bien aux nouveaux modes de consommation des clients

Sécurité : renforcement des systèmes d'information pour lutter contre la cyber criminalité


Rentabilité : volonté de dégager les marges de manœuvre pour investir dans la transformation digitale





01

Messages
des présidents



Les « messages des présidents », rédigés par les présidents des conseils d'administration ou les directeurs généraux des banques sélectionnées pour la présente étude, servent à introduire les rapports annuels de leurs institutions. Ces messages, adressés aux actionnaires, constituent sans doute un acte de vente des performances des banques au cours de l'exercice écoulé. Ils constituent également une façon de se renseigner sur certaines préoccupations des banques. Concernant l'exercice 2018, l'on peut relever les points suivants :

Les dirigeants des banques européennes se montrent globalement satisfaits de l'exercice 2018 ;

Les dirigeants se disent confiants pour l'avenir, et une volonté de tourner la page de la crise transparait. Les dirigeants semblent vouloir se projeter au-delà des plans stratégiques ou de restructuration engagés après la crise, et dont l'exécution est en cours d'achèvement ;

Les préoccupations opérationnelles des dirigeants s'inscrivent dans la continuité de celles déjà mises en avant à la suite de l'exercice 2017, sans nouveautés particulières.

En se référant à d'autres éléments d'information que les messages des présidents, il est possible d'identifier certains sujets que les banques n'ont pas souhaité mettre en avant, ou qu'elles présentent différemment. Cela ne renseigne pas nécessairement sur leurs motivations, mais peut ouvrir des pistes pour mieux comprendre les banques et leurs enjeux.

Ainsi, cette année, la comparaison avec les banques américaines semble défavorable aux européennes. D'une part, leur rentabilité paraît moindre (le RoE des européennes se situe plutôt sous les 10%, tandis que celui des américaines est plutôt au-dessus). D'autre part, le contexte économique américain (hausse des taux d'intérêts, réduction des charges fiscales...) semble plus favorable qu'en Europe. Et de fait, les cours en bourse des banques européennes sont médiocres, et plusieurs dirigeants indiquent qu'ils ne sont pas au niveau de leurs attentes.

De récents articles de presse se montrent également très critiques des banques européennes et de la BCE qui les supervise. Rentabilité des banques, frais de fonctionnement, viabilité à long terme des « business models », taille critique..., ainsi que taux d'intérêts négatifs ou mesures de supervision de la BCE sont autant de points d'achoppement. Or, ces sujets ne sont pratiquement pas abordés dans les messages des présidents, du moins pas sous l'angle de la discussion. Par rapport à l'année précédente, ils ne semblent pas non plus avoir entraîné d'ajustement des préoccupations opérationnelles des banques européennes. Au point que l'on puisse parfois ressentir un décalage entre les messages des présidents et l'actualité médiatique.

Points clés :

Des fondamentaux solides et une communication optimiste

Des difficultés qui perdurent

Des projets mesurés

Des fondamentaux solides et une communication optimiste

Continuité des banques européennes

10 ans après la faillite de Lehman Brothers, les grandes banques encore indépendantes en Europe se caractérisent d'abord par leur stabilité. Ainsi, pour les banques de notre échantillon, il est intéressant de noter que toutes sont des institutions historiques qui ont survécu à la crise financière. Parmi elles ne figurent ni banque américaine ou chinoise, ni fintech, ni nouveau venu du type Amazon, Google ou autre. Malgré la diversité de leurs métiers, implantations et « business models », toutes sont solidement ancrées dans un marché national. Dans la mesure où pratiquement chaque pays d'Europe de l'Ouest a su constituer et maintenir (au moins pour partie) ses champions nationaux : les grandes banques faisant l'objet de la présente étude, l'Europe politique se trouve ainsi doublée, au plan financier, d'une Europe bancaire. Leurs marchés historiques constituent le socle des banques européennes. Le maintien de l'économie nationale a parfois justifié, aux yeux des autorités publiques, d'intervenir en faveur de « leurs » banques aux moments les plus critiques de la crise – ce qui souligne les liens qui peuvent exister avec les Etats. Seule Nordea dénote, en étant assise sur quatre marchés historiques : Suède, Norvège, Danemark et Finlande. Cet ancrage dans plusieurs marchés nationaux semble avoir entraîné une moindre loyauté de Nordea vis-à-vis de l'Etat suédois, où la banque avait jusque-là son siège social. En effet, la banque n'a pas hésité, en 2018, à le déplacer vers la Finlande – dans un esprit d'arbitrage entre espaces réglementaires (en faveur de la zone euro, en l'occurrence).

Au cours de l'exercice 2018, la plupart des banques de l'échantillon ont su tirer de leurs activités, notamment dans leurs marchés historiques, des revenus se chiffrant en milliards d'euros. C'est en servant ces clients, qui constituent la raison d'être des banques, que ces résultats ont pu être atteints. Le message de Deutsche Bank est particulièrement fort, qui estime que les grands clients européens ont besoin d'une grande banque européenne pour les accompagner à l'international, ce qui conditionne le positionnement stratégique de l'institution parmi les quatre premières banques d'investissement mondiales. Sur ce plan, il n'y a que la vision d'UBS qui diffère : la Suisse n'est mentionnée que comme un appoint bienvenu, au regard des trois autres marchés du groupe, européen, américain et asiatique. Mais il est vrai qu'UBS est atypique, de par ses métiers phares (banque privée et banque d'investissement) et de par l'étroitesse de sa base nationale.

Enfin, le plus souvent, ces banques sont dirigées par des dirigeants de même nationalité que le marché historique (p.ex. des dirigeants français à la tête des banques françaises), malgré quelques exceptions (Lloyds, UniCredito, Barclays et UBS pour son président du Conseil d'administration). Ana Botín, la seule femme parmi ces dirigeants, incarne une autre forme de stabilité, exceptionnelle d'ailleurs : elle représente la 4e génération de sa famille à la tête de Santander.

Discours optimistes

Est-ce la solidité de cette assise, la conscience de leur importance aux yeux des Etats nationaux ? Le discours des présidents des banques européennes, dans l'ensemble, apparaît comme résolument optimiste. Les messages des présidents ne s'appesantissent pas sur les sujets parfois critiqués dans la presse, ou ne les abordent que de façon positive. Ainsi, le parachèvement de l'Union Bancaire n'est évoqué que par Santander et Nordea, alors qu'il a fait l'objet de vives discussions au dernier sommet Eurofi. Mais les plus discrets au sujet de ces discussions sont BBVA et trois françaises : BNPP, BPCE et La Banque Postale – dont les rapports annuels ne comprennent pas de « message du président » (le document de référence de la Société Générale et du Crédit Agricole ne contient pas non plus de message du président, mais leurs dirigeants ont prévu une communication spécifique en parallèle de ce document).

D'une manière générale, rares sont les banques admettant certaines difficultés – hormis Deutsche Bank, UBS ou la Société Générale, cette dernière indiquant que « la performance des activités de marché a été plus contrastée et ressort en deçà de nos attentes ».

De la sorte, les deux notes récurrentes des messages des présidents, au-delà des chantiers opérationnels (cf. ci-dessous), consistent à se féliciter de la solidité des résultats de l'exercice 2018, qu'ils soient « historiques » comme au Crédit Mutuel Alliance Fédérale, ou qu'il s'agisse d'un retour aux bénéfiques comme à la Deutsche Bank (cf. le chapitre « performance financière »). Et à se dire bien armé pour de nouvelles étapes de croissance ou, à tout le moins, pour affronter une prochaine crise. Ainsi, le Directeur Général de Barclays se dit « très confiant dans le fait que, une décennie après la crise financière, sa banque se révélerait bien préparée pour surmonter un choc majeur ».

Ce qui est curieux, au regard de cet optimisme, est que les projets de développement commercial ne sont mentionnés que marginalement. L'Afrique, notamment, qui avait précédemment été citée comme un continent à fort potentiel, n'apparaît plus dans aucun message. Cela serait-il le reflet de certaines difficultés des banques ?

Des difficultés qui perdurent

Cures d'amaigrissement et sanctions

De nombreux messages des présidents évoquent les plans stratégiques ou de restructuration engagés à la suite de la crise. Ceux-ci reflètent la diversité des banques européennes. Ils ont souvent en commun des mesures de réduction des coûts, et des réductions ou fermetures d'activités, afin de mieux se concentrer sur le cœur de métier. Dans l'ensemble, ces plans ont donc une tonalité plutôt défensive. Santander constitue peut-être une exception, dans la mesure où son plan n'est pas qu'une simple réduction de voilure, mais s'inscrit dans la « post merger integration » d'une récente croissance externe. La banque confirme ainsi (comme annoncé l'année dernière) être parvenue à céder une partie du portefeuille immobilier espagnol de Banco Popular, assainissant de la sorte les actifs de sa nouvelle filiale. En tout état de cause, comme toutes les banques mentionnent les progrès de leurs plans, il est vraisemblable que cela se traduise, dans l'immédiat, par un repli sur soi de l'Europe bancaire.

En parallèle, l'incertitude à propos des litiges et amendes semble perdurer. Certes, Barclays et Deutsche Bank évoquent le point d'une manière générale, pour indiquer que c'est un chapitre en train de se clore. ING indique avoir transigé pour 750 millions d'euros avec les autorités néerlandaises, au sujet de son dispositif KYC. Mais le sujet est toujours en cours chez UBS, qui est en contentieux avec le fisc français. Et l'actualité balte en matière de KYC n'est guère rassurante.

2018, un contexte économique peu favorable

L'année 2018 a été marquée par de nombreux événements géopolitiques et phénomènes macroéconomiques qui ont impacté la performance des banques européennes.

Le retrait du Royaume-Uni de l'Union Européenne et l'absence d'accord dans les négociations rendent le climat économique incertain. Si le Brexit est un enjeu important pour toutes les banques européennes, c'est particulièrement le cas des britanniques. Celles-ci se disent néanmoins préparées pour tous les scénarios, notamment grâce à leurs activités étrangères, dont la France pour HSBC.

Les tensions entre les Etats-Unis et la Chine impactent l'économie, comme le souligne HSBC qui a des activités dans les deux pays. Cela transparait également chez Santander, dont le dispositif à cheval sur deux continents expose le groupe au risque de change. Néanmoins, la conclusion d'accords commerciaux vient contrebalancer les tendances défavorables du marché (nouvel accord de partenariat transpacifique, accord de libre-échange entre l'Union Européenne, le Japon et Singapour et l'accord Canada-Etats-Unis-Mexique).

UBS indique que le dernier trimestre 2018 en particulier fut difficile (ralentissement économique, forte volatilité des marchés). Le mois de décembre constituerait même l'une des plus mauvaises périodes depuis la crise économique de 1930, en termes de performances financières du secteur bancaire.

Il est à noter que les banques les plus diversifiées géographiquement, telles HSBC et Santander, sont celles qui déplorent le moins la conjoncture économique : leurs activités en Asie et en Amérique compensent en partie le manque de dynamisme en Europe. À l'inverse, Lloyds souligne à plusieurs reprises que son succès est étroitement liée à la prospérité du Royaume-Uni (d'où une responsabilité de Lloyds envers le pays, qui s'exprime notamment au travers de son plan « Helping Britain Prosper »).

Les banques de l'échantillon mentionnent de manière générale que l'environnement économique demeure incertain, mais qu'elles sont prêtes et ont les dispositions adéquates pour relever les défis à venir.

Enfin, concernant les perspectives pour l'année 2019, la Société Générale indique malheureusement s'attendre à un contexte économique, financier et réglementaire moins favorable...

Cours boursiers médiocres

Malgré les difficultés rencontrées, 9 des 13 messages du président mentionnent le versement de dividendes au titre de 2018. Les banques françaises semblent s'être donné le mot afin que son montant soit de 50% des bénéfices nets, si l'on en juge par la communication de la Société Générale et du Crédit Agricole. Pour la Société Générale, cela revient à maintenir le montant du dividende à 2,20 euros par action, comme pour les deux précédents exercices, tout en réduisant son taux de distribution, qui était de 73% l'année dernière. Barclays et HSBC mentionnent aussi des opérations de rachat de titres, afin de revenir sur les dilutions dues aux augmentations de capital pendant la crise.

En parallèle du versement des dividendes, les banques s'inquiètent du niveau du cours en bourse de leurs actions. Si Commerzbank se contente d'indiquer que ses titres sont sortis de l'indice DAX, Santander, UBS et Barclays estiment que leurs actions sont sous-évaluées, et qu'elles ont le potentiel pour remonter.

L'un des éléments clefs à cet égard concerne la rentabilité des banques. Si les meilleurs RoE sont de l'ordre de 11%, ils se situent pour l'essentiel entre 5% et 10%. En comparaison des RoE d'avant la crise, cela peut paraître modeste. Mais le contexte n'est évidemment plus le même (niveau de prise de risque accepté par les superviseurs, montant des fonds propres réglementaires...).

Un autre facteur important concerne le coefficient d'exploitation. A juste titre, Santander met en avant son niveau de 47%, le meilleur de l'échantillon bancaire de cette étude. A l'autre extrémité, le coefficient d'exploitation de la Deutsche Bank est de 93%, la moyenne étant de l'ordre de 65% environ. Si le RoE dépend entre autres de facteurs échappant à la volonté de la banque, il en va en principe différemment du coefficient d'exploitation. Les banques sont censées disposer de vrais leviers d'action sur ce point. Mais s'agissant de banques anciennes, portant le poids de l'histoire, les banques européennes paraissent rencontrer des difficultés à cet égard. Surtout s'il s'agit de ne pas brusquer les institutions et de continuer à investir pour l'avenir.

Des projets dans la continuité des annonces de 2018

Le client au cœur de la stratégie des banques

Les banques unanimement mentionnent le service du client comme un élément essentiel. L'objectif est d'améliorer « l'expérience client », notamment en s'appuyant sur les nouvelles technologies.

ING rappelle que la confiance des clients et des actionnaires est indispensable pour fonctionner, et que c'est dans ce sens que la banque se doit d'être irréprochable dans ses pratiques et d'agir avec intégrité. Cette déclaration fait suite à l'amende relative au dispositif KYC de la banque entre 2010 et 2016. La banque néerlandaise assume sa responsabilité et a pris des dispositions afin de renforcer sa gestion des risques et de la conformité.

Le Crédit Agricole souligne que son ancrage territorial lui permet d'être au plus proche de ses clients afin de les accompagner. De plus, la banque française vise l'excellence relationnelle et se veut irréprochable vis-à-vis de ses clients.

HSBC anticipe les craintes de ses clients au Royaume-Uni face à l'incertitude du Brexit et soutient que ses activités en France seront en mesure d'assurer leurs besoins en Europe.

Lloyds rappelle par ailleurs qu'afin de s'inscrire dans une croissance durable, le groupe doit se donner comme objectif de toujours améliorer l'expérience client.

Nordea souhaite développer de nouvelles solutions et nouveaux produits pour les besoins des clients avec comme objectif d'améliorer leur satisfaction. La Société Générale confirme sa volonté de toujours placer ses clients au centre de ses actions.

Santander indique continuer à accorder une importance primordiale à la fidélité de ses clients. La banque espagnole assure avoir donné le meilleur d'elle-même afin de respecter sa raison d'être, qui est d'aider ses clients et leurs activités à prospérer.

Poursuite de la digitalisation de la banque

La transformation digitale du secteur bancaire est un enjeu majeur pour l'ensemble des banques. Nombreuses sont celles qui ont développé leurs propres applications digitales. Mais 4 acteurs seulement mentionnent la mise en place de plateformes informatiques harmonisées (ING, Nordea, Barclays et Santander).

D'après le message de son président, ING semble avoir positionné la technologie au cœur de son « business model ». L'enjeu n'est plus de fournir des services bancaires, qui vont de soi, mais de parfaire l'expérience client. Dès à présent, 97% des contacts clients d'ING se font de manière digitale, et une part croissante à partir d'applications mobiles. Aux banques de s'adapter, car en la matière, ce sont des acteurs non bancaires qui donnent le ton. Aussi, l'objectif d'ING est-il de constituer une unique plateforme informatique dans tous les pays ING, à commencer par la Hollande et la Belgique.

Nordea affiche une ambition similaire, en indiquant vouloir constituer une plateforme unique dans ses marchés nordiques : d'ici 2021, la plateforme « One Nordea » doit permettre de remplacer plus de 400 outils informatiques différents.

Barclays, comme les autres banques britanniques, a finalisé en 2018 la séparation de ses activités de banque de détail et de banque d'investissement (« ring-fencing »). Dans ce contexte, elle indique avoir filialisé son informatique (« Barclays Execution Services ») pour en faire une plateforme opérationnelle au service du groupe.

UBS indique investir plus de 3 milliards de dollars chaque année dans les technologies, soit plus de 10% de ses revenus. La banque suisse transfère peu à peu ses données vers le « cloud computing » afin d'économiser les coûts des « data centers ». Elle compte utiliser l'intelligence artificielle, dont le machine learning, afin d'automatiser les opérations complexes et faciliter la prise de décisions (gestion des risques, AML). Mais son défi principal concerne la digitalisation de ses processus front-to-back, afin d'améliorer l'expérience client. La réduction des coûts de fonctionnement n'est donc pas la motivation première.

Alors que certaines banques, tel Santander, rappellent la concurrence des nouveaux entrants dans le marché et déplorent l'asymétrie réglementaire par rapport aux banques traditionnelles, d'autres concluent des partenariats avec les fintechs afin de faire évoluer l'offre et accélérer le rythme d'innovation. Selon ING, une des manières de concevoir l'effet disruptif induit par ces nouveaux arrivants est de se transformer et d'innover. Ainsi, ING harmonise ses plateformes informatiques dans son réseau et est impliqué dans des recherches relatives aux blockchains, un domaine avec un potentiel révolutionnaire pour les services financiers. Santander utilise également les blockchains avec son application OnePayFX qui permet à ses clients au Royaume-Uni, en Espagne, au Brésil et en Pologne d'échanger de manière optimale.

Santander a connu une croissance de 7% dans ses revenus depuis 2015, en grande partie liée à sa transformation commerciale et digitale. A fin 2018, la banque espagnole compte 32 millions de clients utilisant ses plateformes en ligne, contre moins de 17 millions en 2015. Son objectif à travers sa digitalisation n'est pas uniquement de mieux servir ses clients et d'en attirer de nouveaux, mais d'attirer des tierces parties afin de créer un écosystème favorisant les innovations dans le marché bancaire.

Nordea a investi plus de 200 millions d'euros dans le digital entre 2016 et 2018 et a inauguré en 2018 son robot NORA, qui propose des conseils concernant les solutions d'épargne, générant plus de 115 000 prises de contact. Dans la même ligne qu'ING, Nordea recherche de nouveaux partenariats et collaborations et a mis en place avec 8 autres banques la plateforme we.trade intégrant la technologie blockchain, afin de permettre aux sociétés de réaliser des transactions de manière plus rapide, simple et transparente.

La digitalisation entraîne cependant un risque opérationnel conséquent. Seules Barclays et Santander mentionnent la cybercriminalité dans le message de leurs dirigeants. Ces derniers se disent très impliqués dans la prévention des cyberattaques, et de nombreux investissements ont été effectués afin de protéger les clients, les systèmes informatiques, l'entreprise et la société au sens large.

Responsabilité sociale et environnementale (RSE)

La responsabilité sociale et environnementale fait désormais partie intégrante des préoccupations affichées par les banques. Ces dernières financent de plus en plus de projets éco-responsables, ou de projets solidaires, afin d'avoir un impact positif dans la société, et agissent pour un environnement de travail sain et inclusif.

ING s'est engagée à soutenir l'accord de Paris sur le climat. Avec son approche « Terra » notamment, elle surveille les impacts de ses prêts et investissements, en collaboration avec le think tank 2* Investing, dans l'idée de créer une unité de mesure de ces impacts. ING indique que 4 banques l'ont rejointe dans ce projet, dont BBVA et BNP Paribas.

Barclays, à travers ses nombreux programmes (LifeSkills, Connect with Work, Unreasonable Impact...), propose des mécénats de compétences et favorise l'accès au marché du travail des demandeurs d'emploi.

Lloyds rappelle que, dans le cadre de son programme « Help Britain Prosper », elle contribue à l'économie nationale et a accordé, en 2018, 12 milliards de livres sterling de prêts aux primo-accédants immobiliers et 3 milliards de prêts aux PME.

Santander s'est dotée d'un comité RSE en 2018 et ses actions en matières environnementales la classe en 1^{ère} position en Europe et 3^{ème} dans le monde, selon l'indice Dow Jones Sustainability World Index. La digitalisation lui permet également d'accompagner des populations jusqu'alors exclues des services financiers. Ainsi, la plateforme Santander Prospera permet d'accorder des micro-crédits en 10 secondes aux personnes les plus démunies, et 100 000 clients ont pu bénéficier de ce service en 2018. En plus de ses actions sociales et au titre de l'inclusion en entreprise, Santander se fixe l'objectif d'avoir au moins 30% de femmes dans des positions de management d'ici 2025.

Crédit Agricole affirme que sa responsabilité vis-à-vis des femmes et des hommes doit être identique qu'il s'agisse de clients ou de collaborateurs. Crédit Mutuel Alliance Fédérale souligne sa proximité territoriale et son investissement en faveur des clients-sociétaires.

HSBC a l'ambition de créer le « système humain le plus sain » et encourage ses collaborateurs à aller dans ce sens. Des discussions ont lieu concernant les sujets du bien-être, la santé mentale et le harcèlement au travail. En 2018, 66% des employés ont déclaré recommander HSBC comme une entreprise avec une bonne qualité de vie au travail, contre 64% l'année précédente.

Messages des présidents des comités d'audit

A l'image des années antérieures, seuls les présidents des comités d'audit de banques anglaises adressent des messages aux actionnaires dans les rapports annuels. Il s'agit en l'occurrence de LBG et Barclays.

Travaux des comités en 2018

Les présidents des deux comités d'audit notent que l'exercice écoulé fut chargé. A côté de leurs tâches ordinaires de revue du reporting financier et du dispositif de contrôle interne, plusieurs sujets ont particulièrement retenu leur attention. Comme lors du précédent exercice, c'est le passage d'IAS 39 à IFRS 9 qui figure en tête de liste des deux comités, ayant monopolisé près de 50% du temps du comité d'audit de Barclays, après avoir déjà nécessité plusieurs années de préparation. Les deux comités se sont particulièrement penchés sur les modèles de projection des pertes attendues, les hypothèses sous-jacentes prises par les directions des banques et la performance des modèles dans un contexte économique potentiellement volatile. Ce point restera d'ailleurs un élément d'attention à l'avenir. Les comités d'audit ont également veillé à ce que les éléments les plus marquants liés à IFRS 9 soient dûment communiqués aux actionnaires.

Les deux présidents des comités d'audit mentionnent ensuite le lancement du chantier de ségrégation entre la banque de détails et les autres activités de leurs groupes (« ring-fencing »). Chez Barclays, cela se traduit par une nouvelle structure du groupe, constituée de la holding Barclays PLC, de la banque de détail Barclays Bank UK PLC (nouvellement créée) et d'une troisième entité hors ring-fencing, Barclays Bank PLC. Chacune de ces banques dispose de son propre comité d'audit. L'une des préoccupations du président du comité d'audit groupe semble être de s'assurer de la bonne répartition du travail entre son comité et ceux des filiales. Au demeurant, Barclays souhaite que les trois entités coopèrent, dans le respect de la ségrégation, mais en évitant les doublons. De son côté, LBG semble avoir procédé à l'inverse de Barclays : c'est la banque en dehors du ring-fencing qui semble avoir été nouvellement constituée. Le comité d'audit a particulièrement supervisé les processus comptable et de contrôle interne de la nouvelle entité.

Le dernier sujet commun mentionné par les deux banques concerne la revue de leurs processus d'audit interne. Barclays précise que son comité d'audit a rencontré régulièrement les responsables de l'audit interne, y compris de façon informelle, afin de fluidifier la circulation de l'information.

Par ailleurs, chaque président énumère des préoccupations propres à son périmètre. Ainsi, LBG mentionne comme un sujet majeur la sélection d'un nouvel auditeur de la banque : en 2021, Deloitte succèdera à PwC. LBG cite également, dans le cadre du risque de conduite inapproprié (« misconduct »), le contentieux préoccupant actuellement les banques anglaises à propos de l'assurance sur le remboursement de crédit (Payment Protection Insurance). Il s'agit de compléter la provision à passer sur ce sujet. Le comité d'audit de LBG s'est également penché sur deux opérations significatives de la banque : la cession de 3% du capital de Standard Life Aberdeen et la cession d'un portefeuille immobilier irlandais, d'une valeur d'environ 4 milliards GBP. Enfin, le comité a suivi un chantier de révision de la communication financière et a donné son aval à une simplification de l'information communiquée. De son côté, le président du comité d'audit de Barclays cite le dernier exercice d'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA). Celui-ci a particulièrement porté sur la nouvelle filiale de services du groupe, Barclays Execution Services. L'autre sujet mentionné concerne le dispositif de lancement d'alerte (« whistleblowing ») de la banque : c'est le président du comité d'audit qui reçoit ces alertes et est chargé de l'enquête qui peut s'ensuivre. Enfin, le comité d'audit s'est soumis à une revue de sa performance par un consultant externe. Il s'agissait notamment d'évaluer la manière dont le comité gère ses priorités et son temps.

Priorités pour 2019

Trois sujets figurent à l'agenda du comité d'audit de Barclays : IFRS 9, IFRS 16 (l'essentiel des contrats de leasing va devoir figurer au bilan des banques) et le renforcement de la coordination avec les autres comités d'audit du groupe. De son côté, le comité d'audit de LBG cite également IFRS 9 ainsi que les pratiques d'audit et l'évolution de la réglementation du secteur financier.

Les rapports annuels en quelques chiffres

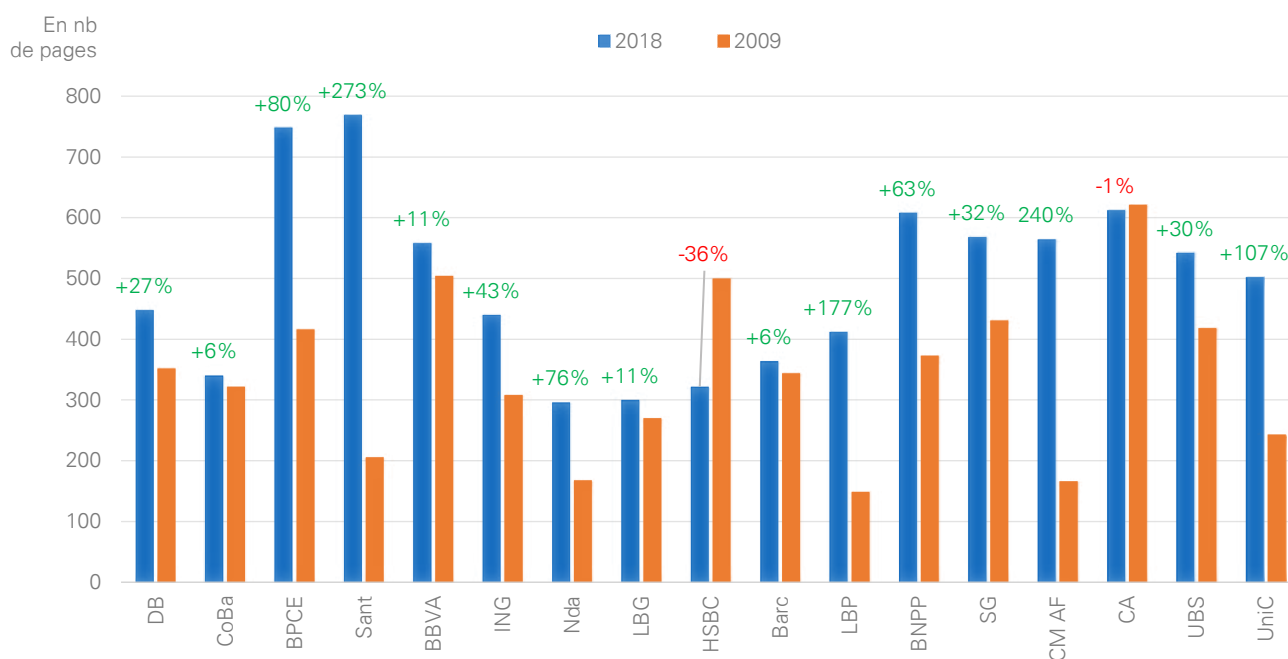
Les rapports annuels 2018 font en moyenne 494 pages, soit une augmentation de 67% par rapport à 2009. Le volume varie d'un établissement à l'autre, allant de 296 pages pour Nordea à 769 pages pour Santander. Cette hausse reflète la complexification croissante de l'environnement réglementaire bancaire et des risques associés : les instances internationales (FSB, Comité de Bâle, ESMA, EBA) requièrent davantage de transparence et d'informations.

Ces évolutions se reflètent dans l'augmentation du volume des parties relatives au gouvernement d'entreprise, à la gestion des risques, du capital et aux états financiers.

Par rapport à 2017, le nombre de page moyen augmente de + 16% en 2018. Cette hausse se répartit de façon homogène entre les différentes parties du rapport.

- Augmentation de 67% du nombre moyen de pages des rapports annuels par rapport à 2009
- Hausse de 16% du nombre moyen de pages par rapport à 2017

Evolution du nombre de pages 2009 - 2018

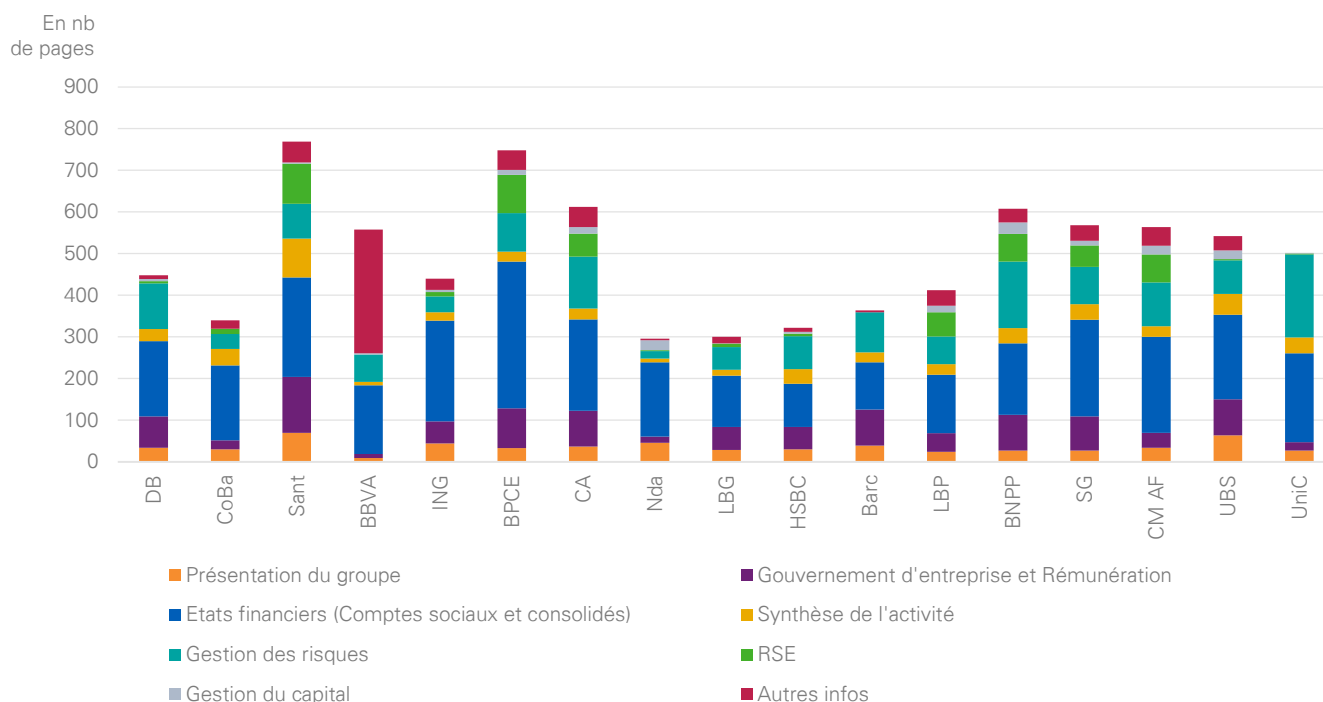


Note : nombre de page dans les rapports annuels, hors rapport distincts.

*Concernant le Crédit Agricole, le nombre de pages présenté sur ce graphique correspond au document de référence CASA 2018.

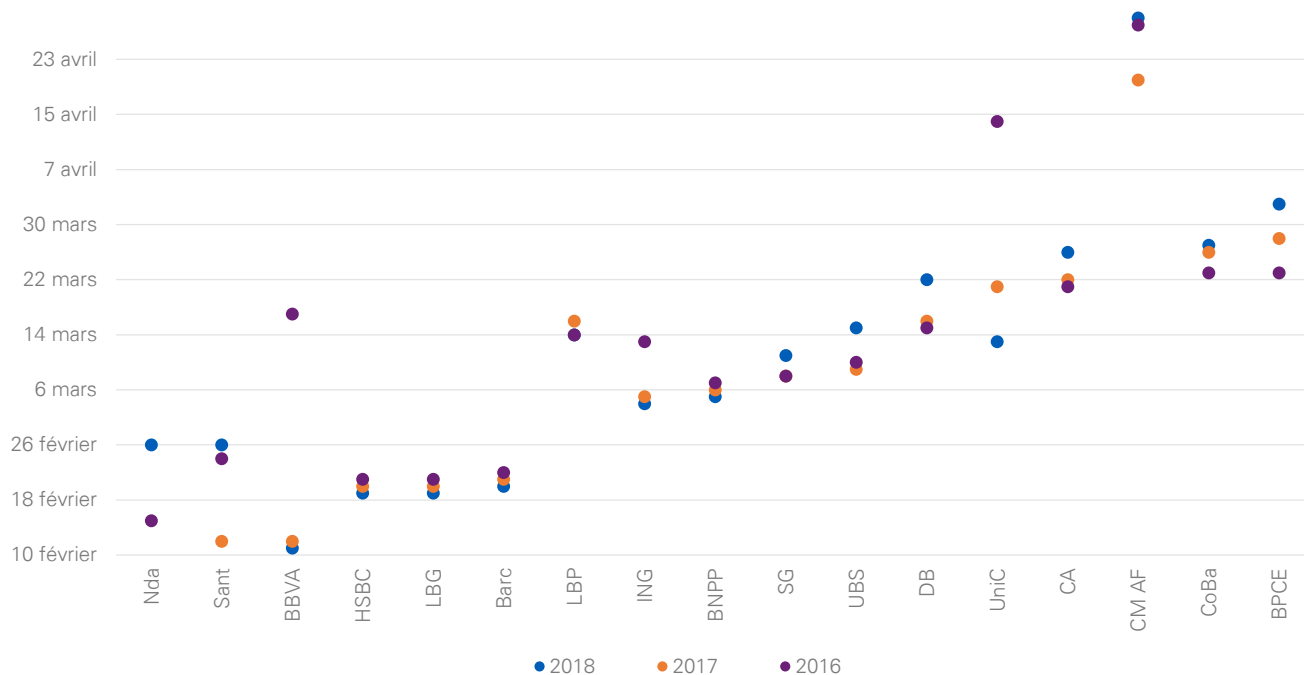
La structure des rapports annuels est sensiblement identique pour toutes les banques : en plus des états financiers audités, sont présentés un chapitre sur l'activité de la banque et sa stratégie, un chapitre sur le gouvernement d'entreprise et sa politique de rémunération, un chapitre sur la gestion des risques et du capital, ainsi qu'une partie sur les informations plus générales.

Ventilation du nombre de pages par partie en 2018



Dans la continuité de 2017, les problématiques de responsabilité sociétale et environnementale sont de plus en plus représentées dans les rapports annuels. Pour les groupes bancaires français, la partie relative à la RSE fait en moyenne 66 pages contre 10 pages pour les autres banques hormis Santander qui fait figure d'exception (96 pages).

Comparaison des dates de publication des documents de référence de 2016 à 2018



Les dates de parution des rapports suivent une tendance similaire aux années précédentes.





02

Performance financière



L'année 2018 est marquée par une légère décélération de la croissance mondiale, qui atteint 3,7% contre 3,8% en 2017, ralentissement cependant plus marqué en Europe. Dans ce contexte, les fondamentaux des banques demeurent solides, que ce soit en termes de rentabilité ou de perspectives insufflés par leurs plans stratégiques.

Par ailleurs, les banques doivent faire face à de nombreuses incertitudes géopolitiques et/ou économiques, comme les tensions commerciales mondiales entre les Etats Unis et la Chine, l'absence d'accord sur le Brexit, la constitution d'un gouvernement populiste en Italie. A ces éléments s'ajoutent le resserrement monétaire, certes moins rapide que prévu, aux Etats Unis et en Europe, la volonté de la Réserve Fédérale de réduire son bilan et de la BCE de mettre un terme à ses achats d'actifs nets en 2019.

Points clés :

Une croissance en décélération en 2018 et de nombreux facteurs de risques externes d'ordre technologique, monétaire ou géopolitique

Les politiques toujours accommodantes des banques centrales pesant sur les revenus

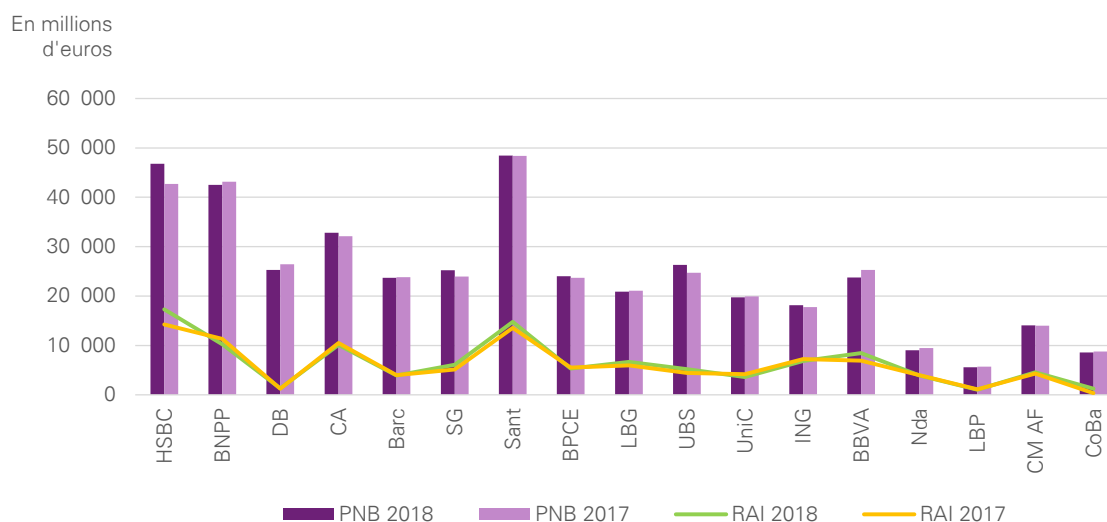
La technologie et les politiques de restructuration, instruments de la croissance

Une rentabilité opérationnelle en légère hausse

Un Produit Net Bancaire résilient

En dépit d'un contexte de taux bas et des effets défavorables sur le PNB de la politique monétaire accommodante des banques centrales, les revenus des banques européennes se sont stabilisés en 2018, grâce notamment à leur dynamisme commercial et aux différents leviers de croissance mis en place.

Evolution du PNB et du RAI 2017 - 2018



Les banques ont dû faire preuve d'un important dynamisme commercial dans l'ensemble de leurs métiers pour compenser l'impact défavorable des taux bas sur les revenus. Le PNB total de l'ensemble de notre panel étudié s'élève à 414,8 milliards d'euros au 31 décembre 2018 contre 410,9 milliards d'euros en 2017 (+ 0,9 %). Le résultat courant avant impôt s'élève à 110,6 milliards d'euros au 31 décembre 2018 contre 104 milliards d'euros en 2017 (+ 6,3% hors effet de change).

Analyse du Produit Net Bancaire : éléments opérationnels

En dépit de cet important dynamisme commercial, l'environnement de taux bas pénalise les revenus des activités de banque de détail : les taux moyens des portefeuilles de crédit s'érodent années après années, sous les effets conjugués d'une tarification de la production nouvelle en baisse constante et de mouvements persistants de remboursements anticipés et demandes de renégociations des crédits à l'habitat. L'effet défavorable des taux bas résultant de la politique monétaire menée par la Banque Centrale Européenne (BCE) pour relancer l'économie associé à une pression concurrentielle importante dans un marché mature ont impacté négativement les marges d'intermédiation, même si ces politiques accommodantes tendent à prendre fin.

Tous les groupes bancaires poursuivent leur recentrage sur la relation client en améliorant et en élargissant l'offre, afin de les fidéliser. Ce recentrage passe par une réflexion concernant le réseau d'agences. Tout d'abord une réduction par la présence physique dans le cadre de restructurations et de redéploiements des effectifs pour améliorer les marges. Ensuite, par la présence numérique avec le renforcement de l'offre digitale des banques pour faire face aux nouveaux comportements des consommateurs. L'élargissement de l'offre passe par la prise en compte des nouveaux besoins et des nouvelles exigences (sociétales, environnementales) des clients et consommateurs en leur proposant des produits comme les obligations vertes dont le volume d'émissions est en constante augmentation.

La dynamique commerciale des différentes banques se traduit également par la continuation d'une stratégie offensive sur les banques en ligne avec des progressions importantes du nombre de clients et du chiffre d'affaires.

En 2018, l'activité commerciale s'est traduite également par une progression des encours de crédit avec une croissance soutenue des crédits aux particuliers et aux entreprises, et une bonne dynamique des dépôts, tirés essentiellement par la forte croissance des dépôts à vue. Le groupe Société Générale affiche une progression des encours de crédits de 6 milliards d'euros, passant de 180 milliards en 2017 à 186 milliards d'euros en 2018. Dans le même temps et dans un contexte de concurrence vive sur la collecte d'épargne, la dynamique de collecte des dépôts a conduit à un ratio crédits sur dépôts de 93% stable par rapport à 2017.

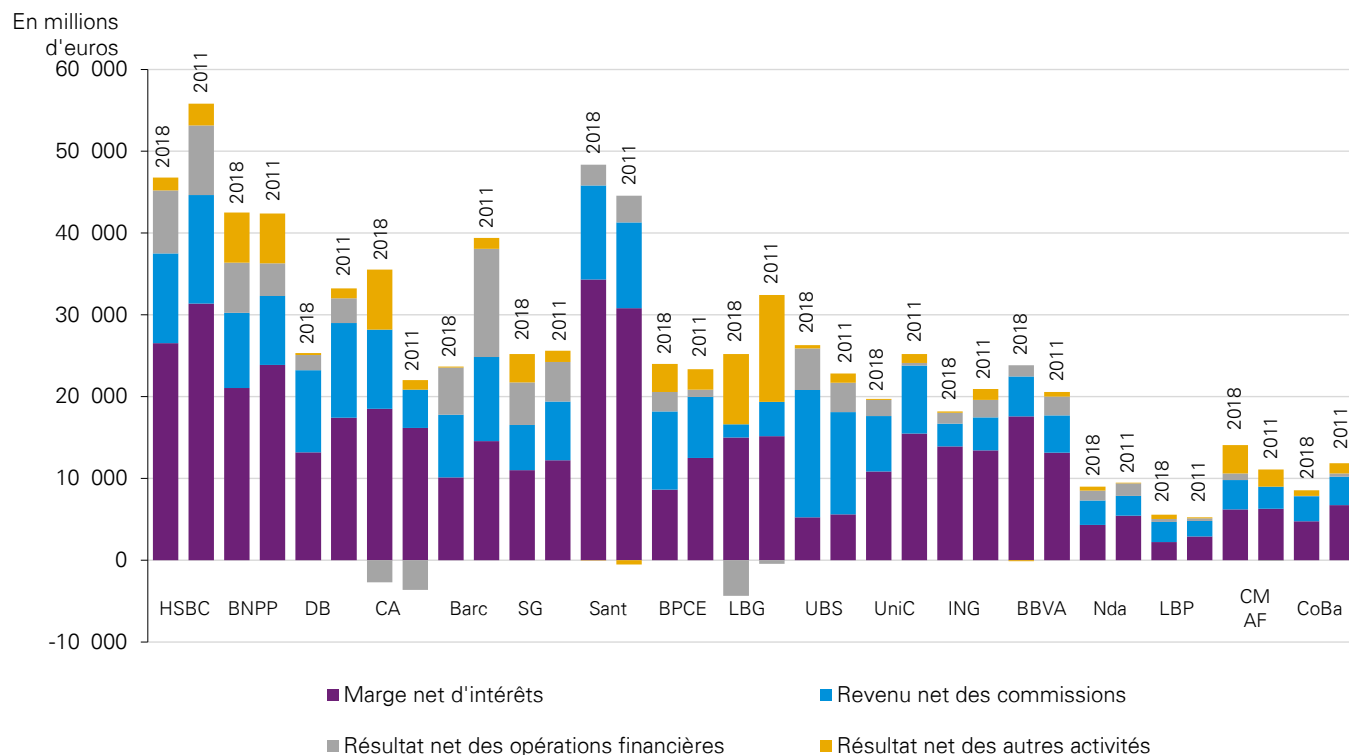
La réorganisation autour des activités cœurs de métier s'est poursuivie en 2018, les banques affichant leur volonté de se recentrer sur des activités génératrices de PNB ne consommant que peu de capital. BBVA, qui avait annoncé la création d'une joint-venture avec la société d'investissement Cerberus Capital Management afin d'y transférer une part importante de son activité immobilière en 2017, a finalisé cette opération en octobre 2018.

D'autres banques ont renforcé leurs activités grâce à une croissance externe ou organique. Le groupe Crédit Agricole, qui enregistre des performances solides dans ses implantations égyptiennes, ukrainiennes et marocaines, annonce un partenariat entre CACF et le groupe bancaire Bankia en Espagne (8,1 millions de clients), dans le but de créer une joint-venture espagnole pour étendre la présence européenne de CACF. Le groupe BNP Paribas, tout en mettant en avant le bon développement de ses banques digitales en Turquie (Cepteteb) et en Pologne (BGZ Optima), communique sur l'acquisition de l'essentiel des activités bancaires de Raiffeisen Bank Polska en Pologne et annonce la signature de nouveaux accords commerciaux avec Carrefour en Pologne et Dixons Carphone au Royaume-Uni.

Le graphique, ci-après, montre l'évolution de la structuration du PNB entre 2011 et 2018. Celui-ci confirme l'évolution structurelle des PNB liée à la baisse des taux d'intérêt entre 2011 et 2018, avec une diminution pour presque toutes les banques de notre échantillon de la marge nette d'intérêts. Les plus fortes baisses concernent BPCE (-31%), Barclays (-30%) et Unicredit (-30%). Inversement les revenus nets de commission sont en progression dans la plupart des banques. Les plus fortes hausses concernent Crédit Agricole (+107%) et LBP (+29%).

Le résultat net des autres activités comprend notamment les revenus nets des activités d'assurance des groupes bancaires. La proportion du résultat net des autres activités dans le produit net bancaire des banques françaises, est plus importante que pour les autres banques compte tenu du poids de leur activité dans le domaine de l'assurance en tant que conglomérats financiers.

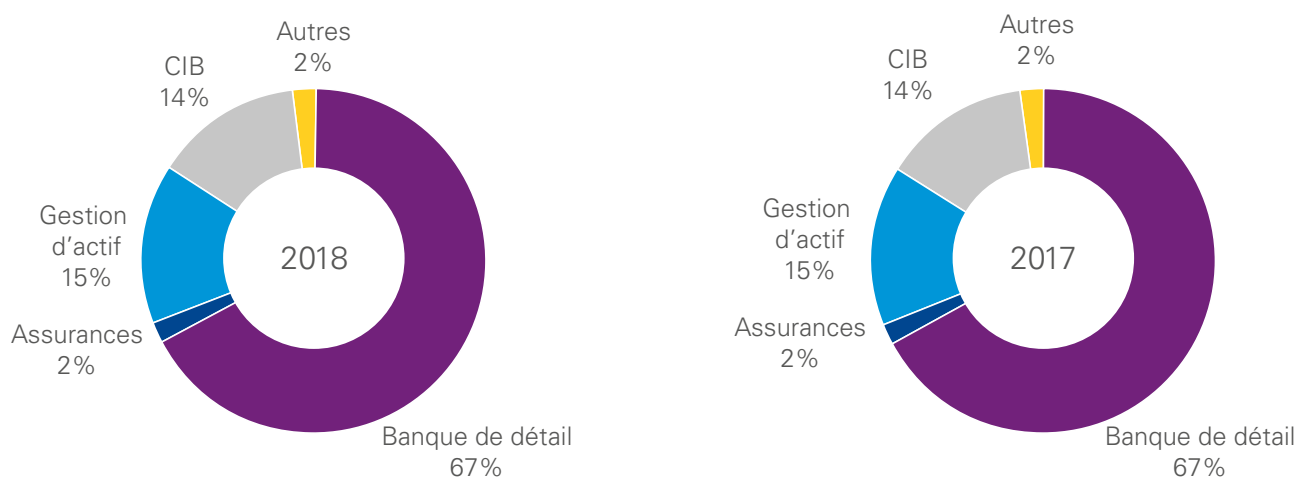
Evolution de la structure du PNB entre 2011 et 2018



Les établissements ventilent également leur produit net bancaire par zone géographique ou par type de métier. La définition même des différents métiers présentés au sein des rapports publiés est hétérogène.

Compte tenu de ces limitations méthodologiques, une ventilation du produit net bancaire par activité est présentée ci-dessous.

Ventilation du PNB par activité



Cette répartition du PNB par type d'activité montre la prévalence de la contribution de l'activité de la banque de détail, à hauteur de 67%. Les contributions de la gestion d'actifs (incluant la banque privée) et des activités de banque d'investissement et de marché sont proches et s'élèvent respectivement à 15% et 14% du produit net global des banques de l'échantillon. Certaines banques sont centrées sur certains métiers, comme ING tournée vers la banque de détail ou UBS, tournée vers la gestion d'actifs et la banque privée.

Analyse des éléments non opérationnels / non récurrents

En 2018, les éléments dits « non récurrents » sont essentiellement impactés par les dotations aux provisions pour litiges et amendes, présentées dans le chapitre 8 « challenges ». Parmi les autres éléments non opérationnels et non récurrents figurent également les écarts d'acquisition, ainsi que les résultats de cessions, présentés ci-après.

Banques En millions d'euros	Dépréciations goodwill/ écart d'acquisition	Gains/pertes sur cessions
HSBC	0	0
BNPP	53	387
DB	0	141
CA	86	87
Barc	0	0
SG	0	-208
Sant	-67	-123
BPCE	-16	42
LBG	0	308
UBS	0	-157
UniC	0	231
ING	-12	13
BBVA	0	815
Nda	-142	394
LBP	0	-1
CM AF	0	44
CoBa	0	0
Total	-98	1973

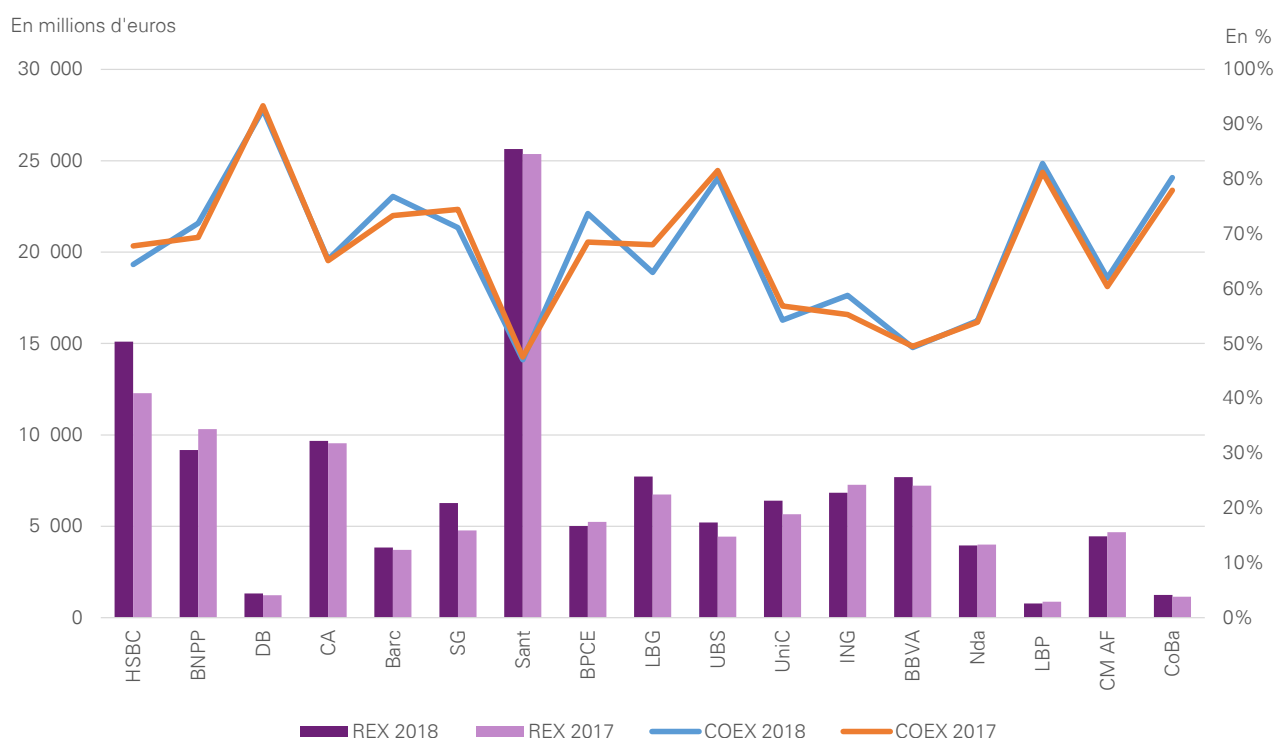
Peu de banques ont comptabilisé de nouvelles dotations au titre des écarts d'acquisition : Nordea enregistre une dotation de 142 millions d'euros sur son activité avec Nordea Russie du fait des difficultés de cette filiale. Santander enregistre une dotation de 67 millions d'euros relative à l'acquisition de Deutsche Bank Polska en Pologne.

BNPP enregistre notamment un badwill relatif à l'acquisition de Raiffeisen Bank Polska (+ 68 millions d'euros), la prise en compte de l'écart de conversion lié à la cession de titres de First Hawaiian Bank (+ 135 millions d'euros) et l'impact négatif de la réévaluation en valeur de marché en fin d'année de la participation restante dans First Hawaiian Bank (- 125 millions d'euros).

Les résultats des cessions d'actifs constituent également des éléments non récurrents pouvant avoir un impact significatif sur le résultat avant impôts. Le principal impact sur 2018 concerne BBVA. Ainsi, dans le cadre notamment de son désengagement de BBVA Chili, BBVA enregistre un gain de 0,8 milliard d'euros.

Une rentabilité opérationnelle en légère hausse.

Evolution du résultat d'exploitation et du coefficient d'exploitation 2018 - 2017



En moyenne, le résultat d'exploitation augmente de 5,1%, et traduit la volonté de maîtriser les coûts tout en maintenant un dynamisme commercial important. Le coefficient d'exploitation s'établit à 67,5% en moyenne en 2018, contre 67,3% en moyenne sur 2017. Comme le montre le graphique ci-dessus, la dispersion des coefficients d'exploitation est importante avec un record de 93% pour Santander et 47% pour la Deutsche Bank.

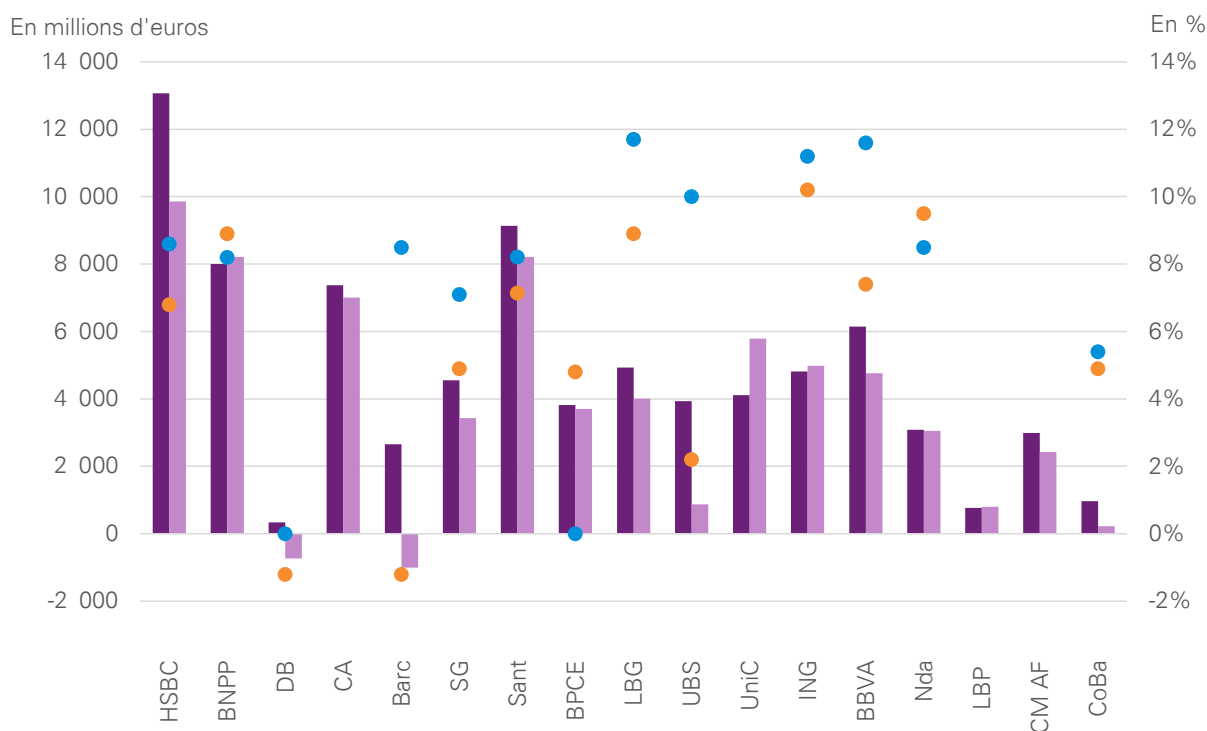
Le coefficient d'exploitation s'améliore substantiellement dans les groupes Lloyds (passant de 68% en 2017 à 63% en 2018), HSBC (passant de 68% en 2017 à 64% en 2018), UniCredit (passant de 57% en 2017 à 54% en 2018) et Société Générale (passant de 74% en 2017 à 71% en 2018). HSBC communique sur la réalisation d'un programme sur plusieurs années (dont les effets en 2018 ont été moindres par rapport à 2017 mais qui porte toujours ses fruits). Lloyds, avec un résultat net sensiblement équivalent à celui de 2017, a réussi à maîtriser sa masse salariale et ses autres charges d'exploitation. De même pour Société Générale, dont la rentabilité opérationnelle s'améliore, sachant que 2017 a été marquée par un impact négatif de plusieurs éléments non récurrents sur le produit net bancaire du groupe, notamment l'accord transactionnel avec LIA (Libyan Investment Authority).

Nous observons cependant une dégradation des coefficients d'exploitation dans les groupes ING, Barclays et BNPP, qui augmentent respectivement de 6,3%, 4,8% et 3,7% pour atteindre 59%, 77% et 72%. ING communique sur l'augmentation des charges d'exploitation liée à des projets stratégiques dans le secteur de la banque de détail et au recours à plus de services extérieurs pour mener à bien ces projets. Barclays voit son coefficient d'exploitation se dégrader du fait d'une augmentation de 5,1% des charges d'exploitation (incluant une charge concernant l'accord RMBS et des provisions PPI) au regard d'un PNB stable.

De son côté, le groupe BNP Paribas attribue la hausse de ses frais de gestion à la fois à l'impact des coûts de restructuration des acquisitions récentes (LaSer, Bank BGZ, DAB Bank et GE LLD) et aux coûts de transformation des métiers spécialisés de la banque de détail. Le groupe précise néanmoins qu'il continue de simplifier le réseau commercial de proximité pour réduire ses coûts avec la fermeture de 262 agences en 2 ans en France, en Belgique et en Italie et la suppression en 2018 d'un niveau régional de pilotage du réseau en France.

Amélioration de la rentabilité pour les actionnaires

Evolution des résultats nets et ROE entre 2017 et 2018



Après une année 2017 marquée par une forte augmentation du résultat net (qui avait plus que doublé par rapport à 2016), l'année 2018 suit la même trajectoire avec une augmentation de 23% de celui-ci sur notre échantillon, passant de 65 580 millions d'euros en 2017 à 80 695 millions d'euros en 2018. Sur les dix-sept banques de l'échantillon, seules quatre enregistrent une baisse de leur résultat net parmi les banques ayant publié leur ROE.

Ces évolutions du résultat net influent sur le rendement des fonds propres (ROE). Celui-ci reste un indicateur de performance clé pour les banques et pour les actionnaires. Pour la seconde fois depuis la crise financière, le rendement des capitaux propres des établissements de l'échantillon augmente en moyenne en 2018, en lien avec l'augmentation des résultats nets des banques.

Les plus fortes hausses du ROE en 2018 sont pour Barclays (-1,2% en 2017 contre +8,5% en 2018) en lien direct avec l'augmentation de son résultat net (-1 010 millions d'euros en 2017 contre +2 657 millions d'euros en 2018), et BBVA (7,4% en 2017 contre 11,6% en 2018) pour les mêmes raisons que Barclays (augmentation du résultat net passant de 4 762 millions d'euros en 2017 à 6 151 millions d'euros en 2018).

Nous précisons toutefois que certains établissements de crédit choisissent de communiquer un ratio ajusté, qui prend en compte les fonds propres retraités des superviseurs, sans toujours donner le ratio simple. La comparabilité des ROE par banque reste donc relative du fait des retraitements hétérogènes effectués par les différents établissements bancaires.

Evolution du ROA entre 2017 et 2018



Le ROA ou Return On Assets correspond au taux de rendement de l'actif, et plus précisément au rapport entre le résultat net et le total actif. En moyenne, le ROA s'établit à 0,43% en 2018 contre 0,36% en 2017.


La hausse du ROA (+0,07 point en moyenne) est principalement due à l'amélioration des performances financières de BBVA, UBS et Barclays. Cette amélioration est le reflet des politiques de recentrage sur les cœurs d'activité, les désengagements dans les zones géographiques où les banques sont en difficulté, et les réductions de la taille des bilans.





03

Dépréciations au titre du risque de crédit



Malgré le ralentissement de la croissance du PIB en zone euro en 2018 (+1,8% contre +2,3% en 2017) et une stratégie d'octroi de plus en plus sélective, les encours de crédit poursuivent leur augmentation favorisée par un environnement de taux toujours bas. Avec la mise en œuvre d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018, la lecture historique des niveaux d'encours et de dépréciations doit désormais prendre en compte les reclassifications effectuées à l'ouverture de l'exercice 2018. De plus, l'appréciation du dollar de près de 5% et la dépréciation de la Livre sterling (1%) face à l'euro rendent nécessaire le retraitement de l'effet change pour analyser l'évolution des encours pour les banques du panel dont les états financiers sont libellés en dollars (HSBC et UBS) et en livres sterling (Barclays et Lloyds Banking Group). Les banques présentent des divergences dans leur niveau de provisionnement, mais la qualité des portefeuilles de crédit s'améliore, avec une poursuite de la tendance baissière des encours restructurés et une réduction significative des encours douteux sur la quasi-totalité du panel.

Points clés :

Augmentation des encours de crédit portée par des taux d'intérêts toujours bas

Impacts de la première application d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 sur le niveau de provisionnement, prenant en compte les pertes de crédit attendues, et sur le reclassement des encours

Poursuite de la baisse des encours restructurés

Réduction significative des encours douteux

Hétérogénéité du niveau de provisionnement entre les banques

ENCOURS DE PRÊTS

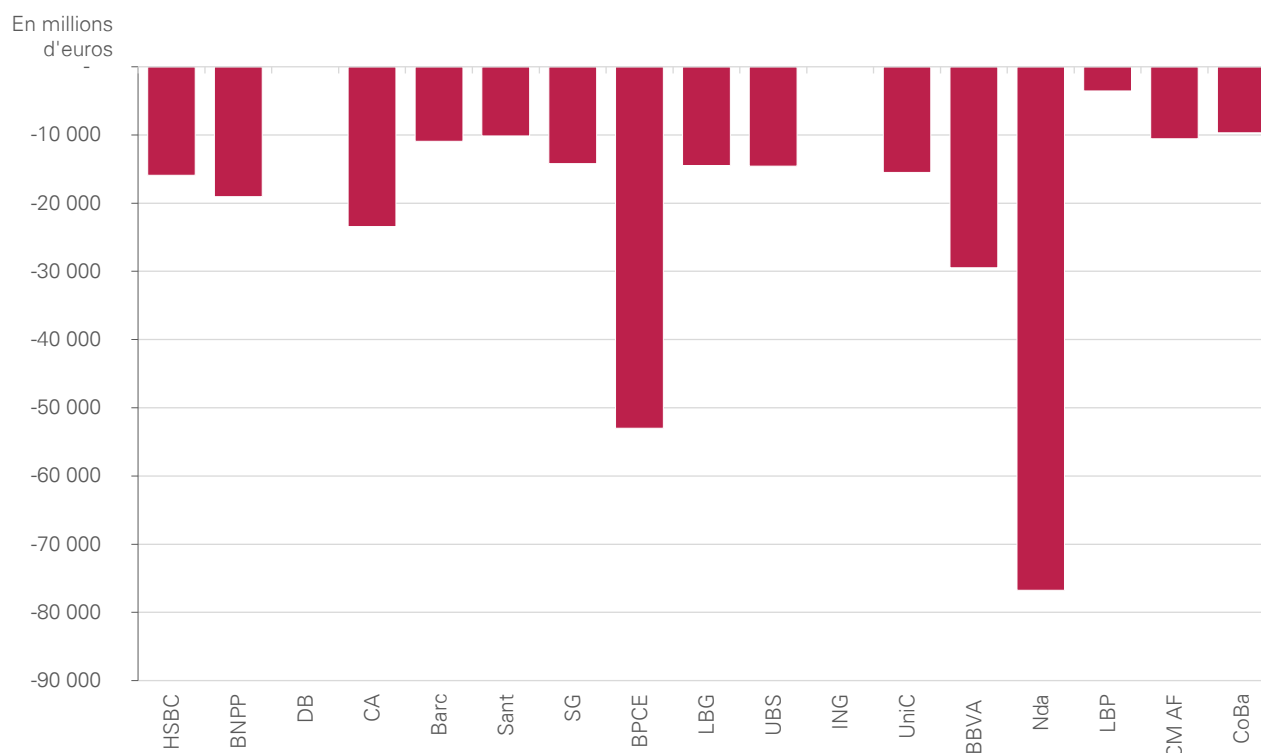
Effet de la première application (First-Time Application : FTA) d'IFRS 9 : présentation des principaux impacts

Avant de préciser les évolutions liées à la croissance économique ou à l'environnement de taux, il est important d'analyser les changements apportés par la première application de la norme IFRS 9.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les trois catégories suivantes : les actifs évalués au coût amorti, les actifs évalués à la juste valeur par le biais du résultat et les actifs évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Ce classement, qui détermine les modalités d'évaluation ultérieure des actifs financiers au bilan, se détermine sur la base de leur modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de leurs flux de trésorerie.

Sont classés au coût amorti les prêts et créances qui sont détenus jusqu'à leur échéance et dont les flux de trésorerie contractuels sont représentatifs de remboursements de principal et de versements d'intérêts sur le principal restant dû (instruments dits basiques ou SPPI « Seulement des Paiements de Principal et d'Intérêts »).

Impact de la classification IFRS9 des prêts et créances au coût amorti

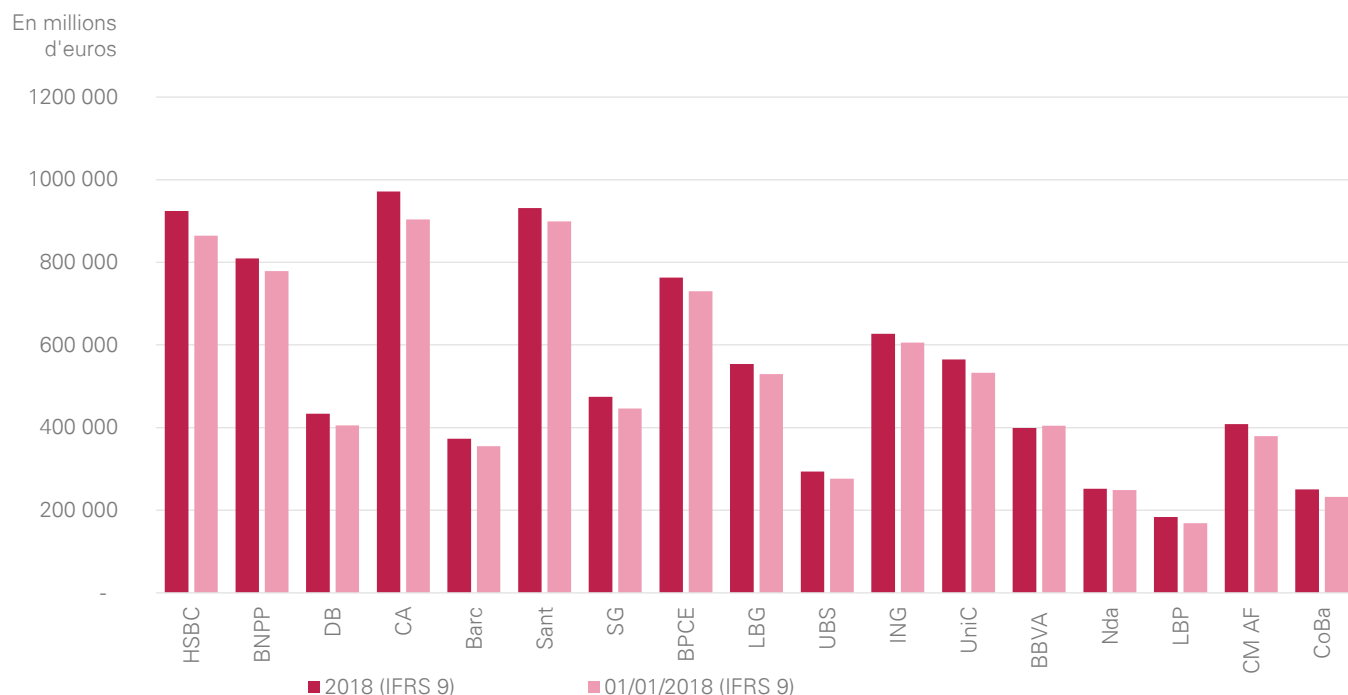


Sur l'ensemble des banques du panel, nous notons que 3,5% des encours de prêts au 31 décembre 2017 ont été reclassés au titre de la première application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018. Ainsi que le souligne le groupe BPCE, cette faible proportion s'explique par le fait que « l'essentiel des actifs financiers évalués au coût amorti sous IAS 39 continuent de remplir les conditions pour une évaluation au coût amorti sous IFRS 9 ». En volume, les principales banques du panel concernées sont BPCE et Nordea. Les reclassements concernent principalement des prêts et créances qui ont été reclassés parmi les actifs financiers à la juste valeur par résultat compte tenu de leur caractère non-SPPI et/ou de leur modèle de gestion. Ces reclassements s'élèvent à 55 milliards d'euros pour BPCE et 77 milliards d'euros pour Nordea.

Principales évolutions liées à l'activité

Afin de présenter les évolutions d'encours sur un même référentiel (IFRS 9), nous comparons les données du 1^{er} janvier 2018 à celles du 31 décembre 2018.

Prêts et créances accordés à la clientèle et aux établissements de crédit



La quasi-totalité des banques du panel enregistrent une augmentation de leurs encours contre-valorisés en euros, avec une hausse moyenne de 5,2% des encours.

La tendance haussière est observable sur l'ensemble des banques françaises du panel qui enregistrent en moyenne une augmentation de 4,5% de leurs encours. Cette augmentation s'explique principalement par un environnement de taux toujours plus bas favorisant une augmentation du volume des prêts et créances auprès de la clientèle. A titre d'exemple, Crédit Agricole enregistre une augmentation de près de 67,7 milliards d'euros sur l'année 2018 sur toute les catégories de crédits : à l'habitat (+ 7,8% par rapport au 31 décembre 2017), aux entreprises (+ 10,4%) et à la consommation (+ 8,5%). Cette croissance est portée par la conquête de nouveaux clients avec 1,3 million d'entrées en relation depuis le début de l'année. Le Groupe BPCE connaît une progression similaire avec des encours de crédit en augmentation de 5% sur l'année principalement via ses réseaux Banques Populaires et Caisses d'Épargne.

Impact de l'effet change

Pour les banques publiant leurs comptes en dollars, telles HSBC et UBS, il est important de raisonner hors impact change compte tenu de l'appréciation de près de 5% du dollar face à l'euro. Ainsi, en devises, HSBC voit son encours de crédit augmenter d'environ 2% contre 7% en contre-valeur euros. Cette banque tire sa croissance des zones Asie et Europe. La situation est identique pour UBS avec une augmentation plus mesurée de 1% en devises locales contre 6% en contre-valeur euros.

Une nouvelle présentation de la répartition des encours par « Stage »

Avec IAS 39, une provision était comptabilisée lorsqu'un risque de crédit était avéré. IFRS 9 impose désormais le calcul et la comptabilisation des provisions dès l'octroi d'un crédit, au titre de pertes de crédits attendues, et après classement selon des règles propres à chaque catégorie, appelée « Stage », « Etape », « Strate » ou encore « Bucket » selon les différentes terminologies utilisées par les établissements.

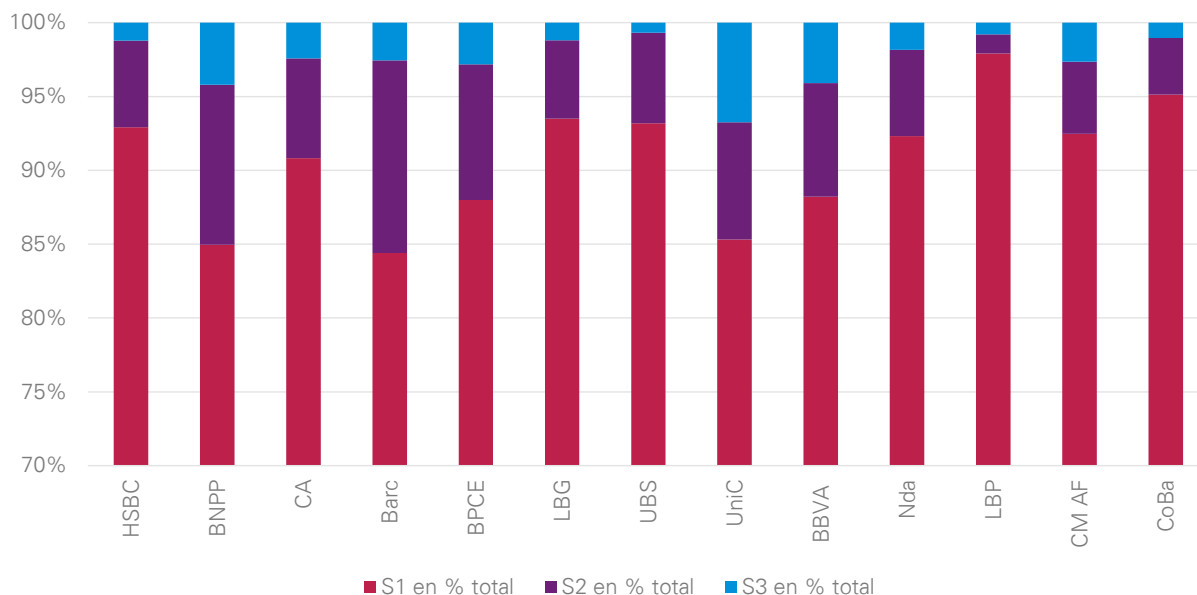
Dès leur entrée au bilan, les encours sont classés systématiquement en « Stage 1 » à moins qu'ils ne s'agissent d'encours douteux/en défaut dès leur acquisition ou leur mise en force. Pour les encours en « Stage 1 », une provision à 1 an est calculée en vue de couvrir les pertes attendues.

Les encours présentant une augmentation significative du risque de crédit (cf. infra) depuis leur comptabilisation initiale sont classés en « Stage 2 ». Pour ces encours, une provision à maturité est calculée en vue de couvrir les pertes relatives aux défauts estimés jusqu'à la date contractuelle de fin de vie de ces encours.

Les encours douteux / en défaut sont quant à eux classés en « Stage 3 » et font l'objet d'une dépréciation à hauteur des pertes de crédit estimées à terminaison.

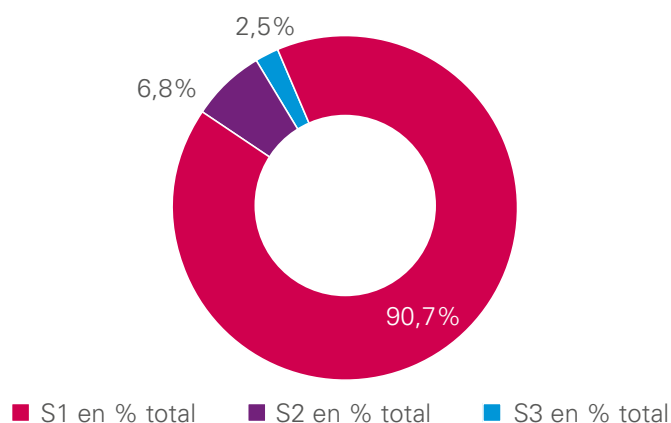
Pour les banques du panel, une décomposition par « Stage » est explicitement mentionnée pour les 13 établissements présents dans le graphique ci-dessous (les établissements Deutsche Bank, Santander, Société Générale et ING ne communiquent pas sur la répartition de leurs encours par « stage »). Pour tous les établissements, seuls les montants d'encours évalués au coût amorti ont été reportés dans le graphique, à l'exception du Crédit Mutuel Alliance Fédérale pour lequel seuls les montants annuels d'encours évalués au coût amorti et à la juste valeur par capitaux propres sont communiqués dans le rapport annuel (hors dépôts à vue des établissements de crédit et des banques centrales).

Répartition du total encours par Stage (échelle 70-100%)



Pour CM : Encours au coût amorti et en juste valeur par capitaux propres, hors dépôts à vue des établissements de crédit et des banques centrales.

Répartition des encours par Stage (moyenne non pondérée de 13 banques)



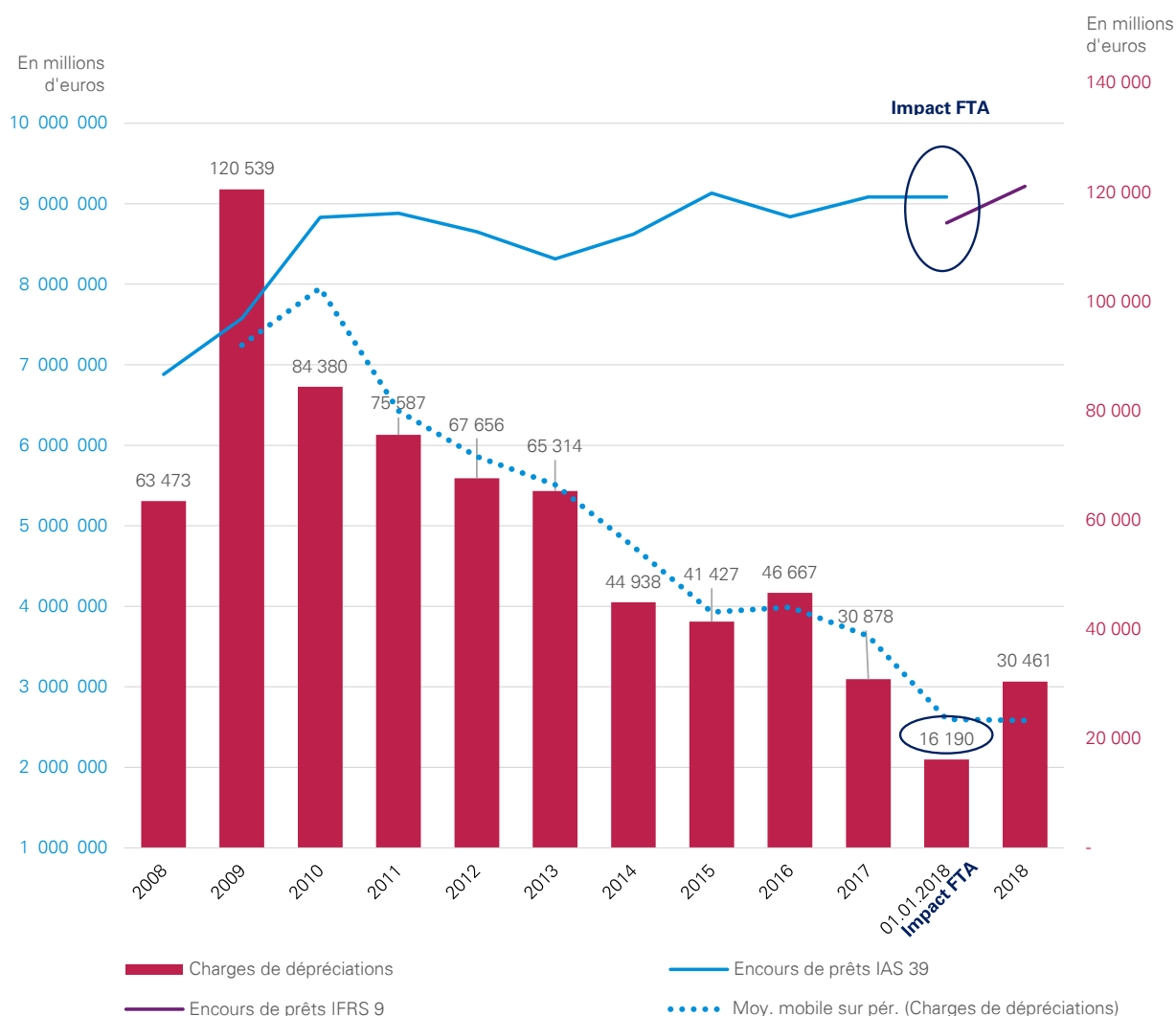
Nous observons que près de 97,5% des encours de crédits sont classés en sains, et que seuls 2,5% des encours sont comptabilisés en douteux. En part relative, les établissements détenant le plus d'encours en « Stage 1 » sont La Banque Postale et Commerzbank avec respectivement 98% et 95%. Pour le « Stage 2 », ce sont les banques Barclays et BNP Paribas avec respectivement 13% et 11%. Enfin, UniCredit est l'établissement le plus exposé en encours douteux classés en « Stage 3 », ces derniers représentant près de 7% du total des encours d'UniCredit.

DEPRECIATIONS

Evolution des charges de dépréciation par rapport aux encours

L'année 2018 se caractérise par une diminution des charges de dépréciation. Hors impact FTA IFRS 9 (16 190 millions d'euros au 1^{er} janvier 2018, cf. graphique ci-après), celles-ci diminuent de 417 millions d'euros à 30 461 millions d'euros au 31 décembre 2018. Dans le même temps, les encours sont également impactés par la FTA IFRS 9 (-3,5% entre le 31 décembre 2017 et le 1^{er} janvier 2018), mais progressent significativement à périmètre normatif équivalent, entre le 1^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2018 (+5,2%).

Evolution de l'encours de prêts et des charges de dépréciation



2 Avec l'intégration du Crédit Mutuel Alliance Fédérale au panel d'établissements sélectionnés pour cette étude 2018, seules les données au 31 décembre 2017, 1er janvier 2018 et 31 décembre 2018 ont été intégrées aux analyses pour cette entité.

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018, on observe une forte progression des charges de dépréciation pour UniCredit (+36% à 2 678 millions d'euros au 31 décembre 2018) sur les prêts et avances à la clientèle.

Pour Crédit Agricole, elles progressent de 29% à 1 666 millions d'euros en 2018. Cette hausse est cohérente avec la progression des encours du Groupe sur l'exercice 2018 (+5%). Par ailleurs, Crédit Agricole évoque une forte augmentation des dépréciations de 420 millions d'euros en 2018 sur le périmètre des Caisses régionales. En effet, le rapport annuel rappelle que les Caisses régionales ont bénéficié, au 2^{ème} trimestre 2017, d'importantes reprises de provisions exceptionnelles, réduisant d'autant le montant des dépréciations sur l'année. Le Groupe ne fournit toutefois pas plus d'indications sur l'origine de ces reprises, tant dans son rapport annuel 2018 que dans celui publié en 2017, lequel évoquait alors une diminution des dépréciations sur les Caisses régionales de 64% par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est toutefois pour partie compensée par une amélioration de la qualité du portefeuille de sa filiale CA Italia dont les charges de dépréciation diminuent de 12% sur 2018.

Ces variations sont toutefois contrastées avec des diminutions de charges de dépréciations sur certains établissements, en particulier Nordea (-46% à 494 millions d'euros), qui s'expliquent par le reclassement d'une partie des encours en actifs financiers à la juste valeur par résultat, et Barclays (-38% à 1 641 millions d'euros), cette dernière diminution étant à relativiser au regard de l'impact de la FTA.

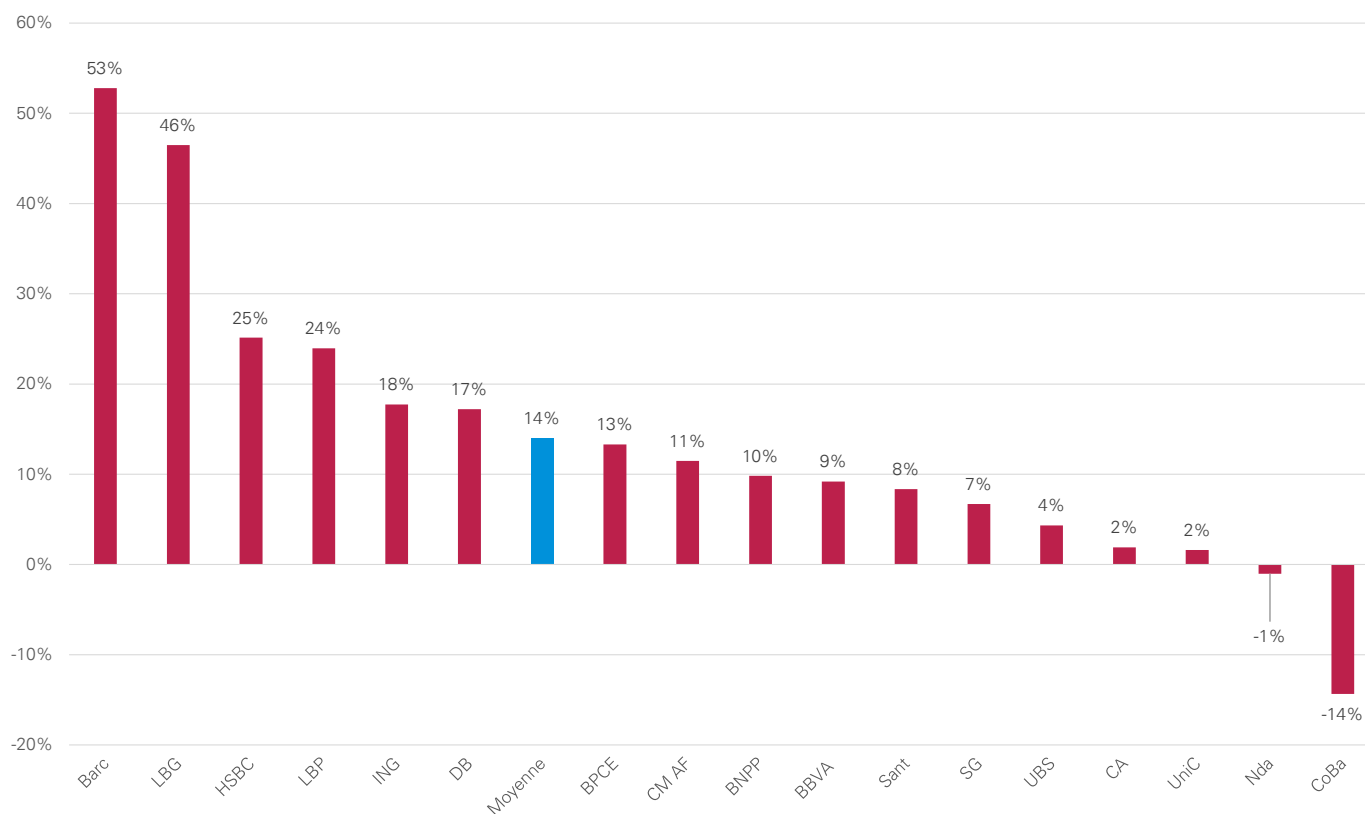
Impact FTA (provisions IAS 39/IFRS 9)

Nous avons analysé l'impact de la première application d'IFRS 9 sur toutes les banques du panel par différence entre les stocks de dépréciations sur les prêts et créances évalués au coût amorti au 1er janvier 2018 (IFRS 9) avec les dépréciations au 31 décembre 2017 (IAS 39). L'information a été communiquée par tous les établissements dans leur documentation d'arrêté au 31 décembre 2018 conformément aux exigences réglementaires.

L'application d'IFRS 9 est rétrospective. Ainsi, la dégradation significative du risque de crédit sur chaque prêt et créance est calculée depuis sa date de première comptabilisation.

L'impact de la FTA IFRS 9 est représenté dans les graphiques ci-dessous en pourcentage du stock de dépréciations au 31 décembre 2017 (prêts et créances évalués au coût amorti, à l'exclusion des dépréciations sur les titres de dettes).

Impact FTA IFRS 9 en pourcentage du stock de provisions pour risques au 31 décembre 2017



Dans l'ensemble, on observe que l'impact est relativement homogène, avec quatre établissements particulièrement affectés (Barclays, Lloyds Banking Group, HSBC et La Banque postale) et deux établissements impactés positivement (Commerzbank, et Nordea dans une moindre mesure).

Pour Barclays, l'impact de la FTA IFRS 9 est très significatif, avec une progression de 53% de son stock de dépréciations sur prêts et créances évalués au coût amorti. L'établissement souligne l'impact du provisionnement anticipé sous IFRS 9 par rapport à IAS 39.

Lloyds Banking Group est impacté dans des proportions équivalentes. Les principaux facteurs évoqués par le Groupe portent sur les éléments suivants :

- La constitution de provisions à 12 mois sur les encours sains du « Stage 1 » qui n'existaient pas sous IAS 39, avec le provisionnement des pertes attendues et non plus des pertes avérées.
- Par ailleurs, sous IAS 39 les actifs du « Stage 2 » étaient traités comme des actifs sur lesquels aucune provision spécifique n'avait été constituée, bien qu'une partie des provisions pour risques latents ait été constituée pour ces actifs.
- D'autre part, IFRS 9 exige que la provision pour pertes de créances attendues reflète un éventail non biaisé de risques économiques futurs sur le résultat. Cela n'était pas requis sous IAS 39 et impacte le montant provisionné.

Dans son rapport annuel, HSBC pointe des évolutions dans les méthodes de classification et d'évaluation des actifs dépréciés sans fournir plus de précisions sur l'impact FTA. Celui-ci est également marqué par l'introduction au 1^{er} janvier 2018 d'un modèle de provisionnement des pertes attendues à travers l'application de scénarios macroéconomiques pénalisés par le ralentissement de l'économie mondiale.

La Banque Postale mentionne également une augmentation des dépréciations des actifs liée à l'évolution significative des modalités de provisionnement avec le passage à IFRS 9.

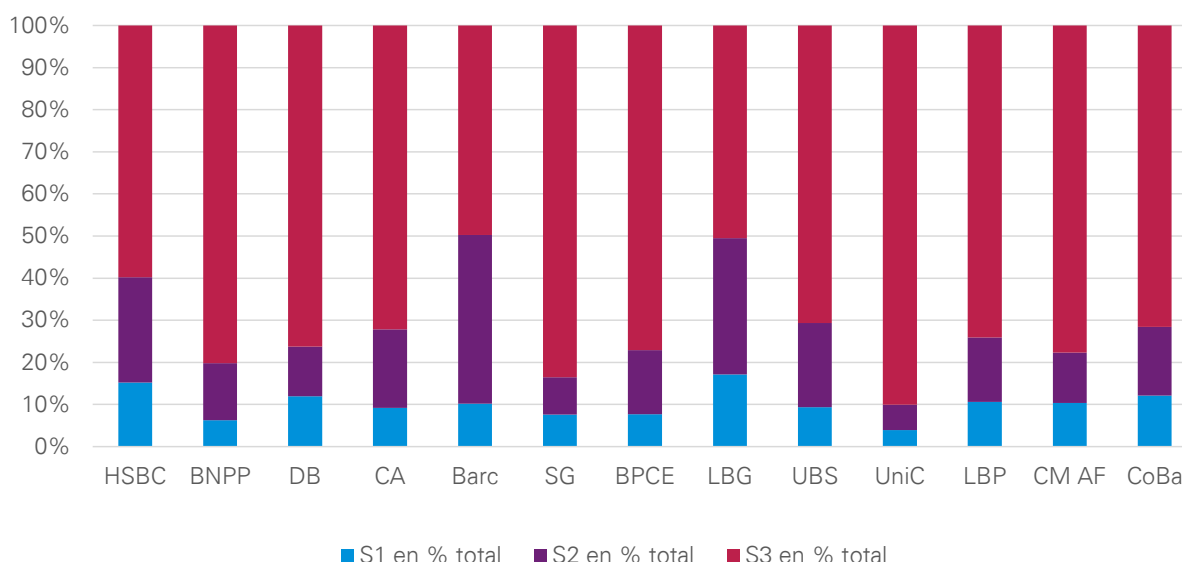
L'impact positif de la FTA sur le montant des dépréciations de Commerzbank (le stock de provisions pour risques sur les prêts et avances recule de 355 millions d'euros entre le 31 décembre 2017 et le 1^{er} janvier 2018) s'explique par le reclassement de plusieurs postes en dehors de la comptabilisation au coût amorti :

- Reclassement de l'ensemble du portefeuille de prêts relatifs au fret maritime dans la catégorie des actifs évalués à la juste valeur par résultat, de sorte que les fluctuations des valeurs du marché de ces actifs n'ont plus d'incidence sur l'évaluation du risque de crédit.
- Reclassement du coût amorti à la juste valeur par résultat (sous IFRS 9) des reverse repos, ainsi que des prêts d'une filiale en raison du caractère non-SPPI des produits associés.

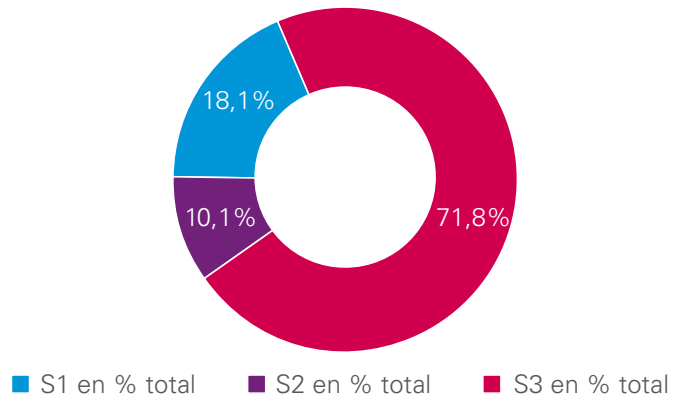
Répartition des dépréciations par « stage »

Comme pour les encours de prêts, 13 banques du panel communiquent le montant des dépréciations par « Stage ». En effet, les banques Santander, ING, BBVA et Nordea ne communiquent aucune répartition de leurs provisions par « stage ». Aussi avons-nous représenté, sur le graphique ci-dessous, la répartition du total de provisions par « stage » pour les banques du panel qui communiquent sur cet aspect-là :

Répartition du total provision par Stage



Répartition des provisions par Stage (moyenne non pondérée de 13 banques)



Nous notons qu'en moyenne 28,2% des dépréciations en volume concernent les encours sains. Le « Stage 3 » concentre quant à lui une grande majorité des dépréciations avec près de 72%. Cette répartition est en ligne avec les montants d'encours de cette classe d'actifs contenant les encours douteux / en défaut et pour lesquels la perte est calculée sur la durée de vie du crédit.

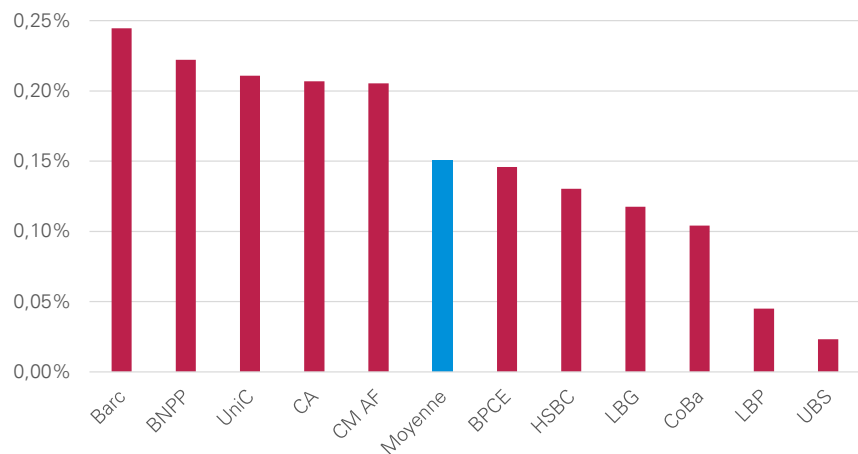
Taux de provisionnement par stage

Les dépréciations pour pertes attendues (sur les encours en « Stage 1 et 2 ») sont déterminées principalement sur la base de modèles internes développés par les établissements et intégrant différents paramètres (probabilité de défaut, perte en cas de défaut, données prospectives (ou « forward looking »), etc.).

Sur les 17 établissements du panel, seuls 11 communiquent sur la répartition par « Stage » de leurs encours ainsi que de leurs provisions. Aussi, pour les établissements Deutsche Bank, Santander, Société Générale, ING, BBVA et Nordea, le taux de provisionnement par « Stage » ne peut pas être calculé.

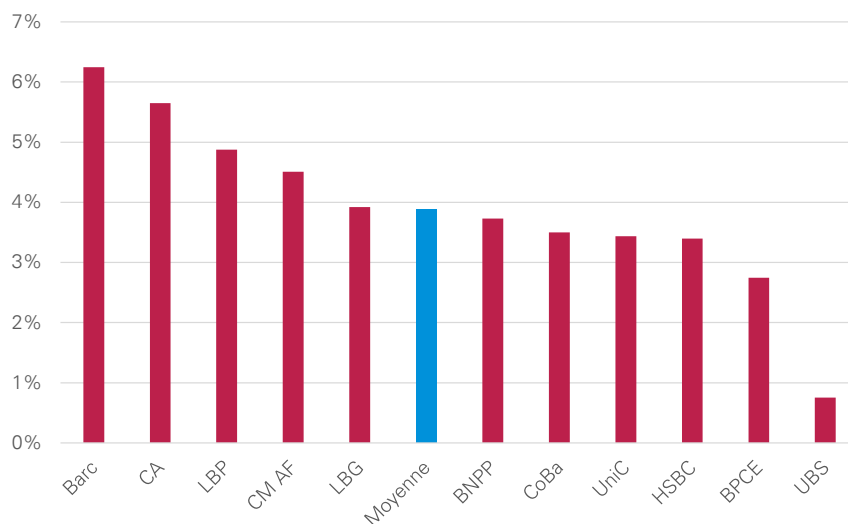
Sur les encours affectés au « Stage 1 », nous observons un taux de provisionnement moyen de 0,15%. Les établissements les plus conservateurs sont Barclays, BNP Paribas, UniCredit, Crédit Agricole et Crédit Mutuel : leur taux de provisionnement dépasse les 0,20%. A l'inverse, UBS et La Banque postale se situent en dessous des 0,05%.

Taux de provisionnement - Stage 1



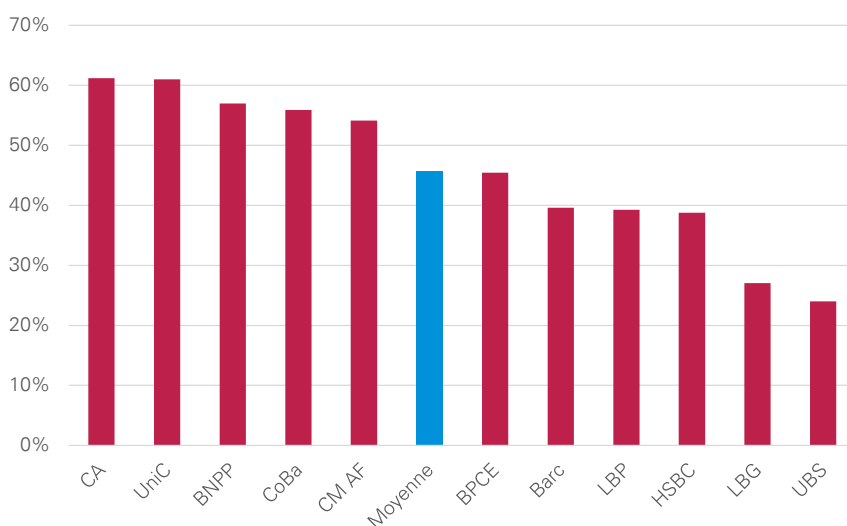
Sur les encours en dégradation significative du risque de crédit (« Stage 2 »), nous observons un taux de provisionnement moyen de près de 4%. Barclays et Crédit Agricole, à nouveau, provisionnent le plus avec un taux atteignant respectivement 6,25% et 5,65%. UBS conserve le taux de provisionnement le plus bas avec moins de 0,75%.

Taux de provisionnement - Stage 2



Les encours de crédits en défaut (« Stage 3 ») font l'objet de dépréciations déterminées sur base statistique ou individuelle. Ces dépréciations sont évaluées en interne en fonction des flux futurs recouvrables actualisés et des garanties disponibles.

Taux de provisionnement - Stage 3



En moyenne, le taux de provisionnement en Stage 3 s'établit à 45% à fin décembre 2018. Crédit Agricole et UniCredit ont tous deux un taux de provisionnement de 61%, suivi par BNPP, Commerzbank et le Crédit Mutuel. De la même manière que pour les encours sains (« Stage 1 ») et dégradés (« Stage 2 »), le plus faible taux de provisionnement est attribué à UBS (24% pour le « Stage 3 »).

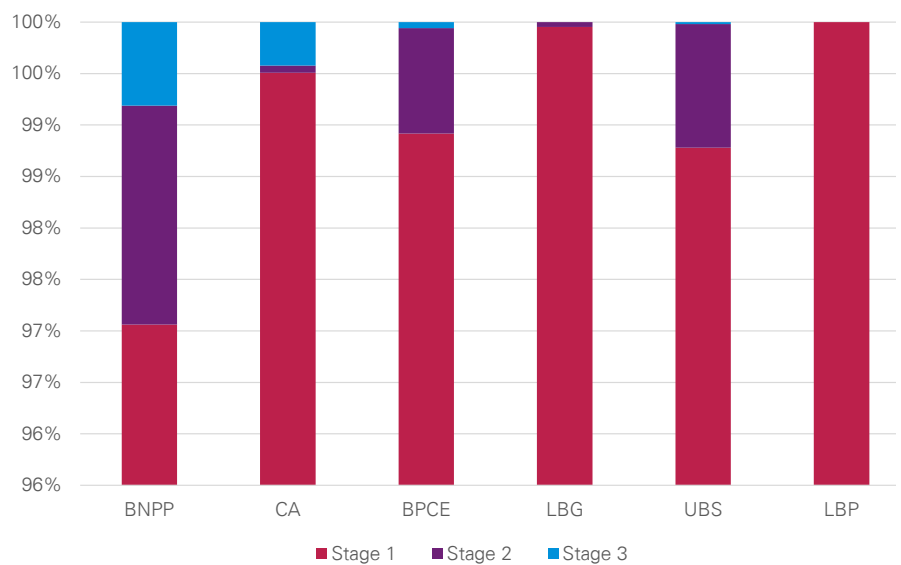
Répartition établissement de crédit / clientèle

Barclays, HSBC et La Banque Postale, communiquent sur la ventilation entre la clientèle « particulier » (ou « retail ») et « entreprise » (ou « corporate ») des montants d'encours et de provisions.

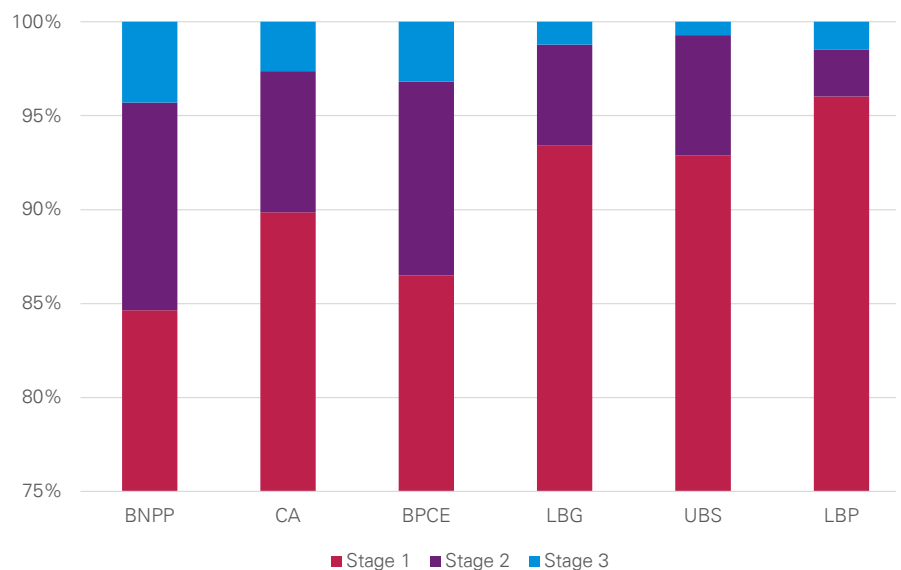
Par ailleurs, plusieurs banques comme BNPP, Crédit Agricole, BPCE, Lloyds Banking Group, UBS communiquent sur leur répartition entre leur clientèle d'établissements de crédit et le reste de la clientèle.

Nous représentons ci-dessous la répartition des encours par Stage sur les contreparties établissements de crédit, ainsi que sur celles reportées comme « clientèles » (retail & corporate) dans les rapports annuels, et incluant le reste des contreparties :

Encours sur les établissements de crédit par stage (échelle 96-100%)



Encours sur le reste de la clientèle par stage (échelle 75-100%)



On observe que la qualité des encours est nettement supérieure sur les contreparties de l'ensemble « établissements de crédit » en comparaison du reste de la clientèle :

Prêts et avances par type de contrepartie	Stage 1	Stage 2	Stage 3
Prêts et avances aux établissements de crédit	99%	0,75%	0,22%
Prêts et avances à la clientèle	91%	7%	2%

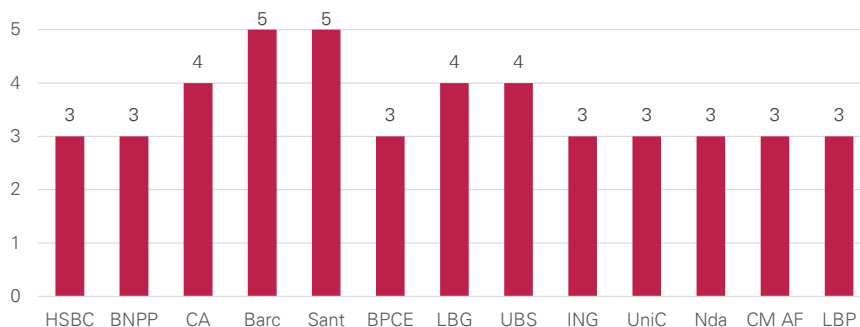
Présentation des scénarios économiques de « forward looking »

Les établissements prennent en compte des informations prospectives (« forward looking ») tant dans l'estimation de l'augmentation significative du risque de crédit que dans la mesure des pertes attendues (« Expected credit losses »). Pour cela, les banques s'appuient sur plusieurs scénarios prospectifs alimentés de données macroéconomiques permettant d'évaluer aussi finement que possible l'évolution des pertes de crédit attendues pour l'ensemble des expositions.

Dans leurs publications annuelles, les établissements communiquent aussi bien sur la méthodologie de calcul du forward looking (nombre de scénarios, fréquence de mise à jour des informations intégrées aux modèles, probabilité d'occurrence de chaque scénario, etc.) que sur les critères utilisés dans la modélisation de l'évolution future des pertes de crédit attendues.

Sur l'ensemble des établissements du panel, on observe que le nombre de scénarios varie assez peu d'une banque à l'autre. Seules quatre banques ne communiquent pas sur le nombre de scénarios de forward looking utilisés (Deutsche Bank, Société Générale, BBVA et Commerzbank).

Nombre de scénarios de Forward Looking par établissement



Dans l'ensemble, les établissements choisissent de retenir trois scénarios macroéconomiques couvrant un large panel d'indicateurs supposés représenter le plus fidèlement possible les conditions économiques futures :

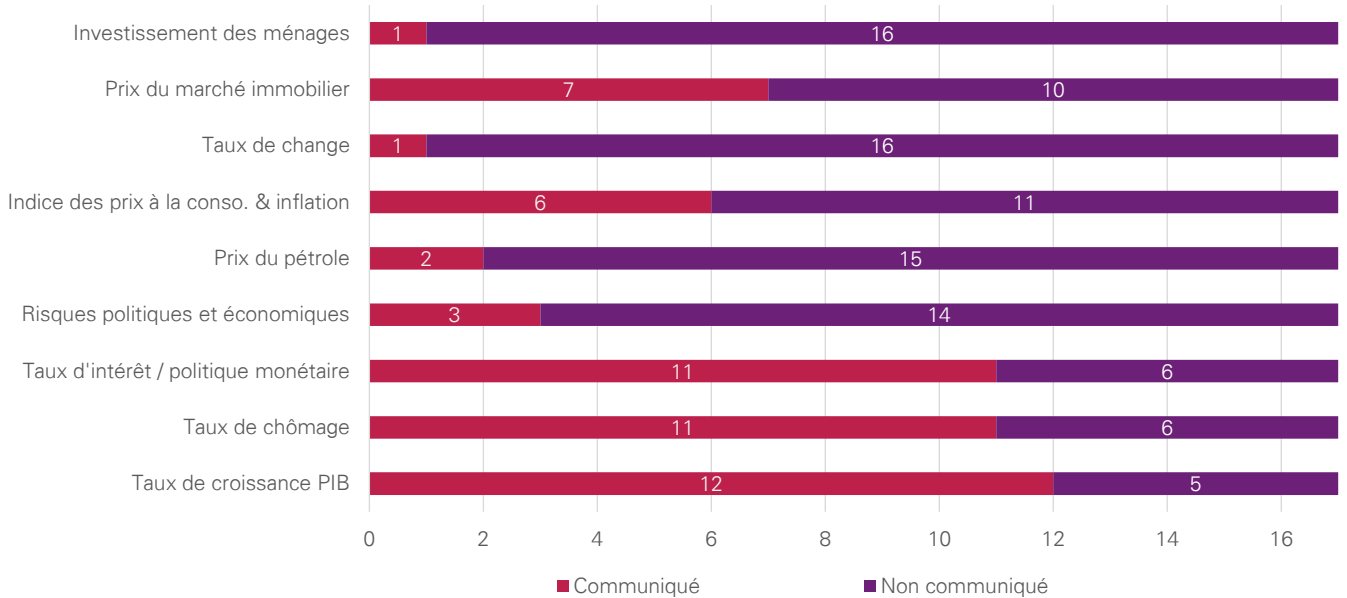
- Un scénario central qui décrit la situation économique la plus probable à l'horizon de projection.
- Un scénario adverse qui reflète la matérialisation des risques pesant sur le scénario de base et dont résulte une situation économique moins favorable. Ce scénario correspond généralement à celui utilisé dans le cadre des exercices de « stress-test » des différents établissements.
- Enfin, un scénario favorable qui reflète la matérialisation de risques ayant eu un effet positif sur l'économie et dont résultent des performances économiques supérieures aux attentes.

La probabilité d'occurrence de chaque scénario est explicitement communiquée par six établissements : HSBC, BNPP, Santander, Lloyds Banking Group, ING et Nordea. Par exemple, Nordea pondère à 60% la probabilité d'occurrence du scénario central, et à 20% chacun des scénarios adverse et favorable. Pour HSBC, cette pondération est encore plus restrictive pour les scénarios alternatifs (80% pour le scénario central et 10% pour chacun des deux autres scénarios).

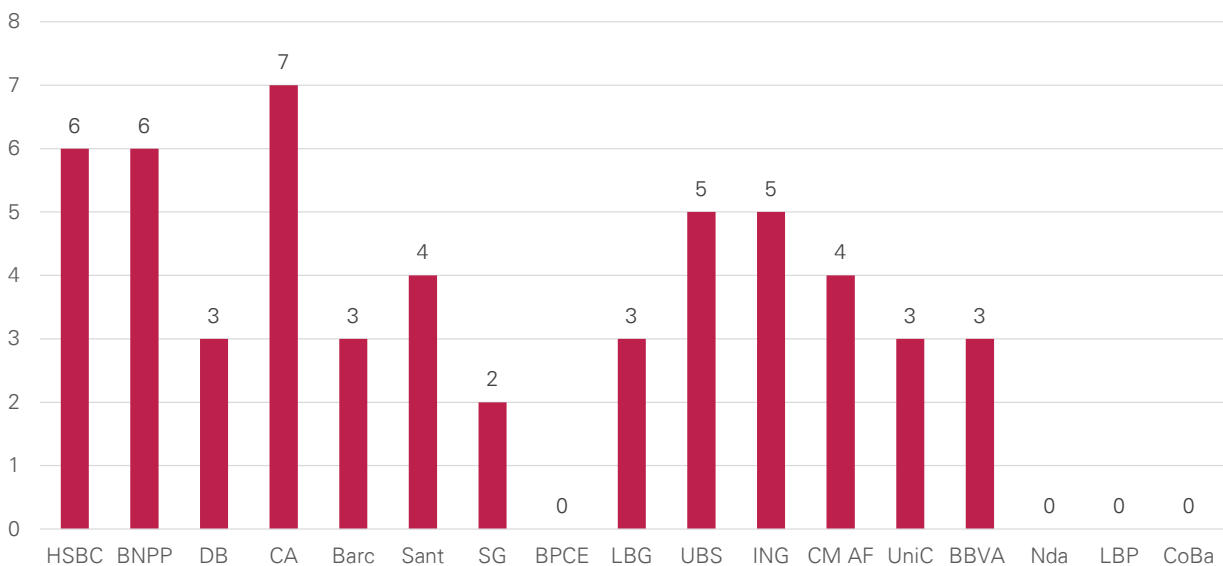
Par ailleurs, les données de forward looking sont mises à jour trimestriellement pour les établissements HSBC, BNPP, Deutsche Bank, Crédit Agricole, BPCE, UBS et ING. Les autres banques ne transmettent pas cette information.

Enfin, les banques de notre échantillon communiquent une liste non exhaustive des critères utilisés pour l'élaboration de leurs scénarios économiques :

Nombre de banques communiquant sur les différents critères de forward looking



Nombre de critères de Forward looking communiqués par les banques



On observe une assez forte disparité dans la communication que font les établissements des critères de forward looking. Ainsi, BPCE, Nordea, La Banque Postale et Commerzbank ne communiquent aucun critère. A noter que certains d'entre eux, comme Nordea, indiquent utiliser directement les critères et scénarios définis par l'Oxford Economic Group, spécialisé dans les prévisions et la modélisation des évolutions économiques.

AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DU RISQUE DE CREDIT

Lorsqu'un crédit subit une dégradation significative de son risque appréciée par rapport à l'origine, le crédit est déclassé de « Stage 1 » en « Stage 2 ». En revanche, il n'y a pas de pertes observées : le crédit n'est donc pas en défaut. Ces critères sont laissés à la libre appréciation de chaque établissement en fonction de ceux existants et de leur modèle interne d'évaluation du risque.

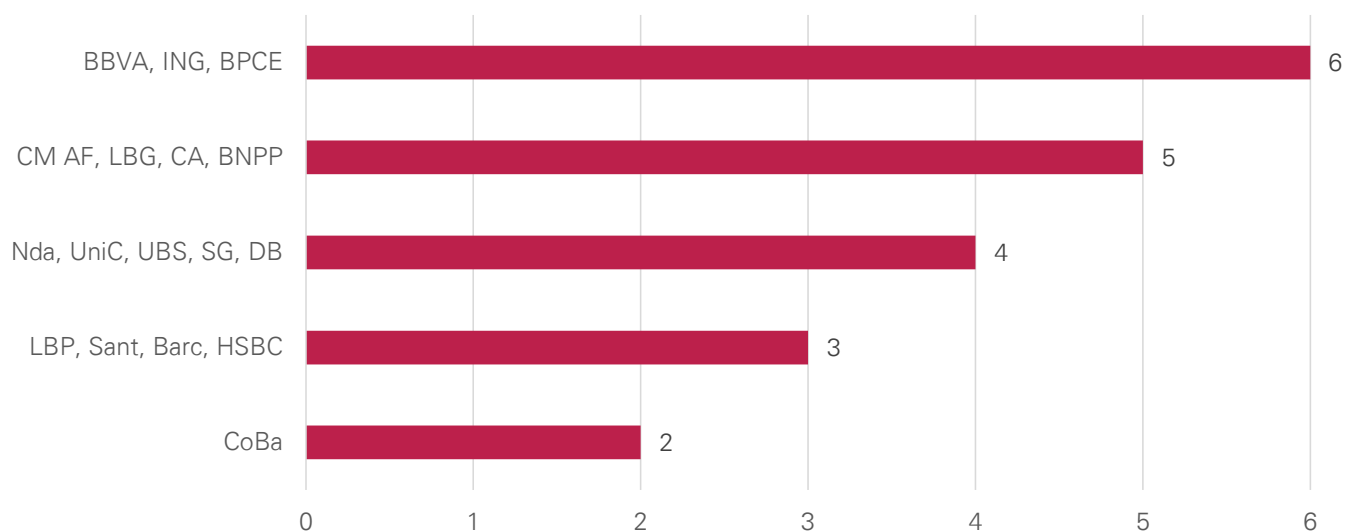
Parmi les critères les plus couramment utilisés par les établissements :

- Le risque de crédit peut être présumé avoir augmenté significativement depuis la comptabilisation initiale et l'actif classé en « Stage 2 » en cas de retard de plus de 30 jours.
- L'évolution de la probabilité de défaut à 1 an ou sur la durée de vie du crédit. Par exemple la détérioration du risque de crédit est considérée comme significative et la facilité classée en « Stage 2 » si le ratio entre la probabilité de défaut à 1 an (ou sur la durée de vie) en date de clôture rapportée à la probabilité de défaut à l'origine est supérieur à 4.
- L'existence d'un incident de paiement éventuellement régularisé au cours des 12 derniers mois et/ou, d'une manière globale, l'état des impayés observés sur le crédit.
- Un écart significatif de notation entre l'origine et la clôture : par exemple, si la différence entre la note interne de la contrepartie à l'origine et celle en date de clôture est supérieure ou égale à 3 crans.
- Une notation interne supérieure à un certain niveau.
- L'inscription du débiteur sur « watchlist » / « worrylist » lorsque l'établissement a des doutes quant à la capacité du débiteur à honorer ses engagements futurs.
- Un réaménagement du prêt en présence de difficultés financières (restructuration du prêt ou « forbearance »)
- Ou, d'une manière générale, l'observation de difficultés financières sur la base de jugement d'expert.

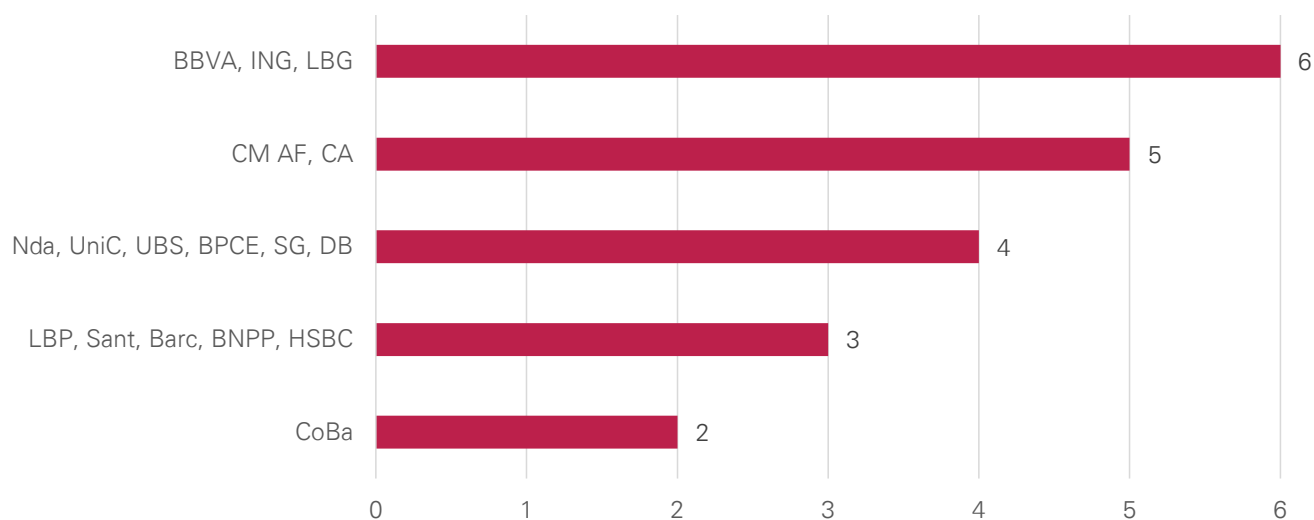
L'identification de ces critères est laissée à la libre appréciation des établissements pour définir les transferts des crédits de « Stage 1 » en « Stage 2 ».

Présentation des différences de communication entre les établissements :

Retail - Nombre de critères d'augmentation significative du risque de crédit publiés par chaque établissement

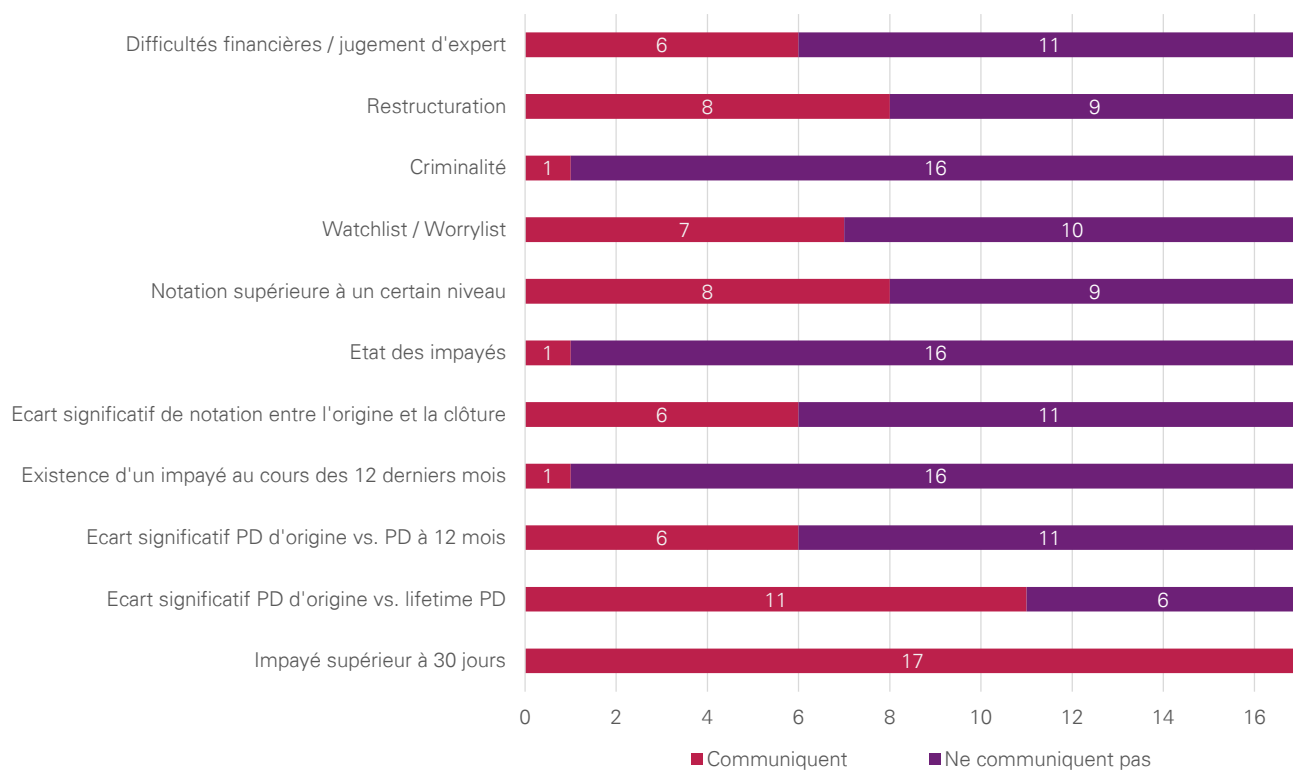


Corporate - Nombre de critères d'augmentation significative du risque de crédit publiés par chaque établissement

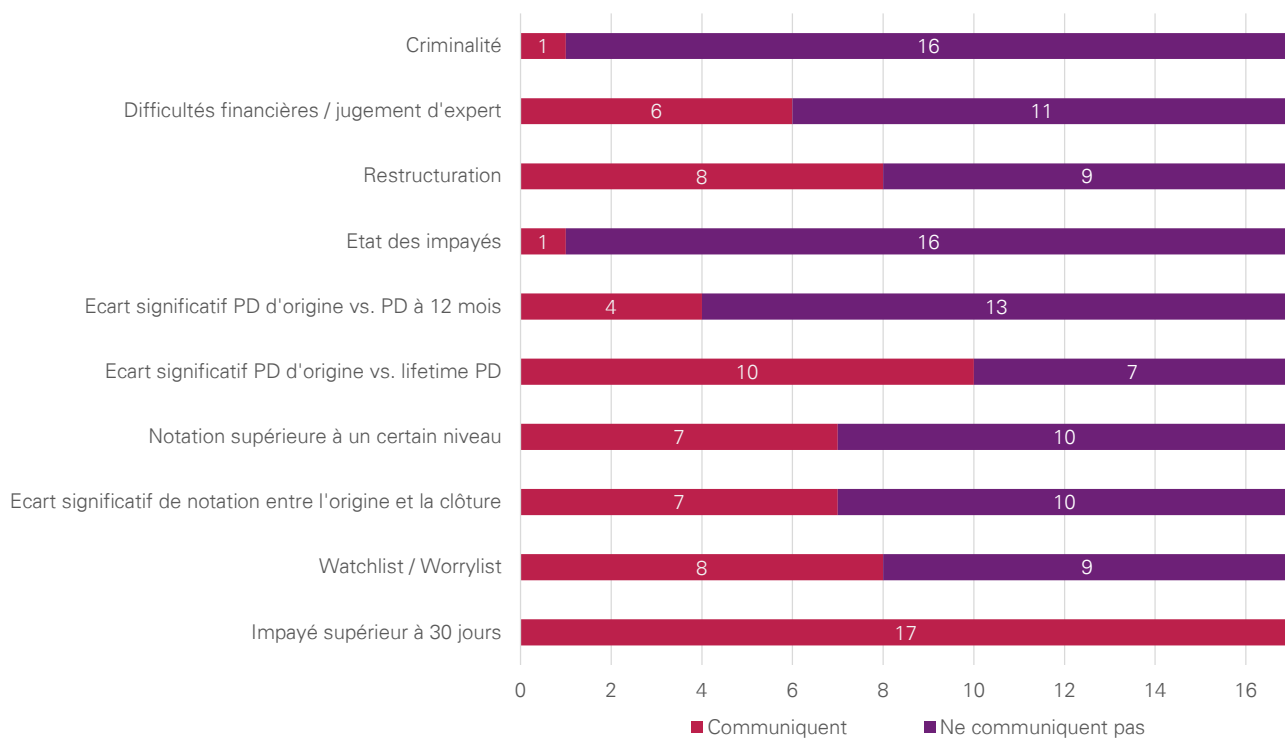


Indifféremment de la clientèle « retail » ou « corporate », on observe que toutes les banques communiquent sur l'utilisation du critère de l'impayé supérieur à 30 jours pour un déclassement « Stage 2 » :

Retail - Banques communiquant sur chaque critère d'augmentation significative du risque de crédit



Corporate - Banques communiquant sur chaque critère d'augmentation significative du risque de crédit



NOUVELLE DEFINITION DU DEFAUT ET EVOLUTION DES ENCOURS DOUTEUX

Depuis la mise en application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018, la mise en défaut d'une créance correspond à son déclassement en « Stage 3 ». Une dépréciation est alors estimée à maturité, c'est-à-dire jusqu'à la date de clôture du contrat.

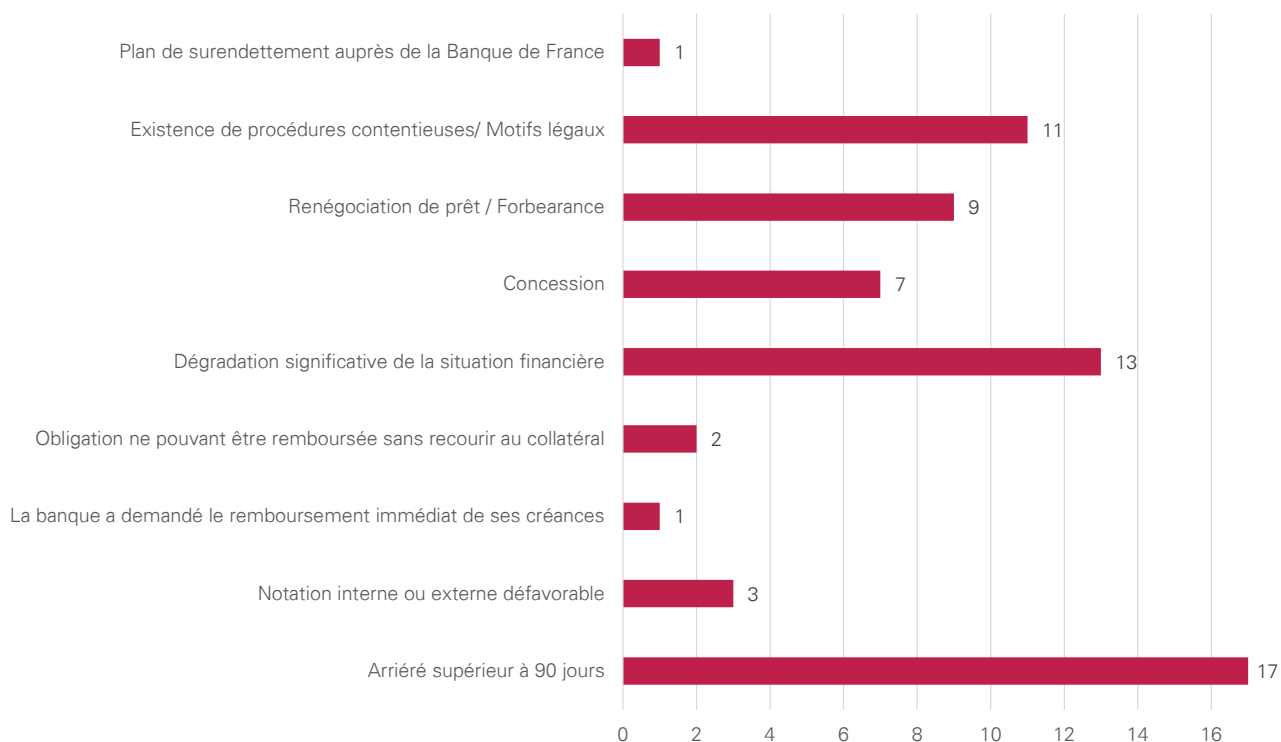
Par ailleurs, une nouvelle définition du défaut sera applicable aux établissements bancaires à partir du 1^{er} janvier 2021. Celle-ci repose sur deux principaux motifs de mise en défaut (i.e. déclassement en « Stage 3 ») :

- Arriéré supérieur à 90 jours d'un solde débiteur au cours desquels un seuil relatif (ratio du total arriérés sur le total des encours du débiteur supérieur à 1%) et un seuil absolu (total arriérés supérieur à 100€ pour la clientèle « retail », 500€ pour la clientèle « corporate ») ont été consécutivement dépassés (hors arriérés techniques définis normativement). Le non dépassement d'un de ces deux seuils au cours de la période de 90 jours observée exclut les encours du défaut. Cela peut notamment être le cas dans l'hypothèse d'un remboursement partiel ou total des montants dus (arriérés en capital, intérêts ou commissions).
- Evènements assimilables à des indications de probable absence de paiement (Unlikeliness To Pay ou UTP) incluant, notamment, les restructurations en urgence (concessions accordées à un débiteur rencontrant ou sur le point de rencontrer des difficultés financières), la vente d'obligation de crédit avec perte économique, ou encore l'existence de procédures administratives (faillite, liquidation judiciaire, procédure de sauvegarde...).

Présentation des différences de communication entre les établissements

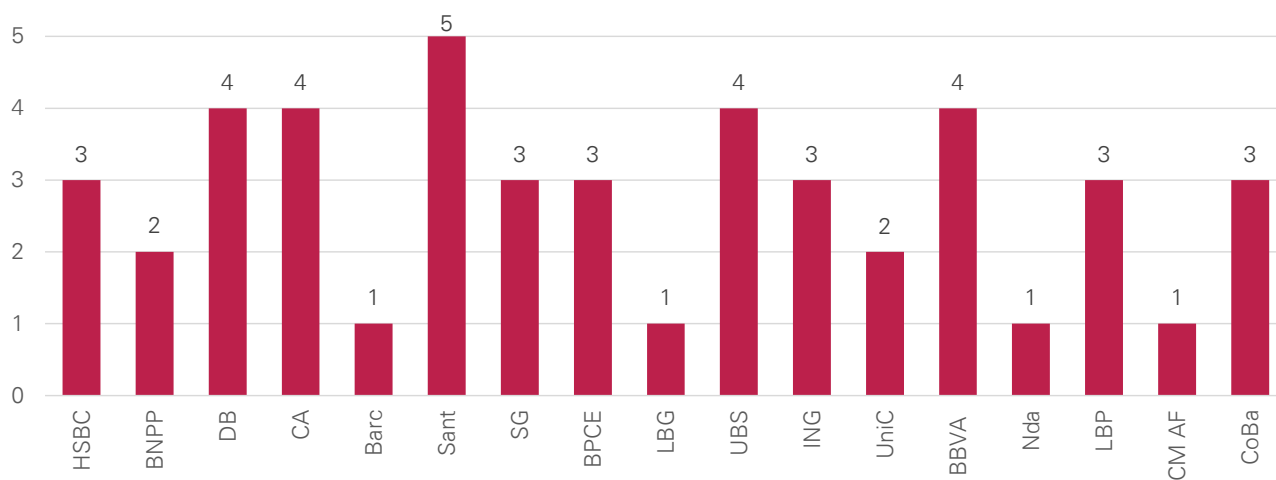
Les établissements listent les différents critères de déclassement en « Stage 3 ». A titre d'exemple : notation interne ou externe défavorable, renégociation de prêts en raison des difficultés financières du débiteur, situation dans laquelle une créance ne pourrait être remboursée qu'en ayant recours au collatéral, ou concession accordée à un débiteur en raison de difficultés financières avérées.

Nombre d'établissements communiquant sur chaque critère de mise en défaut (Stage 3)



Nous observons que l'ensemble des établissements utilisent le critère de l'arriéré supérieur à 90 jours comme critère systématique de mise en défaut.

Nombre de critères de mise en défaut communiqués par établissement

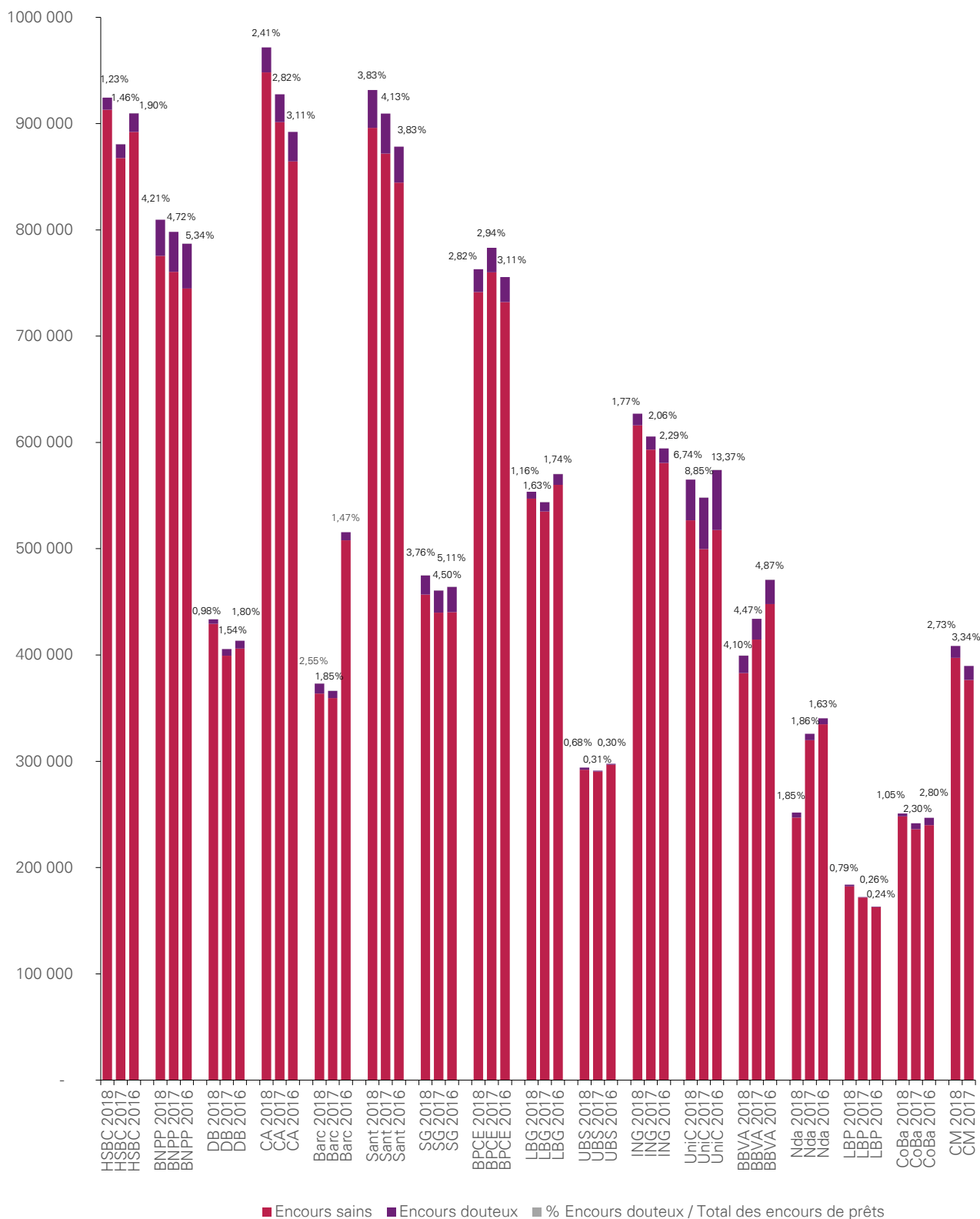


Evolution des encours douteux

Les encours douteux diminuent de 12% sur l'exercice 2018. Ainsi, la part des encours douteux dans le portefeuille de crédits global du panel ne représente plus que 2,7% contre 3,1% en 2017.

Encours bruts de prêts sains et douteux

Total encours en millions d'euros



La part des encours douteux dans le portefeuille de crédits du panel varie significativement d'une banque à l'autre, de 0,7% chez UBS à 6,7% chez UniCredit. Dans l'ensemble, la qualité du portefeuille de crédits des banques du panel s'améliore significativement. En effet, la part des encours douteux dans le total des encours recule pour l'ensemble des établissements, à l'exception de La Banque Postale (0,8% en 2018 contre 0,3% en 2017), UBS (0,7% contre 0,3% en 2017) et Barclays (2,6% contre 1,5% en 2017). En moyenne, la proportion d'encours douteux dans le total des encours sur l'ensemble des établissements s'établit à 2,5% en 2018 contre 2,8% en 2017.

Pour Santander, la baisse des encours douteux en 2018 est cohérente après une année de forte hausse en 2017 (+5%) faisant suite à l'acquisition de Banco Popular. L'acquisition de la banque espagnole avait impacté négativement le ratio des encours douteux, celui de Banco Popular s'élevant à 10,75% avant acquisition. La réduction des encours douteux sur l'exercice 2018 traduit donc une assimilation progressive de cette nouvelle structure et la poursuite d'une politique efficace de gestion de la qualité des encours.

Pour Nordea, les encours douteux diminuent à 1,8% du total des encours. Cette évolution est cohérente compte tenu de l'importante réduction des encours évalués au coût amorti entre le 31 décembre 2017 et le 1er janvier 2018 faisant suite à la mise en place d'IFRS 9. En effet, 77 milliards d'euros de prêts et créances ont été reclassés parmi les actifs financiers à la Juste Valeur par Résultat compte tenu de leur caractère non-SPPI et/ou de leur modèle de gestion. En 2018, la majorité des encours douteux se retrouvent dans les secteurs du fret maritime, de l'énergie, de l'immobilier et du commerce de détail.

Les baisses les plus significatives des taux de crédits douteux portent sur Commerzbank (-54%), Deutsche Bank (-36%), Lloyds Banking Group (-29%) et UniCredit (-24%).

A la suite de la mise en œuvre du projet PORTO depuis 2016, UniCredit a vu ses encours douteux diminuer significativement et de manière régulière (13% du total des encours en 2016, 8,8% en 2017 et 6,7% en 2018). Le projet vise à améliorer le profil de risque de l'établissement par une meilleure approche managériale de gestion des prêts dépréciés. Cette diminution est par ailleurs conforme au plan « Transform 2019 » de l'établissement visant à améliorer la qualité des actifs. Les NPE (Non Performing Exposures) ont été structurées par groupes afin de garantir un contrôle adéquat de l'exécution et du suivi de la stratégie NPE, laquelle inclut la vente de prêts non productifs et la gestion proactive des garanties.

Après que HSBC a cédé en 2017 son portefeuille américain de prêts hypothécaires et à la consommation, la réduction du montant d'encours douteux se confirme en 2018 (-12%). Leur proportion dans le total des encours ne s'établit plus qu'à 1,2%, à un niveau bien inférieur à la moyenne observée sur l'ensemble des banques du panel.

Enfin, Commerzbank présente à nouveau une réduction majeure de la proportion de ses encours douteux (-54%). En proportion, ceux-ci ne représentent désormais plus que 1,1% des encours totaux de l'établissement, contre 2,3% en 2017 et 2,8% en 2016. La banque poursuit sa stratégie de concentration autour de ses segments de base (clientèle privée, PME et « corporate »), réduisant dans le même temps ses encours douteux sur les segments jugés non stratégiques : Immobilier commercial et activité maritime (« ship finance »).

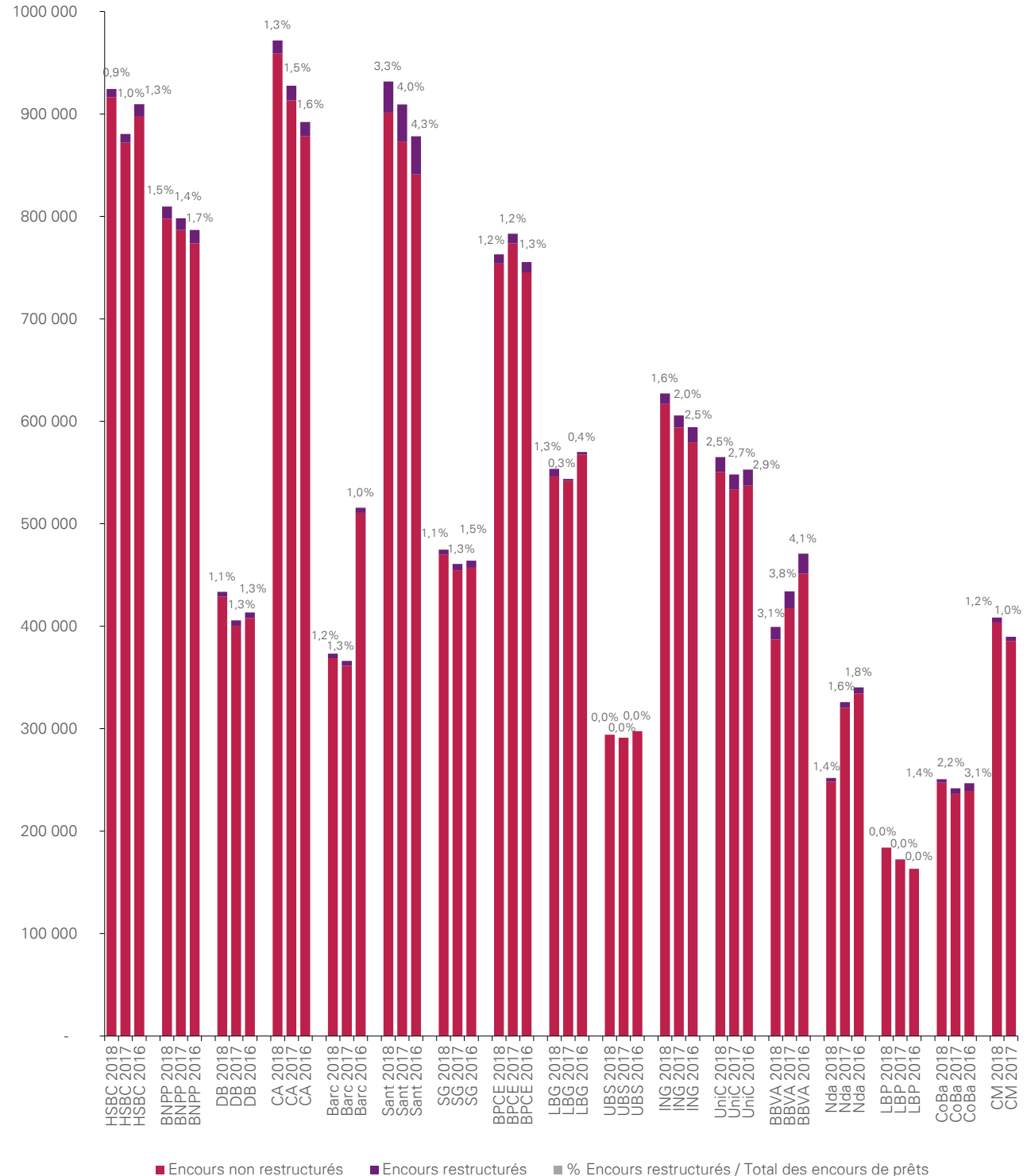
ENCOURS RESTRUCTURES

Les encours restructurés (dits « forborne »), redéfinis par l'Autorité bancaire européenne (ABE) en 2013, correspondent aux financements dont le montant, la durée ou les modalités financières ont été modifiés contractuellement du fait de l'insolvabilité avérée ou à venir de l'emprunteur. A noter toutefois que les renégociations commerciales ayant pour but de conserver ou de développer une relation commerciale ne sont pas concernées.

Les banques du panel (à l'exception d'UBS) communiquent sur leurs montants d'encours restructurés. Le total pour l'ensemble des banques atteint 138 milliards d'euros en 2018, en baisse de 9% par rapport à 2017 (151 milliards d'euros). Le niveau de ces encours restructurés s'échelonne de 0,1 milliards d'euros pour La Banque Postale à 30,5 milliards d'euros pour Santander. Quant à la part de ces encours dans les encours totaux, elle est en moyenne de 1,6% et est comprise entre 0,05% pour La Banque Postale et 3,3% pour Santander.

Encours de prêts restructurés

Total encours en millions d'euros



Les baisses les plus significatives de la proportion des encours restructurés concernent Santander (-5,6 milliards d'euros), BBVA (-4 milliards d'euros) et Commerzbank (-1,9 milliard d'euros), qui diminuent leur part d'encours restructurés respectivement de 17%, 18% et 36%. Santander met en avant une meilleure performance du portefeuille de crédits et la cession d'encours restructurés.

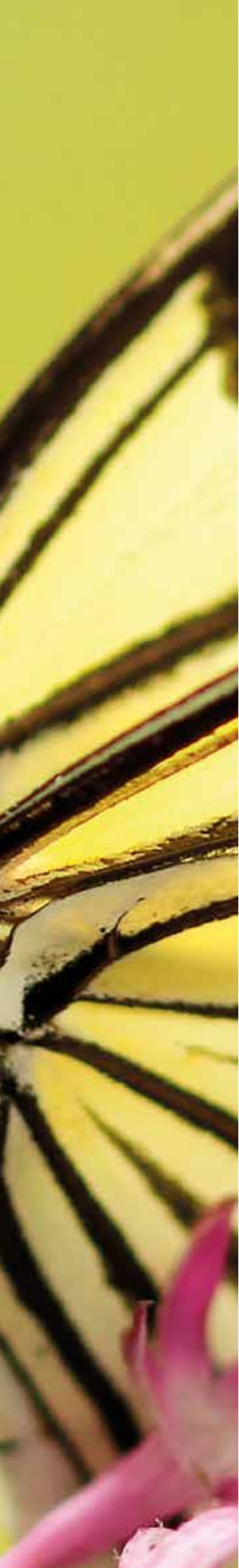
Une nette hausse de la proportion des encours restructurés est observée pour Lloyds Banking Group (7,4 milliards d'euros à fin 2018 contre 1,6 milliard d'euros à fin 2017). Jusqu'en 2018, le classement de certains encours ne respectait pas les définitions de l'ABE. Dans un souci de conformité, la banque a reconnu un complément de 5,8 milliards d'euros d'encours restructurés à fin 2018.





04

Fonds propres



Depuis la crise financière de 2008, les exigences réglementaires en matière de qualité et de renforcement des fonds propres n'ont cessé de s'accroître, en particulier au travers de l'entrée en vigueur progressive de Bâle III jusqu'en 2019.

Les banques européennes démontrent leur capacité à s'adapter à la multiplicité des exigences réglementaires (TLAC, MREL, P2R, P2G ou la norme IFRS 9), confirmant ainsi la solidité de leurs bilans, avec des niveaux de fonds propres dans l'ensemble bien supérieurs aux minima réglementaires.

Points clés :

Nouvelles exigences réglementaires au titre du Pilier I et du Pilier II venant renforcer les fonds propres, en particulier le CET1.

L'impact de la première application de la norme IFRS 9 sur le CET1 est plus faible que celui annoncé dans les études d'impact de l'EBA.

En dépit d'un choc plus sévère, les résultats obtenus en 2018 des tests de résistance de l'EBA sont, dans leur ensemble, meilleurs que ceux obtenus en 2016.

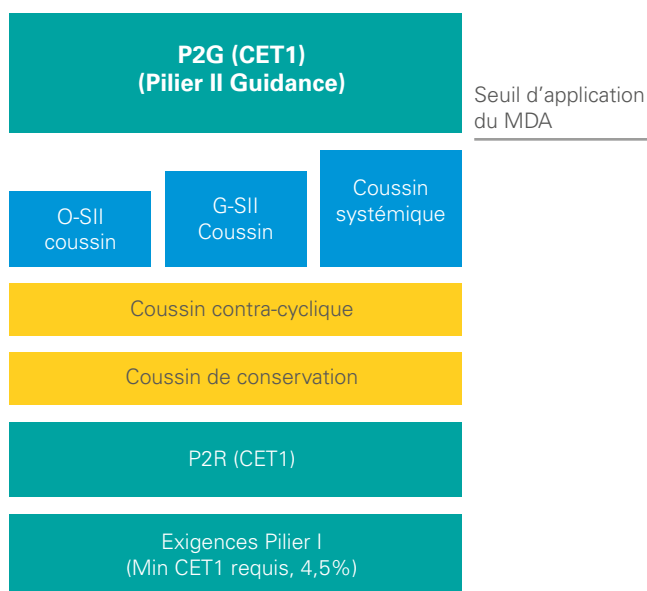
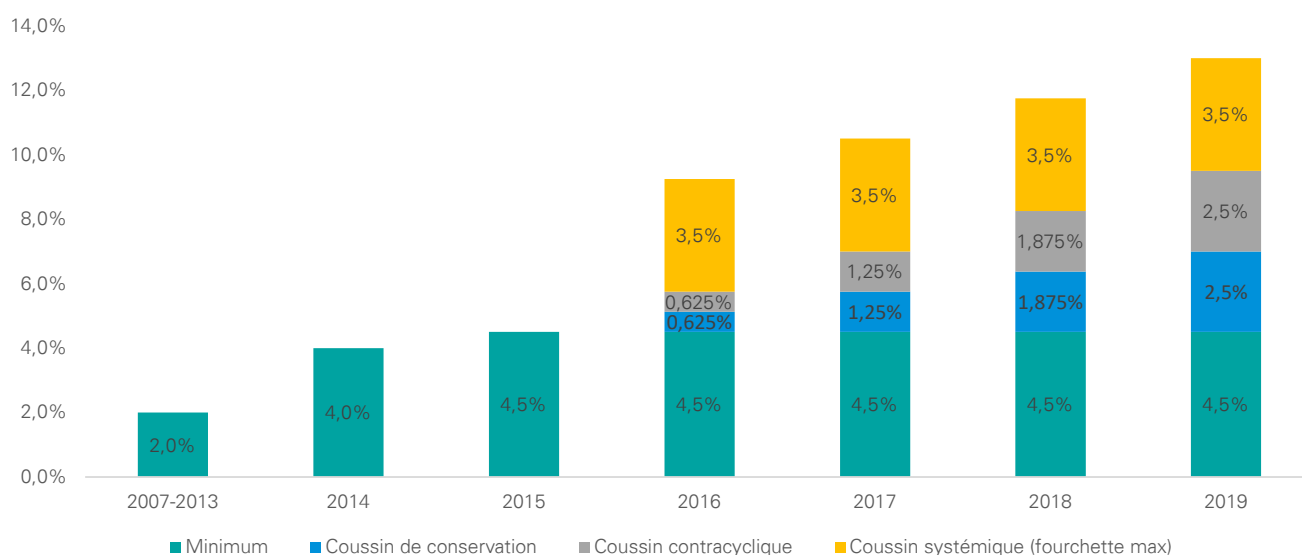
Le Ratio de CET1 à nouveau renforcé

Bâle III impose un niveau minimal des ratios de capital Common Equity Tier 1 dit CET1 (4,5%), de Tier 1 (6%) et de solvabilité (8%) et introduit progressivement des exigences supplémentaires en fonds propres CET1 :

- Des coussins de conservation et des coussins contra-cycliques afin d'absorber les pertes en période de tension ;
- Des coussins pour risque systémique pour les établissements d'importance systémique mondiale et nationale, visant à réduire le risque de faillite des grands établissements.

Avec la mise en place de ces coussins, l'exigence de CET1 au titre du pilier 1 aura augmenté de 650% à horizon 2019 par rapport au niveau requis avant 2014 et l'entrée en vigueur de la CRD IV.

Exigences réglementaires CET1 au titre du pilier 1



Au-delà des exigences au titre du pilier 1 et des coussins réglementaires, le ratio de CET1 intègre la composante « Pillar 2 Requirement » (P2R) et la composante « Pillar 2 Guidance » (P2G) depuis le 1^{er} janvier 2017.

Le coussin de fonds propres contra-cyclique, dont l'activation est à la main des Etats, a pour objectif de contrer les effets du cycle économique sur l'activité de prêt des banques.

Il oblige les banques à disposer de fonds propres supplémentaires de catégorie 1 (CET 1) dans les périodes fastes, quand la croissance du crédit est forte ; ainsi, en cas de ralentissement ou retournement du cycle économique, ce coussin peut être libéré pour permettre à la banque de continuer à prêter aux acteurs économiques.

En France, ce coussin a été activé pour la 1^{ère} fois en juin 2018 à 0,25% par le Haut Conseil de Stabilité Financière qui a tenu compte des prévisions de la Banque de France et du Programme de Stabilité pour les prochaines années, tout en étant vigilant à l'égard des facteurs d'incertitude conjoncturels et des politiques susceptibles de faire peser un risque sur la croissance.

En mars 2019, le Haut Conseil a décidé de relever ce taux à 0,50%, en raison de l'endettement du secteur privé non financier, qui a continué de croître depuis l'activation du coussin contra-cyclique en juin 2018 et qui affiche une croissance supérieure à la moyenne de la zone euro.

Taux de coussin de fonds propres contra-cyclique

Pays	Taux de CCB	Date d'application
Norvège	1,50%	01/01/2017
Suède	1,50%	01/01/2017
	2,00%	01/07/2017
France	0,25%	01/07/2019
	0,50%	01/04/2020

« L'exigence totale de ratio de CET1 établie par la BCE, incluant la composante P2G, n'a pas vocation à être publiée. »

(BPCE)

« A ce stade, la recommandation Pilier 2 reste une exigence qui n'a pas de caractère public. »

(Crédit Agricole)

La communication sur l'exigence réglementaire P2R est présente dans le rapport annuel de 14 banques sur les 17 de l'échantillon. Dans ce cadre, les banques communiquent sur des objectifs à horizon 2018 et/ou 2019. Lorsqu'il est communiqué, le niveau de P2R s'établit entre 1,25 % (BNP Paribas) et 2,75% (Deutsche Bank).

L'ensemble des banques du panel qui communiquent l'information sur les deux exercices ont un P2R stable entre 2017 et 2018.

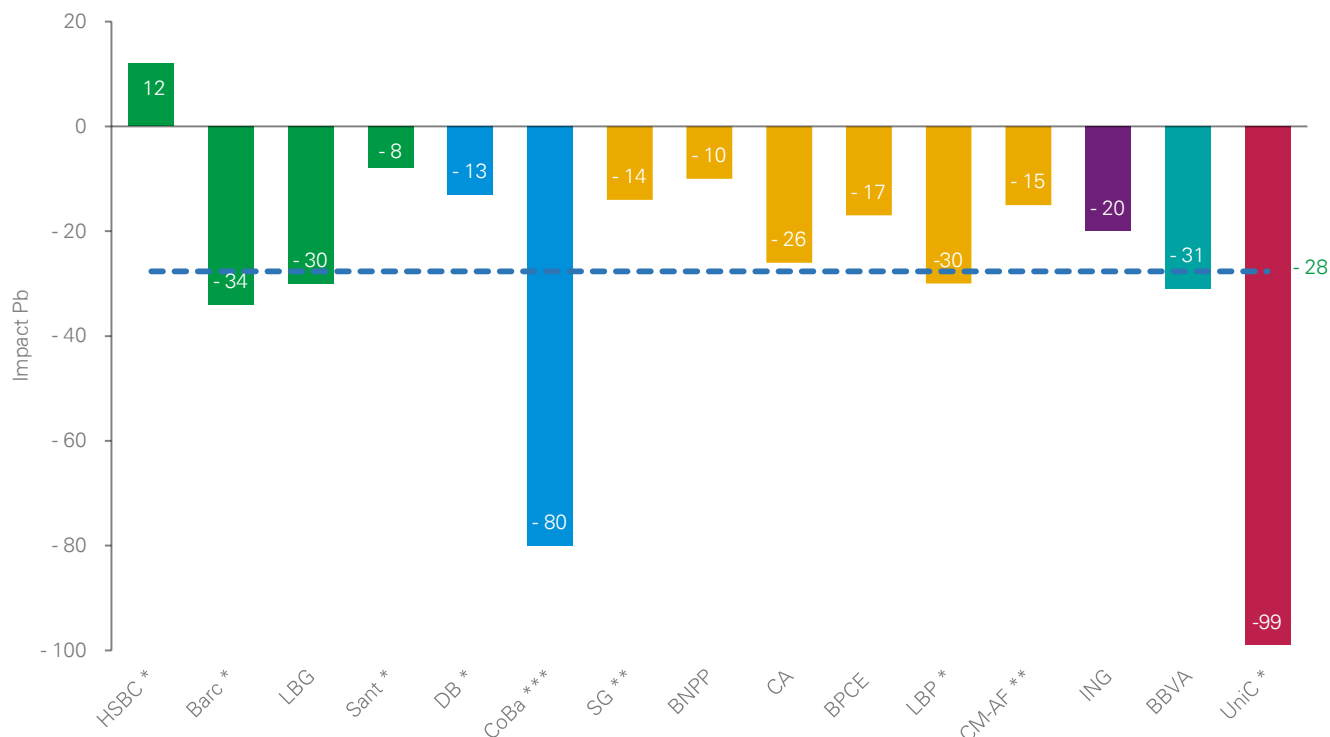
Il convient de noter que dans la mesure où le « P2G » n'est pas contraignant, les établissements bancaires européens ne communiquent pas sur son niveau, tout en précisant que celui-ci est « non publiable ».

Banques	P2R	
	P2R 2018	P2R 2017
HSBC	1,60%	NC
LBP	1,75%	1,75%
Barc (1)	2,40%	2,40%
LBG	2,60%	NC
UBS	NC	NC
DB	2,75%	2,75%
BBVA	1,50%	1,50%
Sant	1,50%	1,50%
ING	1,75%	1,75%
Nda	NC	NC
SG	1,50%	1,50%
BNPP	1,25%	1,25%
CoBa	NC	NC
CA	1,50%	1,50%
BPCE	2,38%	1,50%
UniC	2,00%	2,00%
CM-AF	2,13%	2,13%
Moyenne	1,90%	1,79%

(1) Pour le scope UK il s'agit du P2A du PRA de la Bank of England, non pas du P2R du SSM

CET1 FTA

A l'occasion de la présentation de leurs résultats, la plupart des banques du panel ont précisé l'impact de la première application de la norme IFRS 9 sur leurs ratios de fonds propres CET1. L'impact moyen est de -28 pb pour les 15 banques qui communiquent l'information.

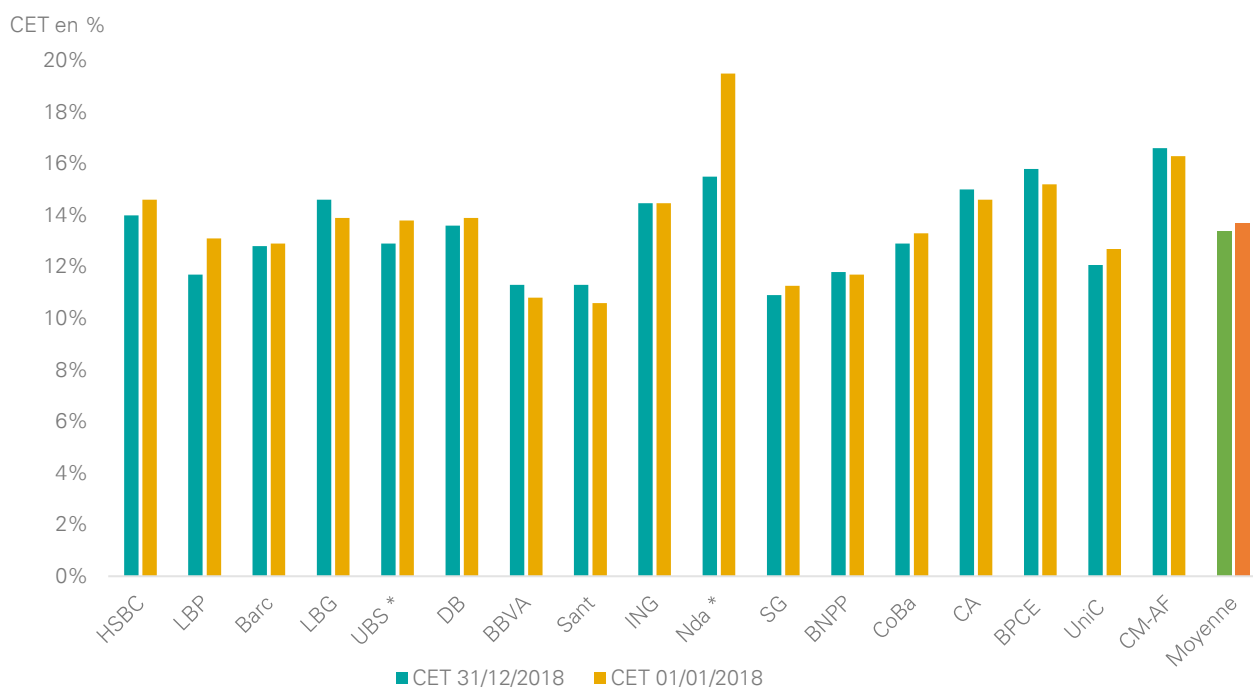


* information disponible dans le pack de transition IFRS 9

** information disponible dans les rapports trimestriels 31/3 ou 30/6

*** information disponible dans les slides investisseurs

CET1 2018



* UBS et Nordea ne communiquent pas sur le CET1 d'ouverture, ni sur l'impact de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018. Les ratios CET1 repris dans ce graphique pour UBS et Nordea sont ceux du 31/12/2017

L'ensemble des banques du panel respecte le niveau réglementaire exigé de CET1, ce qui permet ainsi de ne pas déclencher le mécanisme de restriction de distribution des dividendes.

Indépendamment de l'effet de la 1^{ère} application d'IFRS 9, nous notons une baisse importante du niveau de CET1 pour les banques suivantes :

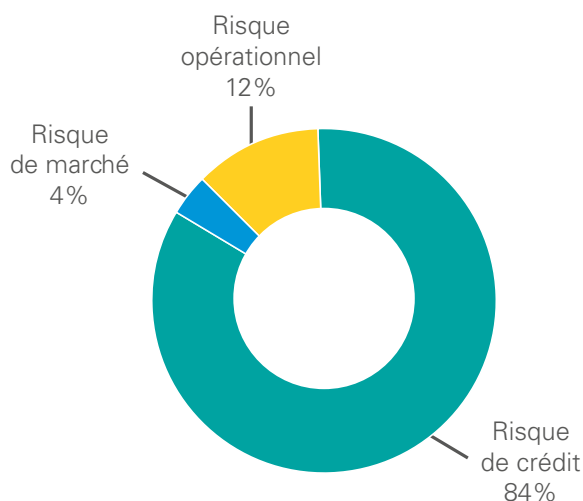
- La Banque Postale : la baisse du ratio CET1 de la Banque Postale s'explique par la baisse des plus-values latentes générée par les marchés financiers, la hausse des immobilisations incorporelles ainsi que par les engagements de paiement au Fonds de Résolution Unique (FRU) et au Fonds de Garantie des Dépôts et de Résolution (FGDR).
- Commerzbank : la baisse est le résultat de l'augmentation des RWA (+6%), qui s'explique par une augmentation du risque de crédit.
- Nordea : la baisse est attribuable à des évolutions réglementaires liées à la domiciliation de la société mère en Finlande, et l'introduction d'une nouvelle approche de notation financière interne (IRB floor).

La Société Générale, qui présente le ratio de CET1 le plus faible de l'échantillon au 31 décembre 2018, confirme néanmoins son objectif d'atteindre un ratio CET1 de 12% d'ici 2020, dans le cadre de la réalisation de son plan stratégique.

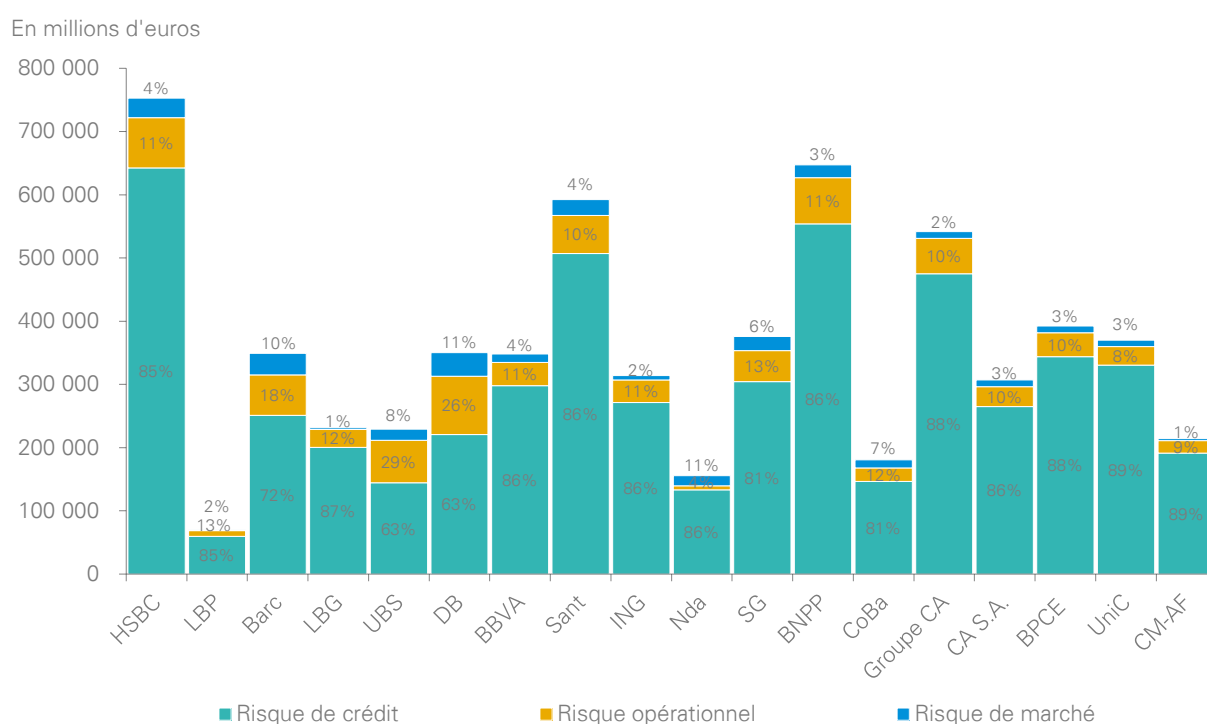
Evolution des RWA :

Le graphique ci-dessous présente la répartition des risques pondérés au 31 décembre 2018. Sans surprise, le risque de crédit (qui intègre le risque de contrepartie) représente 83%, tandis que les proportions du risque opérationnel et du risque de marché atteignent respectivement 12% et 4%.

Répartition des RWA par type de risque (en %)



Composition des RWA



CET1 Cible

Comme le montre le tableau ci-dessous, les CET1 cibles annoncés dans les plans stratégiques à des horizons plus ou moins courts sont d'ores et déjà atteints voire dépassés par certaines banques.

	CET 1 31/12/2018	CET 1 Stratégique	Horizon
HSBC	14,0%	> 14%	2020
LBP	11,7%	9%	2019
Barc	12,8%	13%	2020
LBG	14,6%	13%	NP
UBS	12,9%	15%	2019
DB	13,6%	>13%	NP
BBVA	11,3%	NC	NC
Sant	11,3%	>12%	2021
ING	14,5%	NC	NC
Nda	15,5%	(1)	2021
SG	10,9%	12%	2020
BNPP	11,8%	>12%	2020
CoBa	12,9%	NC	NC
CA	15,0%	NC	NC
BPCE	15,8%	NC	NC
UniC	12,1%	NC	NC
CM AF	16,6%	13,2%	2020

(1) Nordea prévoit un CET1 entre 40 et 120 pb au-dessus de l'exigence réglementaire de ratio de fonds propres

Introduction du TLAC et du MREL pour renforcer la stabilité du système financier

Un nouveau matelas de fonds propres et d'instruments de dette pour renforcer la stabilité financière : le TLAC et le MREL

La mise en place du nouveau régime de résolution à compter du 1^{er} janvier 2016 a été accompagnée de la définition d'un nouveau ratio, le TLAC (Total Loss Absorbing Capacity), applicable aux établissements d'importance systémique mondiale G-SIBs (Global Systemically Important Banks) à partir de janvier 2019.

L'objectif est de maintenir un montant significatif de dette et d'instruments éligibles immédiatement disponibles pour le renflouement interne, en complément des exigences de fonds propres. Cela doit permettre aux autorités, le cas échéant, de mettre en œuvre une résolution organisée qui minimise les impacts sur la stabilité financière maintiennent la continuité des fonctions essentielles et évitent d'exposer les fonds publics à des pertes.

L'exigence de Total Loss Absorbing Capacity (TLAC) est de 16% des RWA et de 6% des expositions mesurées au dénominateur du ratio de levier en 2019. Ces seuils seront portés respectivement à 18% des RWA et 6,75 % des expositions mesurées au dénominateur du ratio de levier en 2022. L'exigence de TLAC doit être respectée avec des fonds propres et de la dette subordonnée. Toutefois, par exception et sous certaines conditions, les exigences de TLAC peuvent être respectées avec de la dette senior à hauteur de 2,5% des RWA en 2019 et 3,5 des RWA en 2022.

Le MREL (Minimum Requirement for Eligible Liabilities) a le même objectif que le TLAC, avec quelques différences en termes de modalités de calcul. Le règlement CRR2 introduit le TLAC dans le cadre européen. Par ailleurs, à la faveur de la révision de la directive BRRD2, les dispositions réglementaires relatives au MREL ont été revues. Les différences entre ces deux régimes sont présentées ci-dessous :

	MREL (BRRD 2)	TLAC (CRR2)
1 Périmètre	Toutes les banques	G-SIBs
2 Approche	Exigence Pilier 2	Exigence Pilier 1
3 Dénominateur	Total Passifs (dont fonds propres) (TLOF), RWA, Ratio de levier	RWA et Ratio de levier
4 Niveau d'application	Sur base consolidée et individuelle	Sur base consolidée
5 Exigences minimales	<ul style="list-style-type: none"> • Exigence minimum MREL = $2 \times P2R + 2 \times P1$ avec rajout des coussins si exigé par l'autorité de résolution (Art 45c-3) et également $2x$ le ratio de Levier • Exigence de subordination P1 pour les « Top Tier » banques (non GSIBs total bilan consolidé > 100 Geur) ou une sélection d'autres banques importantes : 13,5% RWA et 5% Ratio de Levier (floor) (Art 45 quarter §5) • Exigence de subordination P2 pour les GSIBs, ou une sélection d'autres banques importantes entre $8\% \times TLOF$ (or max. 27% RWA for TTBs) ou un floor (*) moins contraignant sous réserve d'autorisation de l'autorité de résolution. (Art 45 ter §4) (période transitoire jusqu'au 01/01/2024) 	GSIBs <ul style="list-style-type: none"> - A partir de 2019 : 16% des RWA et 6% de l'exposition au ratio de levier - A partir de 2022 : 18% des RWA et 6,75% de l'exposition au ratio de levier
6 Instruments éligibles	<ul style="list-style-type: none"> - Emissions structurées pouvant être incluses sous certaines conditions - Instruments éligibles non nécessairement subordonnés (sauf sur demande de l'autorité de résolution) 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusion des émissions structurées - Instruments éligibles devant être non sécurisés et subordonnés formellement (exemption pour 2,5% de la dette senior en 2019 et 3,5% en 2022 soumise à l'approbation préalable du superviseur)
7 Déductions	Déduction des participations directes, indirectes et synthétiques par l'établissement de ses propres instruments de passif éligibles et des instruments de passif éligibles d'autres GSIBs (art 45 decies 1a) qui renvoie aux articles 72sexies à undecies)	Déduction des participations directes, indirectes et synthétiques par l'établissement de ses propres instruments de passif éligibles et des instruments de passif éligibles d'autres GSIBs (articles 72sexies à undecies)
8 Exigences internes	MREL interne pour les filiales (non entités de résolution) d'entités de résolution basées dans l'UE correspondant à 100% de la formule MREL.	Pour les filiales importantes de GSIBs de pays tiers, le TLAC interne correspond à 90% des besoins qu'elle aurait si elle était une entité de résolution.

Si toutes les banques systémiques (G-SIBs) de notre échantillon font référence au TLAC et au MREL, la communication reste néanmoins disparate : certains établissements font seulement état de la réglementation (tels La Banque Postale et Nordea) alors que d'autres présentent leurs objectifs chiffrés (BNP Paribas, UBS, SG, Barclays, Crédit Agricole).

Les horizons de ces objectifs diffèrent également d'un groupe à l'autre : 2019, 2020 ou même 2022.

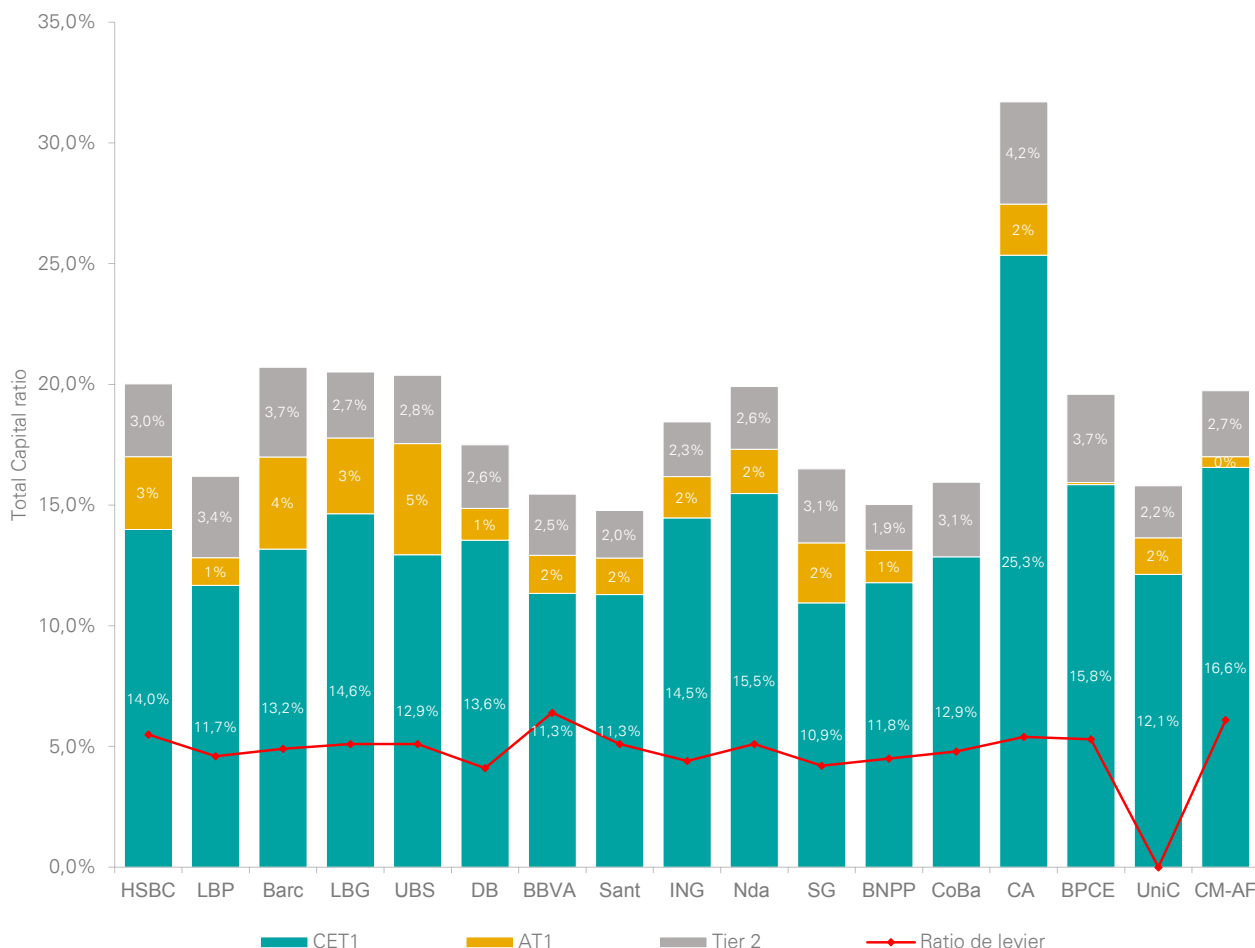
Enfin, la plupart des groupes proposent des plans d'actions concrets pour atteindre leurs objectifs : HSBC, UBS et BNP Paribas évoquent ainsi l'émission de titres éligibles au TLAC, pour une valeur de 25,6 milliards de dollars pour HSBC, 23 milliards d'euros pour BNPP et 3,4 milliards de dollars pour UBS.

	MREL	TLAC
BBVA	Le groupe poursuit son programme visant à répondre aux exigences de la MREL, en clôturant deux émissions publiques de dette senior non préférées pour 2,5 M€. MREL : 28,04% des RWAs»	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.
Barc	Le groupe a émis 12,2 milliards de livres sterling éligibles au MREL. MREL : 30,5% des RWAs»	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.
HSBC	Augmentation des émissions de premier rang, au titre du ratio MREL.	Le groupe a émis le équivalent de 25,6 milliards de dollars de titres de créance sur le marché public afin de garantir le respect des règles réglementaires, y compris celles relatives au TLAC.
BNPP	En prévision des exigences MREL, le Groupe prévoit en 2019 l'émission de 14 milliards d'euros de dette senior non préférée, sous réserve des conditions de marché.	Emission de 23 milliards d'euros de dette senior non préférée éligible au ratio TLAC au cours des années 2017 et 2018, de différentes maturités et dans des devises variées.
ING	Afin de renforcer sa capacité MREL, ING a émis plusieurs transactions pour un montant total de 11,5 milliards d'euros en 2018.	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.
SG	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.	Projection du TLAC: 22,6% des RWAs et 7% de l'exposition levier.
UBS	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.	Emission de 3,4 milliards USD de titres éligibles au TLAC, dettes seniors non préférées dans des devises variées. TLAC : 31,7% des RWAs.»
LBP	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.
LBG	Le Groupe a émis pour 8,8 milliards de livres sterling de titres non préférés éligibles au MREL. MREL :32,6% des RWAs»	-
Nda	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.	-
Sant	Le groupe a émis 13 544 millions d'euros de titres éligibles aux ratios MREL et TLAC.	
UniC	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.	Le groupe a émis 3 milliards de USD de titres seniors non préférés éligible au TLAC.
DB	MREL : 11,1%	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.
CoBa	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.	-
CA	MREL: 32% des RWAs, et 21,4% des RWAs hors dettes senior potentiellement éligibles.	TLAC : 21,4% des RWAs hors dette senior préférée éligible.
BPCE	Information qualitative sur l'environnement réglementaire.	TLAC : 22,5% des RWAs
CM AF	Définition	-

Pour les banques britanniques (HSBC, Barclays et LBG), la Banque d'Angleterre examinera le calibrage du MREL en 2020 avant de fixer les exigences finales à respecter à partir de 2022. Cet examen tiendra compte des modifications du dispositif de fonds propres, y compris la finalisation de Bâle III.

Fonds propres prudents et ratio de levier

Fonds propres prudents en 2018 (en % des RWA) et ratio de levier 2018



Fonds propres prudents

A l'exception de Barclays, BBVA, Société Générale, BNPP, Nordea et Crédit Agricole qui ont émis de nouveaux titres subordonnés, la plupart des banques du panel affichent un Tier 2 en baisse par rapport à l'année précédente.

Les banques anglaises (HSBC et LBG) justifient cette baisse par la diminution des instruments de fonds propres éligibles inclus dans le capital Tier 2 consolidé émis par des filiales et détenus par des tiers (dont les instruments émis par les filiales faisant l'objet d'une élimination progressive-phase out).

Pour UBS, la baisse (-20%) du Tier 2 est due à l'échéance ou au remboursement anticipé de l'équivalent de 10 milliards de dollars américains de dette senior non garantie et de l'équivalent de 1,5 milliard de dollars américains d'instruments de Tier 2.

De leur côté, UniCredit et Santander attribuent la baisse de leur Tier 2 (-18% pour les deux établissements) à la diminution des dettes subordonnées.

En moyenne, les fonds propres Tier 2 ressortent à 9 717 millions d'euros pour les 17 banques de l'échantillon, alors que les fonds propres Tier 1 moyens s'élèvent à 6 846 millions d'euros, et le CET1 moyen s'établit à 48 365 millions d'euros.

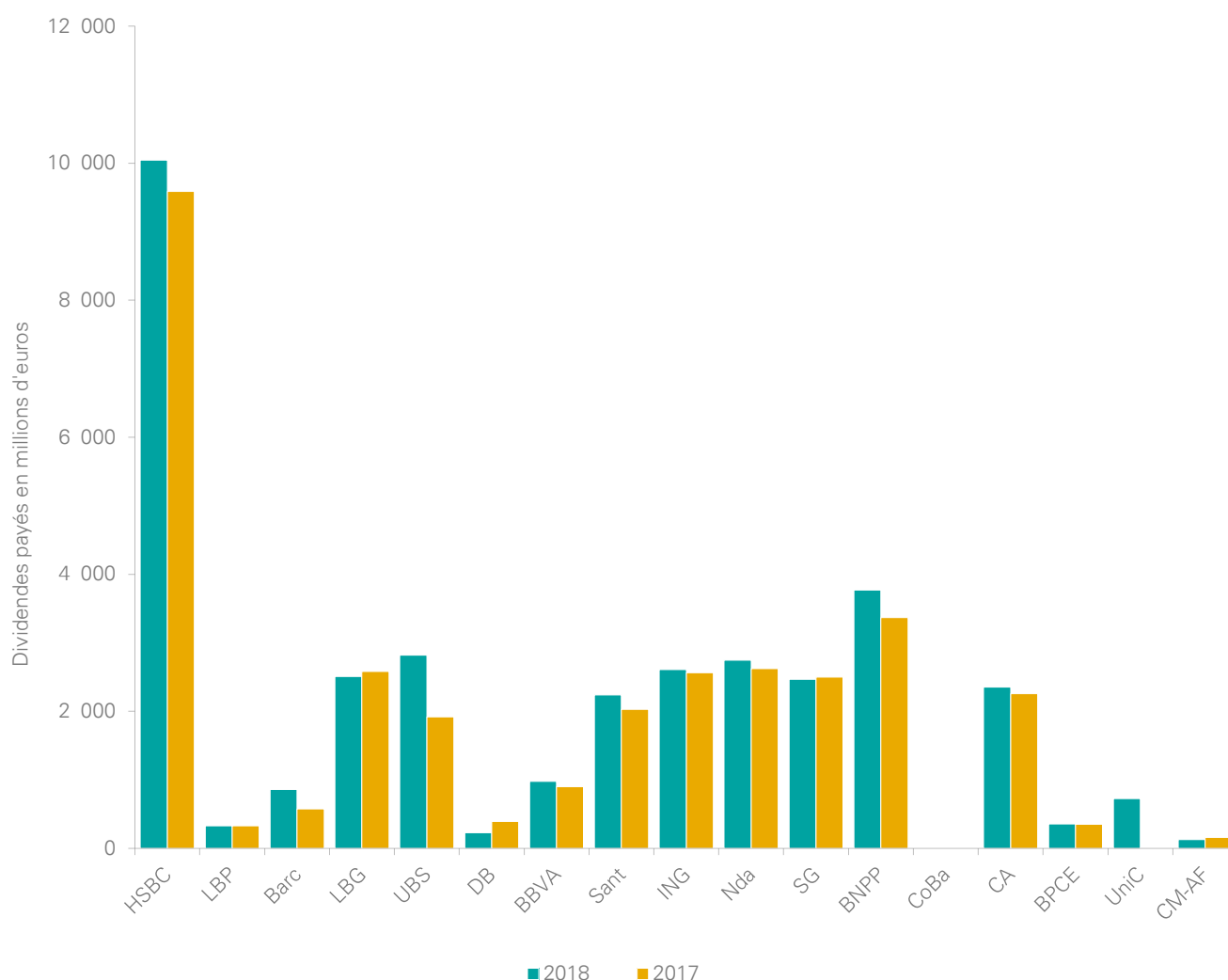
Ratio de levier

Le ratio de levier a pour objectif principal de servir de mesure de risque complémentaire aux exigences en fonds propres. Toutes les banques présentent le ratio de levier sans mesures transitoires.

Avec un ratio stable moyen de 5%, qui va de 4,1% chez Deutsche Bank à 6,4% chez BBVA, tous les groupes affichent déjà un niveau supérieur au minimum réglementaire de 3%. UniCredit est le seul groupe à ne pas communiquer sur son ratio de levier, en indiquant que cette mesure entrera en vigueur en 2019.

Des dividendes versés qui augmentent par rapport à 2017

Evolution de la distribution de dividendes entre 2017 et 2018



Les groupes Barclays, UBS, BNP Paribas, Santander, Nordea, HSBC, Crédit Agricole et ING ont ainsi augmenté leurs versements de dividendes (respectivement +50%, +47%, +12%, +10%, +5%, +5%, +4% et +2%) grâce à une bonne rentabilité.

Dividendes prévisionnels 2019 au titre de l'exercice 2018

En millions d'euros	Dividendes	Taux de distribution
HSBC	8 870	81%
LBP	327	45%
Barc	860	36%
LBG	2 563	53%
UBS	2 304	59%
DB	227	85%
BBVA	1 734	33%
Sant	3 292	42%
ING	2 646	56%
Nda	2 787	91%
SG	1 871	48%
BNPP	3 774	50%
CoBa	250	29%
CA	1 977	29%
BPCE	403	13%
UniC	-	0%
CM-AF	(1)	

(1) Distribution prévisionnelle des dividendes précisée uniquement au niveau de la BFCM

Le taux de distribution correspond aux dividendes prévisionnels au titre de 2018 rapportés au résultat net de l'année.

Une communication disparate sur les stress tests & l'ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)

Les groupes du périmètre font état des stress-tests internes et réglementaires qu'ils effectuent, mais les résultats de ces exercices et leurs présentations dans les rapports annuels s'avèrent hétérogènes. Les principales banques européennes se livrent à des stress-tests internes et font également état de l'utilisation de « Reverse stress-tests », des tests qui visent à identifier les événements conduisant, s'ils se produisent conjointement, à une situation intolérable pour l'établissement.

La majorité des banques communique également sur leur ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process). Il s'agit d'évaluations internes qui permettent de vérifier l'adéquation des capitaux propres aux risques et de planifier les besoins en capital. L'information communiquée sur l'ICAAP varie selon les banques : certaines comme CommerzBank ou la Société Générale mentionnent sans détailler le recours à une évaluation de type ICAAP, tandis que certains groupes comme BPCE ou Crédit Agricole présentent de manière plus étendue les objectifs et méthodes de leurs évaluations.

- Test de résistance de l'EBA

Le 2 novembre 2018, l'Autorité bancaire européenne a publié les résultats des tests de résistance menés sur les 48 plus importantes banques de l'Union européenne. L'exercice met les banques de l'Union européenne au défi d'une récession de -1,2% en 2018, de -2,2 % en 2019, suivie d'un léger rebond de +0,7 % en 2020. Sur le plan financier, la période « stressée » serait marquée par une hausse abrupte des primes de risque, rendant la dette publique et privée moins soutenable et entraînant un brutal manque de liquidité sur les marchés.

En dépit d'un choc plus sévère, les résultats obtenus en 2018 sont, dans leur ensemble, meilleurs que ceux obtenus en 2016.

Données issues du site de l'EBA :

en pb	Impact CET1
BBVA	- 301
Barc	- 630
HSBC	- 486
BNPP	- 277
ING	- 296
SG	- 336
UBS	N/A
LBP	- 399
LBG	- 719
Nda	- 254
Sant	- 360
UniC	- 263
DB	- 412
CoBa	- 308
CA	- 518
BPCE	- 368
CM-AF*	- 285
Moyenne	- 388

* l'exercice a porté uniquement sur le périmètre du groupe Crédit Mutuel

Toutes les banques du panel concernées par l'exercice respectent un niveau de ratio CET1 moyen de 9,9% en 2020 dans le cadre du scénario le plus défavorable. Les effets du choc financier simulé dans les stress tests sont significativement différents d'une banque à l'autre. Les banques anglaises de l'échantillon (LBG, Barclays et HSBC) apparaissent plus sensibles au choc, avec une réduction des ratios CET1 allant de 486 pb pour HSBC à 719 pb pour LBG. Nordea, UniCredit, BNP Paribas et ING, suivies de près par le groupe Crédit Mutuel, sont les moins affectées par le scénario défavorable.

Conglomérats financiers

Pour les établissements bancaires du panel identifiés comme conglomérat financier, seules les banques françaises communiquent sur le ratio conglomérat :

- Au 31 décembre 2018, le montant des fonds propres du Groupe BNPP au titre du conglomérat financier s'élève à 104,3 milliards d'euros pour une exigence totale de 88,0 milliards d'euros, ce qui représente un excédent de 16,3 milliards d'euros ;
- Au 30 juin 2018, le ratio conglomérat financier de la Société Générale était de 138 %, composé d'un numérateur « Fonds propres du conglomérat financier » de 63,5 milliards d'euros et d'un dénominateur « Exigence réglementaire des entités réglementées » de 46,2 milliards d'euros ;
- Le total des fonds propres du conglomérat financier de la Banque Postale s'élève à 12 458 millions d'euros au 30 juin 2018 ;
- Au 31 décembre 2018, l'excédent en fonds propres du Groupe BPCE s'élève à 27 milliards d'euros ;
- Au 31 décembre 2018, le ratio conglomérat de Crédit Agricole S.A., qui intègre l'exigence Solvabilité 2 pour la participation dans Crédit Agricole Assurances, s'élève à 179 % sur une base phasée;
- Au 31 décembre 2018, le groupe CM-AF affiche un ratio de couverture des exigences de fonds propres de son conglomérat de 175 %, après intégration du résultat net de dividendes estimés.

Conclusion

Les fonds propres constituent un indicateur clé de la santé financière des banques. En affichant un niveau de fonds propres supérieur aux exigences réglementaires, les banques européennes démontrent la solidité de leurs bilans et la bonne maîtrise de leurs risques.

En effet, outre un maintien du CET1, les banques ont également cherché à répondre aux nouvelles exigences que sont le TLAC et le MREL. Elles communiquent sur leur capacité à résister à des contraintes réglementaires de plus en plus coûteuses tout en adoptant des politiques de distribution de dividendes satisfaisantes pour leurs actionnaires.

Le poids de la réglementation dans les décisions de gestion du capital va continuer à s'accroître dans les années à venir du fait de :

- la mise en place progressive depuis 2016 des coussins additionnels de fonds propres ;
- la mise en place progressive du TLAC et du MREL ;
- la nouvelle définition du défaut ;
- le renforcement des exigences de fonds propres avec les révisions à venir du calcul du risque de crédit dans le cadre du ratio de solvabilité, aussi bien en approche standard qu'en approche avancée, du risque de marché et du risque opérationnel ;

Le 14 mai 2019, le "paquet bancaire" CRR2-CRD5-BRRD2 en discussion depuis ces 2 dernières années a été adopté par le Parlement Européen après la phase de trilogue entre la Commission, le Conseil, et le Parlement. L'objectif est double : modifier certaines dispositions en vigueur et intégrer dans les textes européens de nouvelles exigences internationales. Ce paquet bancaire a été publié au journal officiel européen le 7 juin 2019.

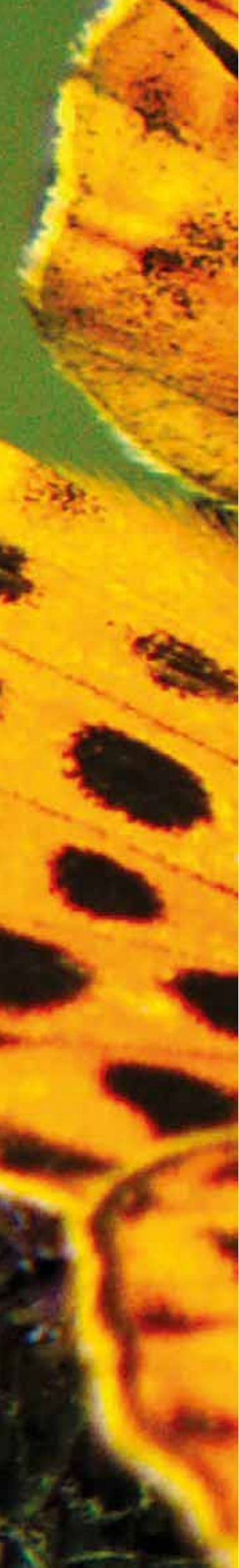






05

Liquidité et refinancement



En 2018, les enjeux de liquidité sont au cœur de la stratégie des banques qui évoluent dans un contexte de refinancement favorable, en raison de la poursuite de politiques monétaires accommodantes par les banques centrales. Ceci se traduit par le développement de dispositifs de pilotage de la liquidité à l'image de l'ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), qui permettent d'encadrer les bilans autour de structures cibles cohérentes avec l'appétit au risque des banques.

Dans ces conditions, les banques communiquent sur une situation de liquidité robuste, avec un niveau de LCR (Liquidity Coverage Ratio) supérieur à 100%. Par ailleurs, certains établissements bancaires commencent à publier leur NSFR (Net Stable Funding Ratio), indicateur de liquidité à long terme dont l'entrée en vigueur est attendue en 2021 après de multiples reports. Enfin, le niveau des réserves de liquidité augmente légèrement en volume mais reste relativement stable en proportion du total actif par rapport à 2017.

Points clés :

LCR supérieur à 100% pour l'ensemble des banques du panel ;

NSFR : entrée en vigueur attendue au plus tôt en 2021 ; huit banques communiquent d'ores et déjà sur un niveau de ratio supérieur à 100% ;

Des réserves de liquidité stables ;

Le développement des processus stratégiques de suivi du risque de liquidité au sein des groupes bancaires, à l'image de l'ILAAP.

Les ratios de liquidité à court terme et long terme

Entré en vigueur le 1er octobre 2015, le LCR (Liquidity Coverage Ratio) a pour objectif de favoriser la résistance immédiate des banques à une éventuelle situation d'illiquidité, sans soutien des banques centrales. Ce ratio représente plus précisément les encours d'actifs liquides de haute qualité sur le total des sorties nettes de trésorerie sur un horizon temporel de 30 jours. Initialement établi à 70% lors de son entrée en vigueur, le niveau minimal de ratio exigé par l'Autorité Bancaire Européenne atteint 100% au 1er janvier 2018.

En 2018, toutes les banques de notre panel ont communiqué leur LCR à l'exception d'ING (comme l'année précédente). Conformément aux exigences réglementaires, ce ratio est supérieur à 100% pour l'ensemble des banques en 2018. HSBC et Barclays voient leur ratio continuer de se renforcer par rapport à 2017 et 2016, tandis que la tendance baissière se confirme pour la Société Générale, la Banque Postale ou encore Commerzbank. Le LCR fait preuve d'une grande stabilité en 2018 pour le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, Deutsche Bank et BBVA.

Les niveaux de LCR par banque sur les deux dernières années sont présentés dans le tableau suivant :

Banques	LCR 2018	LCR 2017	Variation 2018
HSBC	154%	142%	8%
BNPP	132%	121%	9%
DB	140%	140%	1%
CA	133%	133%	0%
Barc	169%	154%	10%
Sant	158%	133%	19%
SG	129%	140%	-8%
BPCE	>110%	>110%	N/A
LBG	130%	127%	2%
UBS	136%	143%	-5%
ING	NC	NC	N/A
UniC	>100%	>100%	N/A
BBVA	127%	128%	-1%
Nda	185%	152%	22%
LBP	145%	157%	-8%
CM AF	131%	131%	0%
CoBa	136%	145%	-6%

La banque Nordea présente le ratio LCR le plus élevé du panel qui s'établit à 185% ainsi que la plus forte progression (+22%), liée à une structure de financement qu'elle présente comme solide et diversifiée. Santander affiche également une belle progression (+19%) reposant d'une part sur la croissance des dépôts (au même titre que Barclays dont le ratio LCR augmente de +10% sur 2018), ainsi que sur l'autonomie allouée aux principales entités dans la gestion de leur ratio. On constate enfin une hausse notable des ratios LCR de BNP Paribas (+9%) et HSBC (+8%) qui s'élèvent respectivement à 132% et 154%. BNP Paribas l'explique par une consommation de liquidité des métiers ayant légèrement diminué en 2018. La croissance des crédits sur les marchés nationaux en France et en Belgique est compensée en 2018 par la hausse des dépôts. La banque continue ainsi d'affirmer sa volonté de réduire le coût de ses ressources dans un contexte de liquidité demeurant largement excédentaire. Toutefois, le LCR moyen sur 12 mois de la banque, qui s'établit à 117%, fait preuve d'une grande stabilité du fait de sa politique de « stérilisation » des financements « wholesale » à très court terme (dont la durée initiale est inférieure à un mois), qui sont systématiquement placés en dépôt auprès des banques centrales de façon à immuniser le LCR de la volatilité liée à ce type de financement.

Enfin, la croissance du LCR de la banque anglo-saxonne HSBC est portée en 2018 par les entités opérationnelles suivantes : HSBC Private Bank (+24%), la succursale hongkongaise (+7%) et la succursale singapourienne (+3%).

Les banques françaises, à l'instar de La Banque Postale et la Société Générale communiquent sur des ratios qui s'établissent respectivement à 145% et 129% en baisse de 8% sur 2018. La Banque Postale l'explique par le développement des actifs commerciaux qui se traduit par une hausse des sorties nettes de trésorerie. La Société Générale met quant à elle en évidence le fait que ce ratio reste bien supérieur à 100%.

Ainsi, on constate aisément que si l'ensemble des banques mettent en évidence des ratios bien plus élevés que le niveau minimum exigé par les autorités européennes, la communication autour de ce ratio est plus ou moins détaillée selon les banques. A titre d'exemple, Unicredit et le groupe BPCE communiquent uniquement sur le fait que le LCR dépasse un certain seuil (> 100% et > 110%) lorsque BNP Paribas ou encore UBS détaillent le contenu des entrées et sorties de trésorerie sur l'exercice.

Le NSFR (Net Stable Funding Ratio) est un ratio structurel de liquidité à long terme. Il constitue l'un des éléments essentiels des réformes du Comité de Bâle. L'entrée en vigueur du ratio, prévue initialement au 1^{er} janvier 2018, a été reportée et ne serait désormais pas attendue avant 2021.

Le NSFR mesure la capacité des banques à couvrir leurs besoins de financement à un an par des ressources stables, ce ratio ne devant pas être inférieur à 100%. Ainsi, avec l'introduction de ce ratio, les établissements bancaires devront disposer de davantage de ressources à long terme pour financer des projets à long terme, et cela dans un souci de meilleure maîtrise du risque de transformation bancaire.

Huit banques du panel ont communiqué un NSFR supérieur à 100%, sans communiquer systématiquement le niveau exact de ce ratio :

Banques	NSFR 2018	NSFR 2017	NSFR 2016
HSBC	>100%	>100%	>100%
CA	>100%	>100%	
Barc	>100%	>100%	>100%
Sant	114%	>100%	>100%
UBS	110%	105%	116%
Nda	>100%	>100%	
LBP	>100%	>100%	
CM AF	>100%	>100%	>100%

Seules deux banques ont communiqué une mesure de leur NSFR : Santander et UBS. Cette dernière explique la hausse de son niveau de NSFR de 5 points de base d'une part, par une baisse de 10 milliards de dollars du financement stable exigé, liée à la réduction du portefeuille de trading, d'autre part, par la hausse du financement stable disponible résultant de la hausse des dépôts. Santander explique également que la hausse de son ratio est assurée par des dépôts stables de la clientèle et un recours limité au financement à court terme.

En 2018, les réserves de liquidité des banques de notre panel sont stables (+1%).

Les réserves de liquidité correspondent aux actifs liquides de haute qualité qui rentrent dans la composition du LCR, au numérateur de ce ratio. La communication des réserves constitue donc un signal adressé au marché, permettant à celui-ci d'apprécier la capacité des établissements financiers à poursuivre leur activité dans des situations de tension sur la liquidité.

En 2018, la quasi-totalité des banques du panel communique le montant de leurs réserves de liquidité à l'exception de Santander, ING et Unicredit.

Le tableau ci-dessous présente par établissement :

- le montant des réserves de liquidité en milliards d'euros ;
- le montant des réserves de liquidité en proportion des fonds propres et ;
- le montant des réserves de liquidité en proportion du total de l'actif.

Banque	2018			2017			2016			2015		
	Réserves de liquidité en Mds€	En proportion des fonds propres 2018	En proportion du total Actif 2018	Réserves de liquidité en Mds€	En proportion des fonds propres 2017	En proportion du total Actif 2017	Réserves de liquidité en Mds€	En proportion des fonds propres 2016	En proportion du total Actif 2016	Réserves de liquidité en Mds€	En proportion des fonds propres 2015	En proportion du total Actif 2015
HSBC	453,032	262%	20%	417	224%	20%	479	287%	21%	472	278%	22%
BNPP	308	317%	15%	285	301%	15%	305	303%	15%	266	461%	13%
DB	259	423%	19%	280	443%	19%	219	340%	14%	215	343%	13%
CA	272	268%	15%	248	258%	14%	247	250%	14%	257	277%	15%
Barc	254	394%	20%	249	370%	19%	193	254%	14%	198	239%	13%
Sant	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A	266	292%	20%	258	293%	19%
SG	172	277%	13%	174	290%	14%	168	271%	12%	167	283%	13%
BPCE	204	265%	16%	214	289%	17%	230	374%	19%	196	340%	17%
LBG	145	343%	16%	137	346%	15%	141	250%	15%	168	295%	15%
UBS	151	280%	18%	157	310%	20%	182	366%	21%	192	369%	22%
ING	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A	183	382%	22%
UniC	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A
BBVA	123	228%	18%	125	227%	18%	139	293%	19%	132	279%	18%
Nda	98	315%	18%	116	367%	20%	113	350%	18%	62	199%	10%
LBP	31	273%	13%	33	280%	14%	39	396%	17%	NC	N/A	N/A
CM AF	109	259%	16%	121	299%	N/A	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A
CoBa	77	269%	17%	83	279%	18%	80	280%	17%	82	280%	15%
	2 656	298%	17%	2 639	306%	17%	2 801	308%	17%	2 846	308%	16%

Les réserves de liquidité sont relativement stables en 2018, en légère hausse de 1%, soit +17 milliards d'euros à périmètre constant. Ainsi, la moyenne des réserves de liquidité sur les quatre dernières années s'élève à 195 milliards d'euros avec une tendance baissière entre 2015 et 2017. En proportion du total actif, la moyenne des réserves de liquidité est également très stable et s'établit comme en 2017 à 17%.

Moyenne arithmétique	2018	2017	2016	2015	2014
Réserves de liquidité par banque (en mds€)	190	188	200	200	203
En proportion des fonds propres	298%	306%	308%	308%	308%
En proportion du total actif	17%	17%	17%	17%	16%

La communication en matière de réserves de liquidité est relativement hétérogène d'une banque à une autre. Plusieurs banques fournissent des informations détaillées par entité, à l'instar d'HSBC, par composition, comme BNP Paribas, ou encore par méthode d'évaluation, comme Deutsche Bank, qui communique à la fois une valeur de marché et une valeur estimative des réserves de liquidité.

Les hausses des réserves de liquidité de HSBC (+35,6 milliards d'euros), Crédit Agricole (+24,0 milliards d'euros) et BNP Paribas (+23,2 milliards d'euros) constituent les principales augmentations du panel.

Concernant HSBC, la hausse s'avère fortement corrélée à la variation positive du cours du dollar par rapport à l'euro. La hausse en devises des actifs fortement liquides du groupe HSBC est portée principalement par la filiale hongkongaise de la banque. L'augmentation des réserves de liquidité de Crédit Agricole est quant à elle tirée par la hausse des dépôts auprès des Banques Centrales (+25 milliards d'euros en 2018) qui représentent 31% du niveau des réserves en 2018, et la hausse de 3 milliards d'euros des créances éligibles au refinancement Banques Centrales.

Ces hausses sont partiellement compensées par la baisse du portefeuille de titres HQLA (High Quality Liquid Assets) de 4 milliards d'euros. Enfin, BNP Paribas explique la hausse de ses réserves de liquidité par une augmentation des titres liquides, pour l'essentiel des obligations émises ou garanties par les états et les banques centrales d'Europe.

Les baisses les plus significatives des réserves de liquidité sont observées, quant à elles, pour Deutsche Bank (-21,0 milliards d'euros), Nordea (-18,6 milliards d'euros) ou encore BPCE (- 10,0 milliards d'euros).

La banque allemande communique à la fois sur une valeur de marché « carrying value » et une valeur estimative « liquidity value » de ses réserves de liquidité. Ainsi, la baisse de 21 milliards d'euros en valeur de marché s'explique principalement par une baisse de 38 milliards d'euros des disponibilités et comptes assimilés (« cash and cash equivalents ») partiellement compensée par une hausse de 22 milliards d'euros des titres HQLA. Ces mouvements s'inscrivent dans une stratégie d'investissement dans des actifs aux rendements plus élevés de la part de la banque. La baisse des réserves de liquidité de BPCE de 10 milliards d'euros est directement liée à la baisse des liquidités placées auprès des banques centrales (-16 milliards d'euros en 2018 par rapport à 2017). La banque met néanmoins en avant la forte capacité de couverture des encours de refinancement court terme de ses réserves de liquidité.

Les réserves de liquidité des autres banques présentes dans notre panel ont évolué dans une moindre mesure en 2018. Enfin, Santander, ING et Unicredit qui, en 2018, ne communiquent toujours pas sur le niveau de leurs réserves de liquidité, se veulent toutefois rassurantes sur leur niveau de couverture en cas de situation de stress.

L'ILAAP, un processus stratégique de suivi du risque de liquidité au sein des banques

La Banque Centrale Européenne a publié en 2018 ses attentes relatives au processus d'évaluation de l'adéquation de la liquidité interne (ILAAP – Internal Liquidity Adequacy Assessment Process) des banques.

L'ILAAP est une documentation établie par les banques visant à apprécier le risque de liquidité (i.e. le risque qu'une banque ne dispose pas des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements) et d'identifier l'ensemble des dispositifs d'évaluation, de suivi, de reporting et de pilotage de la liquidité. L'ILAAP doit notamment intégrer le niveau d'appétence au risque, l'inventaire des risques significatifs auxquels les banques sont exposées, le suivi des évolutions des coussins de liquidité, ou encore les dispositifs de stress test.

L'ILAAP fait donc partie intégrante du processus de surveillance et d'évaluation prudentielle appelé SREP (Supervisory Review and Evaluation Process), sur lequel s'appuie la Banque Centrale Européenne en tant que superviseur, pour les besoins de son exercice annuel d'évaluation des établissements bancaires.

Une grande majorité des banques de notre panel communique sur le fait que les organes de direction et de gouvernance ont bien pris connaissance du rapport ILAAP, à l'image des Conseils d'Administration de Deutsche Bank et de Société Générale qui ont examiné et approuvé la mise en place du processus, ou encore le Conseil de Surveillance de la Banque Postale qui a approuvé l'ensemble du dispositif d'évaluation en 2018.

Le comité de contrôle interne, des risques et de la conformité de BNP Paribas a également pris connaissance du rapport ILAAP, en portant une attention particulière à l'examen du seuil de tolérance au-dessus duquel la situation de liquidité de la banque peut être considérée en conformité avec sa tolérance aux risques.

Unicredit précise que dans le cadre du processus annuel de l'ILAAP, il a été demandé à la Direction Générale de se prononcer sur l'adéquation de la situation de liquidité au sein de la Déclaration de l'Adéquation des Liquidités.

BPCE explique que l'évaluation de l'adéquation de la liquidité a été réalisée suivant les deux approches définies dans le guide relatif à l'ILAAP, à savoir :

- Une approche « normative », qui vise à mesurer l'impact des tests de résistance sur un horizon de trois ans dans le but de s'assurer de la capacité de la banque à répondre en permanence aux exigences réglementaires et prudentielles qui lui sont imposées en matière de liquidité ;
- Une approche « économique », qui consiste à s'assurer que le niveau de liquidité interne de la banque est suffisant pour couvrir les risques et les sorties de trésorerie attendues sur un horizon court terme.

Le Crédit Agricole met l'accent sur le fait que le Comité des Risques de la banque revoit régulièrement les stratégies visant l'identification, le suivi et la réduction des risques auxquels le groupe bancaire pourrait être exposé. Le Conseil d'administration examine et valide alors les dispositifs de pilotage et de contrôle des risques, ainsi que leur cohérence au sein de la Déclaration d'appétence aux risques et l'ILAAP. Ceci répond ainsi à un autre des principes fondamentaux de l'ILAAP relatif au processus de recensement des risques.

Enfin, le Crédit Mutuel, ING, Santander et HSBC mettent en exergue le fait que l'ILAAP s'appuie aussi bien sur des aspects qualitatifs que quantitatifs du profil de liquidité. A titre d'exemple, HSBC mesure le risque de liquidité à l'aide de toute une gamme de paramètres, le LCR ou ratio de couverture de liquidité notamment, qui sont évalués dans le cadre de l'ILAAP. Au Crédit Mutuel, le groupe a mis en place des indicateurs de gestion accompagnés de seuils d'alerte, ainsi que des scénarios de stress en interne afin de s'assurer de manière régulière de la robustesse du dispositif, de même que Santander et ING. L'organisation régulière des tests de résistance fait également partie intégrante des principes fondamentaux de l'ILAAP.

A noter que la Banque Centrale Européenne a publié en novembre 2018 ses nouvelles attentes en ce qui concerne le processus ILAAP des banques. Ces guides devront être utilisés à compter du 1er janvier 2019 en lieu et place de ceux publiés en janvier 2016.

Ainsi, la plupart des banques communiquent sur l'enjeu du dispositif qui doit faire partie intégrante du cadre de contrôle et de gestion globale des établissements. Seules UBS et LBG ne communiquent pas sur ce point à ce jour.





06

Gouvernance, parité et rémunération



La crise financière de 2008 a révélé que les lacunes dans la gouvernance d'entreprise d'un certain nombre d'établissements ont conduit à des prises de risques excessives et inconsidérées dans le secteur bancaire, ce qui est à l'origine de défaillance d'établissements et de difficultés systémiques. La gouvernance et les politiques de rémunérations sont des sujets très encadrés, que ce soit par la transposition en droit européen et national des recommandations du Comité de Bâle ou par les codes de conduite propres à chaque pays.

Points clés :

Principes de gouvernance intégrant les dispositions issues de la CRD IV, complétés par les principes de bonne gouvernance de l'EBA de septembre 2017

Dissociation des fonctions exécutives et de surveillance

Elargissement des missions des organes de supervision par la mise en place de comités spécialisés

Mesure de la participation aux comités

Renforcement de l'indépendance des administrateurs

Progression dans la diversité des profils et la représentation des femmes dans les organes de direction

Limitation de l'âge des membres du conseil

Principaux impacts de la CRD IV sur les politiques de rémunération :

Plafonnement de la rémunération variable à 200% de la rémunération fixe

Encadrement de la rémunération variable des preneurs de risque

Contraintes de la rémunération variable :

- Volonté de maintenir un niveau de rémunération compétitif et attractif
- Incitation des dirigeants à délivrer une performance à long terme dans une optique de maîtrise des risques
- Justification de la rémunération variable au regard des performances

Principes de gouvernance intégrant les dispositions issues de la CRD IV

Les banques de notre échantillon communiquent largement sur la gouvernance, notamment sur le fonctionnement, le rôle, la composition et l'assiduité des membres des différents comités. Elles présentent toutes les facteurs clés participant au bon fonctionnement de leurs organes de direction et de supervision, tels que :

- l'indépendance des administrateurs ;
- la diversité des profils, de sexe et de compétences ;
- le respect des règles déontologiques.

Dissociation des fonctions exécutives et de surveillance

Dans les critères relatifs à l'organisation et au traitement des risques, la CRD IV avait préconisé, d'une part, la séparation du Conseil d'Administration et de la Direction Générale ou du Conseil de Surveillance et du Directoire, et d'autre part, l'introduction de la notion de « temps suffisant » à consacrer par les membres des organes de direction à l'exercice de leurs fonctions. A cet égard, la tendance actuelle est de limiter le nombre de mandats, que ce soit à l'initiative des banques (jusqu'à 6 mandats dans les sociétés non-cotées pour UBS par exemple) ou du fait de dispositions légales (4 en France).

Elargissement des missions des organes de supervision par la mise en place de comités spécialisés

La CRD IV a imposé aux établissements bancaires (bilan > 5 milliards d'euros) la mise en place des comités spécialisés suivants : comité des risques, comité des rémunérations et comité des nominations. Cette disposition place la gestion des risques au centre du dispositif de surveillance et a conduit les établissements à dissocier le comité des risques du comité d'audit. Toutes les banques de notre panel se sont conformées à cette réglementation.

Au-delà de ces comités obligatoires, il est à noter la présence ou création d'autres comités dans la majorité de ces établissements :

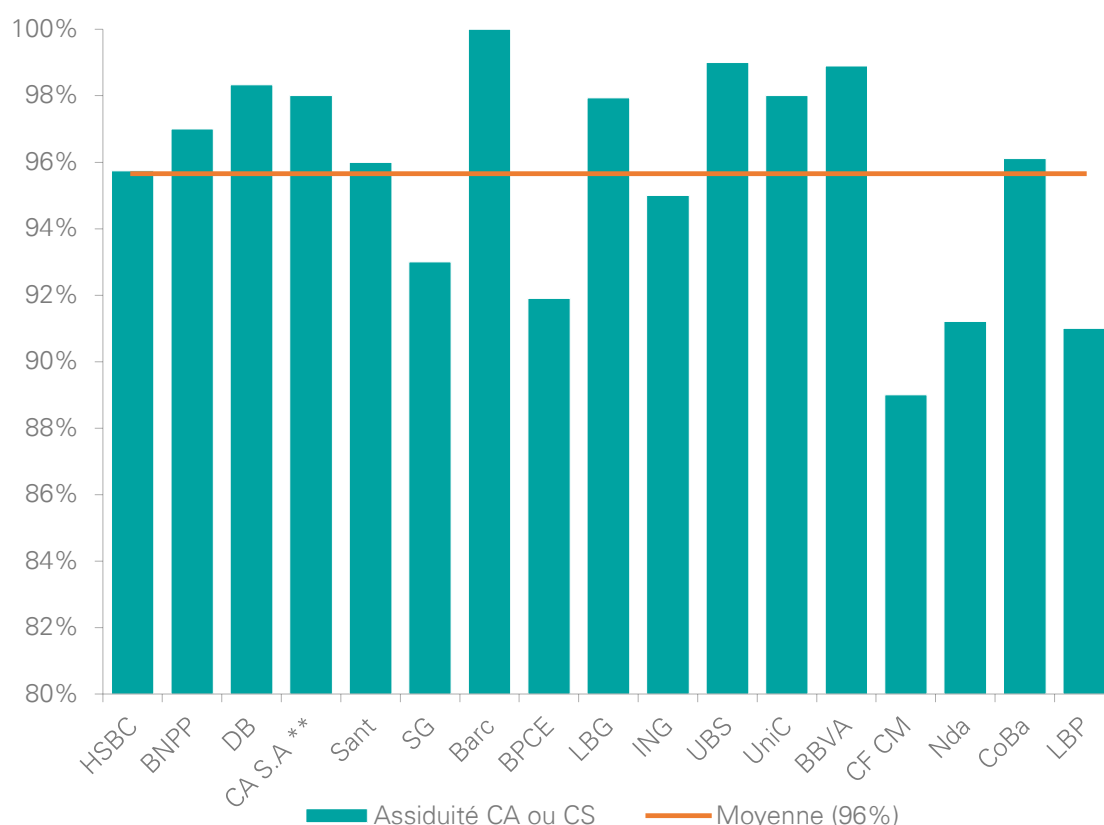
- le comité de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ;
- le comité de conduite/conformité ;
- le comité technologie (Comités en charge par exemple des stratégies de digitalisation, de cybersécurité ou des risques liés à la protection des données).

Enfin, en vertu de la loi de cogestion en Allemagne, Deutsche Bank et Commerzbank disposent d'un comité de médiation.

Assiduité aux comités

En 2018, et pour la première fois, l'ensemble des banques de notre échantillon communique sur l'assiduité de ses administrateurs aux conseils de surveillance et/ ou d'administration au cours de l'exercice. La communication et les modalités de calcul de l'assiduité par les banques diffèrent. Si la majorité des banques prend en compte la présence physique, certaines banques comme BBVA présentent aussi un taux de présence incluant les mandataires à qui l'on a donné procuration, ce qui lui permet de se prévaloir d'un taux d'assiduité des membres de son conseil d'administration à 99%.

Assiduité des administrateurs



* Etant donné la structure capitalistique du groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale, nous avons pris en compte les données relatives au gouvernement d'entreprise de l'entité Caisse Fédérale de Crédit Mutuel (CF CM).

** De même les informations de ce chapitre portent sur le groupe Crédit Agricole S.A. (CA S.A.) et non sur le Crédit Agricole.

La moyenne d'assiduité des administrateurs de notre échantillon pour les conseils d'administration ou de surveillance a légèrement diminué, passant de 97% en 2017 à 96% en 2018. Malgré les différentes méthodes de calcul utilisées, la dispersion des taux d'assiduité reste limitée, allant de 89% (CF CM) à 100% (Barclays).

Définition d'un administrateur indépendant

« Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »

Extrait du Code AFEP-MEDEF

Renforcement de l'indépendance des administrateurs

Les critères d'indépendance sont inscrits dans les codes de gouvernance ou dans la loi :

- en France, le Code AFEP-MEDEF 2018 établit que le conseil de surveillance ou d'administration devrait être composé à 50% d'administrateurs indépendants (ou d'au moins un tiers pour les sociétés contrôlées) ;
- en Allemagne (German Corporate Governance), en Italie (Corporate Governance Code) et au Royaume-Uni (UK Corporate Governance), chaque entreprise est libre de décider du nombre jugé approprié de membres indépendants ;
- en Suède (Swedish Corporate Governance Code), en Espagne (article 529 duodecies de la loi sur les Entreprises) et en Suisse (Code de Gouvernance d'Entreprise Suisse), il est établi que plus de 50% des administrateurs doivent être indépendants ;
- aux Pays-Bas, le Dutch Corporate Governance Code recommande que tous les membres du conseil de surveillance ou d'administration soient indépendants, à l'exception d'une personne.

Selon le principe du « comply or explain », les entreprises qui invoquent le code de gouvernance d'un pays doivent l'appliquer ou bien expliquer les raisons pour lesquelles elles sont dans l'incapacité de s'y conformer, à l'exception de l'Espagne dont les critères d'indépendance sont légaux et obligatoires.

Taux d'indépendance 2018



* Pour BPCE, BNPP, Crédit Agricole, SG, Nordea, CommerzBank et Deutsche Bank, nous retenons la nouvelle règle de calcul du Code AFEP-MEDEF qui exclut du calcul les représentants des salariés

** L'information n'est pas disponible dans la publication du CF CM

En 2018, la moyenne du taux d'indépendance des administrateurs de notre panel atteint 70%, en légère baisse (-1%) par rapport à 2017.

Age des membres du conseil

L'ensemble des banques, excepté les banques françaises, limitent l'âge des membres des organes de surveillance par des codes gouvernance nationaux ou par leurs propres codes de gouvernance. Seule la France impose une limite d'âge légale pour exercer les fonctions d'administrateur.

Les limites respectives par pays sont les suivantes :

- en France, selon l'article L.225-19 du Code de Commerce, le nombre d'administrateurs de plus de 70 ans ne peut excéder le tiers des membres du conseil. L'article L.225-48 le complète en limitant l'âge pour l'exercice des fonctions de président de l'organe de surveillance à 65 ans.
- en Allemagne et au Royaume-Uni, selon le German et le UK Corporate Governance Code, le conseil d'administration doit décider de manière autonome d'une limite d'âge des administrateurs. Mais les banques ne communiquent pas toujours leur décision. Respectant ce code, Deutsche Bank et Commerzbank ont fixé un âge limite respectivement de 70 ans et 72 ans.
- en Suède, en Italie, en Espagne, aux Pays-Bas et en Suisse, les Codes de Gouvernance d'Entreprise ne mentionnent pas de critère d'âge.

En 2018, l'âge moyen des administrateurs membres des conseils de surveillance ou d'administration est de 60 ans (sans prendre en compte les représentants des salariés), soit une légère augmentation (+1 an) depuis 2017. Toutefois, il convient de noter que l'éventail des âges reste relativement large, avec un âge minimum de 41 ans (Société Générale) et un âge maximum de 87 ans (Santander). La fourchette des tranches d'âge est elle aussi très étalée : si la tranche d'âge de Santander s'étend sur 42 ans, celle d'ING à l'inverse se limite à 6 ans.

Tranche d'âge des administrateurs



Barclays et Unicredit ne communiquent pas sur l'âge de leurs administrateurs.

La parité hommes - femmes dans les banques

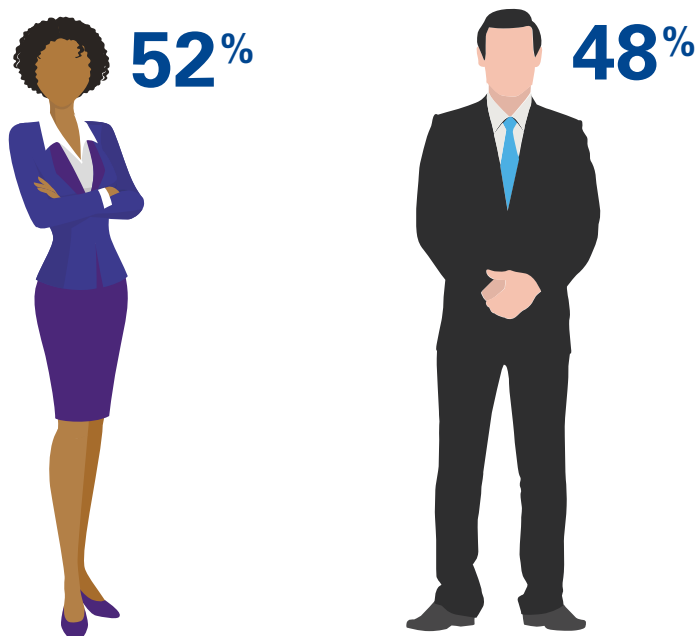
La communication sur la place occupée par les femmes dans les établissements de crédit n'est pas homogène. Si toutes les banques communiquent sur la composition des organes de surveillance et de direction, les informations sur les proportions d'hommes et de femmes aux autres niveaux hiérarchiques sont inégales. Certaines banques font de la place des femmes un véritable enjeu et soulignent leurs efforts pour promouvoir la mixité et la diversité des profils, avec notamment des objectifs chiffrés à atteindre pour équilibrer la proportion hommes-femmes à tous les niveaux hiérarchiques.

Représentation des femmes dans l'effectif total

Si la représentativité des femmes dans les effectifs de l'ensemble des banques étudiées est équilibrée (52% des effectifs sont des femmes), il existe une disparité notable entre les établissements. Les banques ING, Nordea, HSBC et BNP Paribas communiquent sur une répartition équilibrée avec une part de femmes dans les effectifs s'élevant respectivement à 49%, 50%, 52% et 52%.

Si les groupes Société Générale et La Banque Postale se démarquent avec une forte proportion de femmes à 58% et 61%, les femmes ne représentent en revanche que 40% des effectifs dans les groupes Deutsche Bank et UBS.

Répartition moyenne par sexe pour l'ensemble des banques

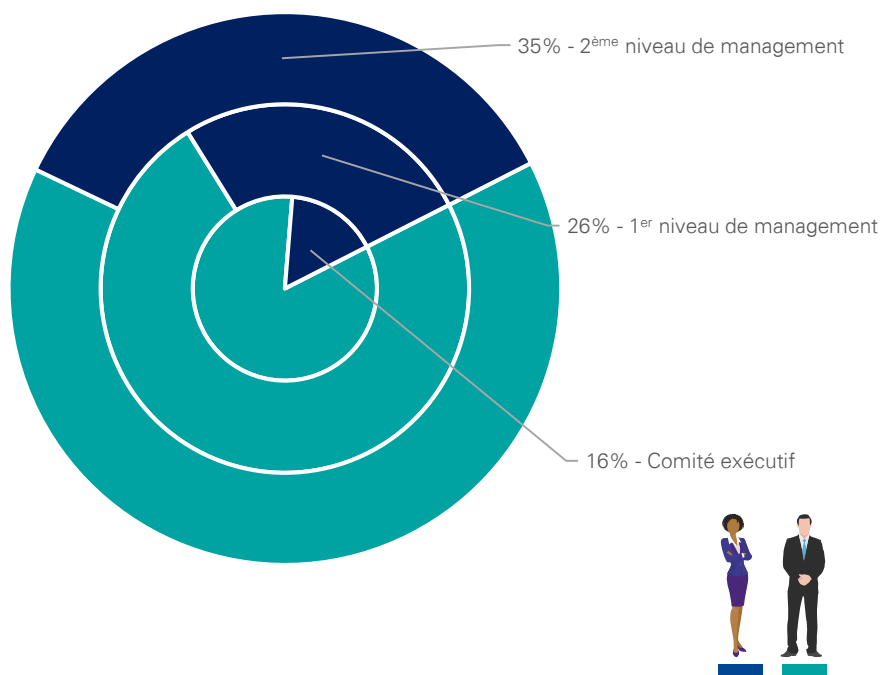


Cet équilibre au sein des effectifs totaux des banques n'est cependant pas maintenu à tous les niveaux hiérarchiques. La communication des banques sur ce point laisse entrevoir une marge de progression conséquente, et ce malgré les récents efforts pour plus d'égalité entre hommes et femmes.

Représentation des femmes par niveau hiérarchique

A l'exception des organes de surveillance où l'équilibre hommes-femmes est imposé (ou recommandé) par les différentes dispositions légales (ou par les codes de gouvernance) (cf. paragraphe ci-après), la représentation des femmes dans les banques tend à diminuer en fonction du niveau de responsabilités : 17% des femmes dans les comités exécutifs contre 36% dans le 2^{ème} niveau de management.

Part des femmes aux différents niveaux hiérarchiques



Comité exécutif : équipe de direction

1^{er} niveau de management (senior Management) : regroupe les directeurs (managing directors et directors)

2^{ème} niveau de management (Management) : regroupe les cadres stratégiques (managers)

Les disparités entre les banques sont néanmoins importantes en termes de mixité et certaines banques ont su promouvoir des femmes aux différents niveaux hiérarchiques, comme par exemple :

- La Banque Postale dont le Comité Exécutif est composé de 31% de femmes ;
- LBG dont le 1^{er} niveau de management comprend 55% de femmes ;
- La Société Générale, BBVA et La Banque Postale communiquent sur une part de femmes managers qui s'élève respectivement à 46%, 48% et 57% ;

La représentation des femmes dans les différentes strates hiérarchiques des banques est un thème récurrent dans leur communication. Toutes les banques présentent la composition de leur comité exécutif et communiquent sur les mesures mises en place ainsi que les objectifs de représentativité des femmes. C'est notamment le cas de :

- LBG qui s'est engagée à avoir 40% de femmes aux postes de « senior management » d'ici 2020.

Adhésion de BNP Paribas à la campagne de l'ONU « HeForShe »
« Créer un environnement respectueux qui favorise des opportunités égales pour tous les collaborateurs est un prérequis fondamental pour la réussite d'une organisation. Les femmes représentent plus de la moitié de la population mondiale, et les entreprises doivent renforcer collectivement leurs actions pour donner à toutes les femmes le moyen de mettre à profit leurs compétences, leur talent et leur créativité. C'est une condition essentielle pour accélérer un développement économique qui profite à tous et contribue à un avenir meilleur. »

Jean-Laurent Bonnafé – CEO de BNP Paribas

- Commerzbank qui a fixé des objectifs de 17,5% et 20% pour les deux niveaux de management sous le comité exécutif d'ici 2021.
- Deutsche Bank dont les objectifs de représentativité des femmes dans le comité exécutif ainsi que dans les premier et deuxième niveaux de management sont de respectivement 20%, 20% et 25% entre 2020 et 2022.
- HSBC s'est engagée dans sa « 30% Club campaign » à atteindre 30% de femmes aux postes de « senior leadership » à horizon 2020.
- Santander a fixé une représentation des femmes aux postes « top executives » à 30% en 2025.
- BNP Paribas qui cible une part des femmes dans les postes de management top 500, top 3000 et dans son programme « Talents – Leaders for Tomorrow » à respectivement 25%, 30% et 30% en 2020.
- Barclays présente les résultats de sa politique d'inclusion des femmes aux postes de « senior leadership » lancée en 2012 et dont l'objectif à fin 2018 était d'avoir 26% de femmes aux postes de managing directors et directors. Bien que la cession de son activité en Afrique l'ait ralenti dans l'atteinte de son objectif 2018 (24% au lieu de 26%), Barclays communique sur un nouvel objectif de 28% de femmes à ces mêmes postes.

Afin d'atteindre leurs objectifs de diversité au sein du personnel, les établissements bancaires s'appuient sur des initiatives destinées à faciliter l'accession des femmes aux postes à responsabilités, telles que :

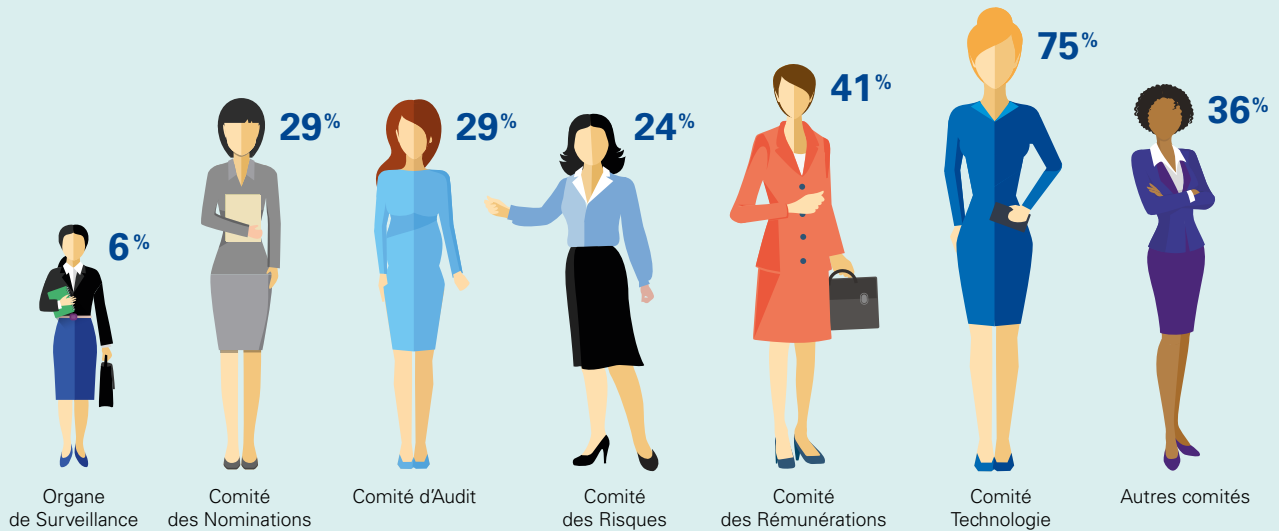
- BBVA, à travers la règle « Rooney Rule » et Santander requièrent que 50% des candidats aux postes à responsabilités soient des femmes ;
- Barclays s'est engagée à respecter les recommandations du rapport Hampton-Alexander* qui préconise d'avoir 33% de femmes dans les organes de surveillance et de direction à fin 2020 ;
- le Crédit Agricole, BPCE, UBS, LBG et HSBC cherchent à favoriser les formations spécifiques, notamment dans le but d'aider les femmes à développer leur leadership, à se réinsérer dans le monde du travail avec le « Career Comeback Program » d'UBS, ou encore à développer leur carrière avec la Formation « Jeunes Talents Féminins » du Crédit Agricole et le « Sponsoring Leaders programme » de LBG.

* Le rapport Hampton-Alexander présente la représentation des femmes dans les organes de surveillance et de direction ainsi qu'aux postes de « senior leadership ». Il est réalisé par un organisme indépendant et fixe comme objectif 33% de femmes à ces postes dans les entreprises du FTSE 350.

FOCUS

Focus sur la place des femmes à la présidence des comités ou à des postes de direction

Le graphique ci-dessous présente la part des femmes à la tête des organes de surveillance et des comités spécialisés des banques.



Si Santander se démarque du lot avec une femme à la présidence de son organe de surveillance, les quatre comités spécialisés (Nominations, Audit, Risques et Rémunérations) sont présidés par une femme à hauteur de :

- comité d'audit : 29 % des banques ;
- comité des risques : 24 % des banques ;
- comité des nominations : 29 % des banques ;
- comité des rémunérations : 41 % des banques

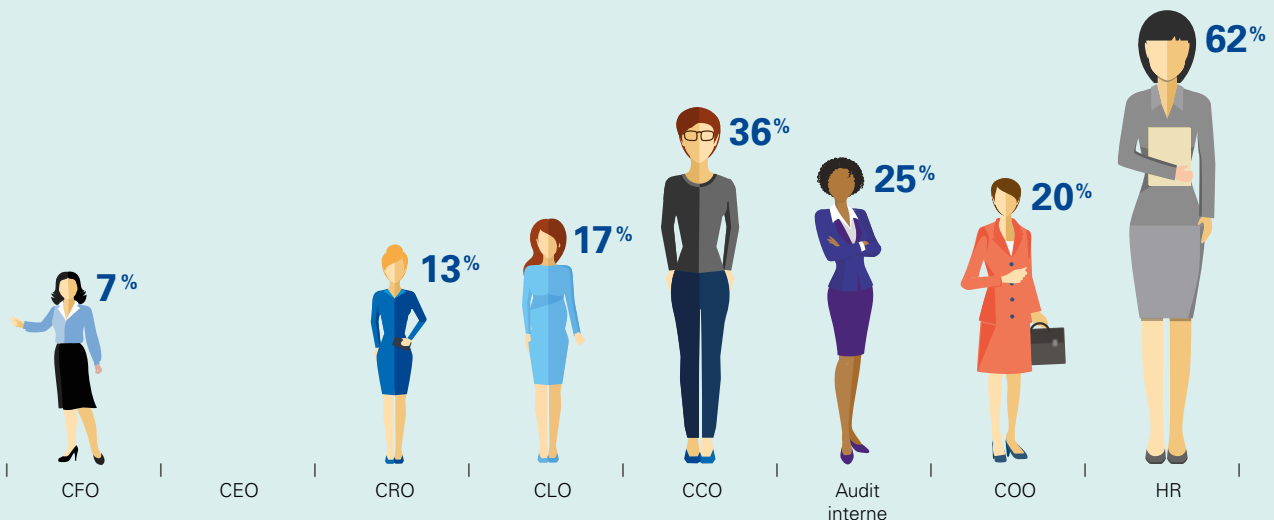
Par ailleurs, bien que les « Comités Technologie » et « Autres Comités » (Stratégie, RSE,...) soient présidés par une femme dans respectivement

75 % et 35 % des banques, il est nécessaire de nuancer ces chiffres en précisant que seules quatre banques possèdent un « Comité Technologie » (Comités en charge par exemple des stratégies de digitalisation, de cybersécurité ou des risques liés à la protection des données) et que les « Autres Comités » concernent onze banques de l'étude.

Le graphique ci-dessous présente la part des femmes à des postes de direction : direction générale (CEO), direction financière (CFO), direction des risques (CRO), direction juridique (CLO), direction de la conformité (CCO), responsable de l'Audit interne, direction des opérations (COO) et direction des ressources humaines (HR).

Les femmes occupent entre 0% et 62% des directions des services listés ci-dessus dans les banques étudiées. Sur ces huit postes, HSBC, La Banque Postale, Nordea, la Société Générale, Unicredit ont des femmes à deux de ces postes.

Enfin, si Commerzbank présente une femme à la tête de sa direction juridique, sa direction de la conformité et sa direction des ressources humaines, il s'agit de la même personne.



Représentation des femmes dans les organes de surveillance

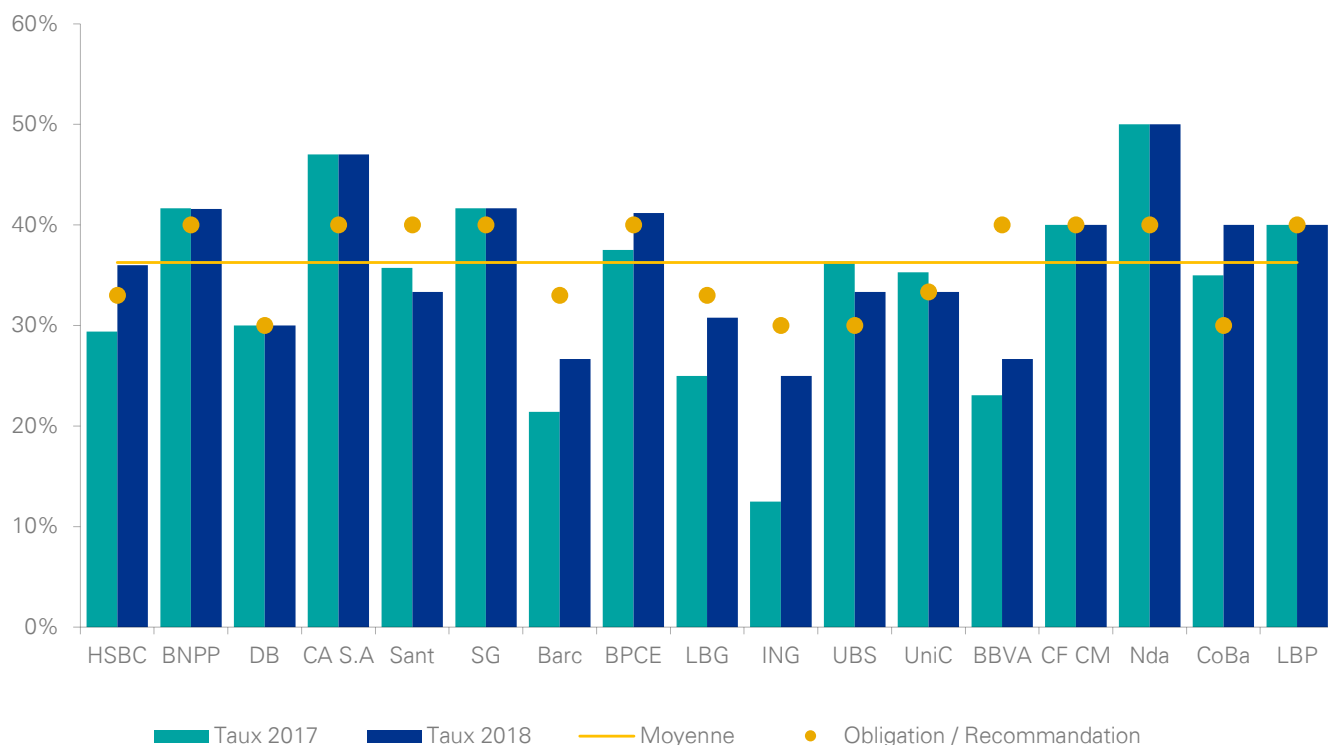
Si les banques étudiées présentent les taux de féminisation au sein des organes exécutifs et de direction, peu font référence à la législation en vigueur au sein de chaque pays. Certains pays ont par ailleurs refusé de légiférer et d'instaurer des quotas mais ils ont préféré mettre en place des guides de bonne gouvernance ou de « comply or explain ». C'est le cas du Royaume-Uni, de la Suisse ou de la Suède.

Les lois ou codes de bonne gouvernance dans les différents pays concernés par notre étude sont les suivants :

Pays	Loi/Code/Recommandation de gouvernance	Obligation / Recommandation	Horizon	Banque	Taux 2016	Taux 2017	Taux 2018	Evolution 17/18
Suède	Recommandation : Coporate Governance Code of 2004	40%	2020	Nda	38%	50%	50%	=
Espagne	Loi constitutionnelle 3/2007 du 22 mars 2007	40%	2015	BBVA	30%	23%	27%	↗
				Sant	40%	36%	33%	↘
France	Loi Copé-Zimmermann 2011/103 du 27 janvier 2011	40%	2016	BNPP	42%	42%	42%	=
				BPCE	35%	38%	41%	↗
				CA S.A	35%	47%	47%	=
				CF CM	0%	40%	40%	=
				LBP	40%	40%	40%	=
SG	46%	42%	42%	=				
Italie	Loi 120/2011	33%	2012	UniC	35%	35%	33%	↘
Allemagne	Act on Equal Participation of Women in Executive (Adoptée le 6 mars 2015)	30%	2016	CoBa	35%	35%	40%	↗
				DB	35%	30%	30%	=
Pays-Bas	Loi en exercice depuis avril 2017	30%	2020	ING	38%	13%	25%	↗
Suisse	Initiative Minder de 2013 appliquée par voie d'ordonnance mais non transposée dans un texte de loi	30%	n/a	UBS	25%	36%	33%	↘
Royaume Uni	Recommandation : Hampton-Alexander Review supplante le Lord Davies Report (25% en 2015)	33%	2020	Barc	31%	21%	27%	↗
				LBG	23%	25%	31%	↗
				HSBC	33%	29%	36%	↗

Au 31 décembre 2018, la représentation des femmes au sein des organes de surveillance est la suivante :

Taux de représentation des femmes dans les organes de surveillance



Les écarts de rémunération entre hommes et femmes

Au 31 décembre 2018, les banques communiquent peu sur le sujet des écarts de rémunération entre hommes et femmes.

Seules les banques britanniques, françaises et espagnoles présentent des données chiffrées sur le sujet :

- Banques britanniques : elles sont contraintes de communiquer les écarts de rémunérations dans un rapport spécifique afin de se conformer à l'« Equality Act » entré en vigueur en avril 2017. Ainsi, HSBC et Barclays annoncent un écart médian de rémunération qui s'élève respectivement à 29% et 24% entre les hommes et les femmes tandis que LBG communique sur un écart moyen de 31,5%.

Il convient néanmoins de noter que ce rapport ne concerne que les salariés des entités présentes sur le sol britannique.

- Banques françaises : BPCE, La Banque Postale et Crédit Agricole présentent les écarts entre hommes et femmes sur le montant du salaire de base médian de leurs effectifs. Ainsi, BPCE a réduit l'écart médian de rémunération entre hommes et femmes de 0,6% entre 2017 et 2018, affichant un écart de 21,3% au 31 décembre 2018. Crédit Agricole et La Banque Postale présentent des écarts sur la rémunération moyenne annuelle de respectivement 30,4% et 21,7%. Les données sont néanmoins relatives à la France.

La Société Générale, bien que ne mettant pas en avant de données chiffrées sur le sujet, présente dans son rapport RSE les résultats de sa politique de promotion de l'égalité hommes-femmes. Depuis 2013, la banque a investi 10,1 millions d'euros et régularisé 5100 cas d'inégalité hommes-femmes.

- Banques espagnoles : BBVA et Santander sont les seules à donner des informations sur les écarts de rémunération entre hommes et femmes à l'échelle du groupe et non uniquement à l'échelle nationale. BBVA a mesuré un écart moyen annuel s'élevant à 10,6% alors que Santander a calculé un écart médian de 31%.

« *The Board places great emphasis on ensuring that its membership reflects diversity in its broadest sense. A combination of demographics, skills, experience, race, age, gender, educational and professional background and cognitive and personal strengths on the Board is important in providing a range of perspectives, insights and challenge needed to support good decision making. New appointments are made on merit, taking account of the specific skills and experience, independence and knowledge needed to ensure a rounded Board and the diversity benefits each candidate can bring to the overall Board composition.* »

Document de référence 2018, LBG

« *En tout état de cause, le Membre de l'organe de direction dont, à raison de la survenance d'un conflit d'intérêts, le Conseil estimerait qu'il n'est plus en mesure de remplir sa fonction au sein de celui-ci, doit démissionner.* »

Document de référence 2018, BNP Paribas

Domaines d'expertises des membres du conseil

L'article 91(1) de la CRD IV souligne que la diversité des profils est primordiale à l'efficacité du conseil de surveillance ou d'administration : « Les membres de l'organe de direction disposent à tout moment de l'honorabilité et des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires à l'exercice de leurs attributions. La composition globale de l'organe de direction reflète un éventail suffisamment large d'expériences. »

Tous les conseils sont composés d'administrateurs aux profils variés et expérimentés. Certaines compétences sont communes à la majorité des administrateurs, notamment la finance, l'audit, l'administration et le management. Le droit, l'économie et les innovations technologiques font aussi partis des domaines d'expertises récurrents.

Respect des règles déontologiques

À la suite du renforcement des réglementations, les établissements bancaires ont commencé à prendre en considération les questions d'ordre déontologique. Les banques se réfèrent à un Code de Conduite ou une charte de déontologie, interne ou externe. La seule à ne pas communiquer explicitement sur ce point est HSBC qui mentionne néanmoins la présence d'un code de conduite sur son site internet.

Ces documents régissent notamment les conflits d'intérêts, chaque banque précisant que les conflits d'intérêts décelés sont systématiquement résolus.

Evaluation interne et externe de l'efficacité des organes de direction

Conformément à l'article 88 du CRD IV, le Comité des nominations a pour mission « d'évaluer périodiquement, et à tout le moins une fois par an, les connaissances, les compétences et l'expérience des membres de l'organe de direction, tant individuellement que collectivement, et d'en rendre compte à l'organe de direction en conséquence ».

Les banques transmettent peu d'informations sur les processus d'évaluations mis en place. Si certaines banques ont recours à des cabinets externes (BBVA, Barclays, BNP Paribas), la majorité d'entre elles juge en interne de l'efficacité de l'organisation de leur Conseil (BPCE, Santander, La Banque Postale). Pour autant, les banques évoquent rarement les résultats et les plans d'actions mis en place à la suite de ces évaluations internes ou externes.

Barclays a publié les challenges relevés par The Independent Board Evaluation, cabinet externe et indépendant auquel la banque a fait appel, avec notamment :

- la nécessité de réduire l'effectif au sein du Conseil: "the Board might be reduced in size to a more manageable level whilst having careful regard to the Board skills matrix and relevant role profiles, to diversity and to succession planning";
- le besoin d'accorder davantage de temps aux enjeux stratégiques : "a short set of annual objectives setting out what the Board and Board Committees need to achieve would help to bring further focus on key issues in each forum"

Formation des membres du conseil

Chaque année, l'environnement réglementaire et concurrentiel des établissements bancaires se complexifie. Afin de s'assurer que les membres des organes de surveillance bénéficient des connaissances suffisantes à leur fonction, les banques leurs dispensent des formations thématiques. Cette année, à l'exception de Nordea, les banques ont communiqué sur les programmes de formation dévolus aux membres des organes de surveillance. Si certains établissements rendent les formations obligatoires (LBG, HSBC), d'autres font le choix de les laisser optionnelles (Commerzbank).

Principaux impacts de la CRD IV sur les politiques de rémunération

Les principes des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont proposés par le Comité des rémunérations à l'organe délibérant. La directive CRD IV a renforcé l'encadrement des rémunérations en instaurant la mise en place d'un cadre de gouvernance au sein des banques permettant une gestion saine et efficace des risques.

Ainsi, les exigences spécifiques en matière de rémunération ont permis de doter les banques européennes de politiques de rémunération globale visant à prévenir les risques et les conflits d'intérêts (en particulier pour les preneurs de risques).

Enfin, les dispositions de la CRD IV ont été complétées par les orientations de l'EBA sur les politiques de rémunération saines qui a défini les bonnes pratiques.

Plafonnement de la rémunération variable à 200% de la rémunération fixe

La rémunération variable des dirigeants ne peut excéder 100% du salaire fixe. Toutefois, l'assemblée des actionnaires peut autoriser un ratio maximal entre les composantes variable et fixe de la rémunération de 200%.

Banque	Pourcentage maximal communiqué
HSBC	200%
BNPP	200%
DB	200%
CA S.A.	200%
Sant	200%
SG	200%
Barc	200%
BPCE	200%
LBG	200%
ING	200%
UBS	200%
UniC	200%
BBVA	200%
CF CM	200%
Nda	100%
CoBa	140%
LBP	100%

Rémunération variable des preneurs de risque

Afin de limiter la prise de risque à court terme excessive, la CRD IV prévoit une politique de rémunération particulière pour les preneurs de risques. Les établissements doivent mettre en place une politique de rémunération variable flexible pour les preneurs de risques de sorte que celle-ci puisse éventuellement être ramenée à zéro.

Conformément à la CRD IV, toutes les banques communiquent sur la politique et les pratiques de rémunération des preneurs de risques ainsi que sur les critères d'identification de ce personnel.

Outre les critères qualitatifs utilisés dans la détermination des preneurs de risques, certaines banques communiquent également le nombre de personnes identifiées ainsi que leur rémunération fixe et variable. Cette communication est parfois incluse dans le rapport dévolu aux sujets de rémunération.

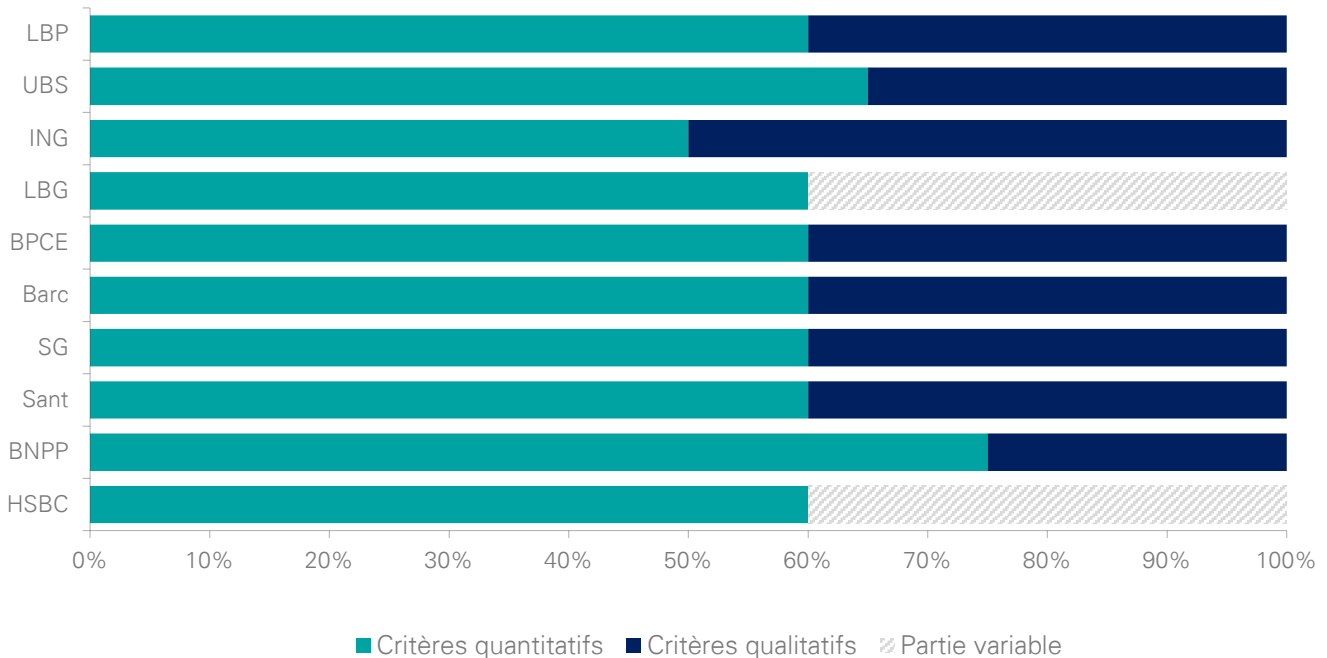
Le tableau ci-dessous présente la communication sur les éléments de rémunération du personnel identifié comme preneurs de risques, aussi appelés « Key Risk Takers » (KRT) ou « Material Risk Takers » (MRT), faite par les banques dans leurs documents de référence, rapports sur le Pilier III ou rapports sur la rémunération.

En moyenne, les preneurs de risques correspondent à 0,9% de la population totale des banques et la rémunération moyenne des preneurs de risques oscille entre 0,2 million d'euros (Nordea et CF CM) et 1,6 millions d'euros (UBS).

Banque	Nb de KRT	Total effectif	% KRT	«Rém fixe (M€)»	Rém variable (M€)	«Total (M€)»	Ratio rem/ effectif (M€/ KRT)
HSBC	1 212	240 667	0,5%	644	622	1 265	1,04
BNPP	1 431	202 645	0,7%	465	410	874	0,61
DB	1 781	91 737	1,9%	1 049	758	1 807	1,01
CA S.A	782	73 346	1,1%	174	134	308	0,39
Sant	1 384	202 713	0,7%	461	422	883	0,64
SG	819	140 250	0,6%	238	193	431	0,53
Barc	1 590	83 500	1,9%	783	778	1 561	0,98
LBG	280	80 117	0,3%	115	98	213	0,76
ING	777	54 804	1,4%	216	37	253	0,33
UBS	675	68 338	1,0%	366	732	1 098	1,63
UniC	1 103	86 786	1,3%	237	127	364	0,33
BBVA	578	125 627	0,5%	227	88	315	0,55
CF CM	432	69 640	0,6%	70	21	91	0,21
Nda	854	29 395	2,9%	181	60	241	0,28

Incitation des dirigeants à délivrer une performance à long terme dans une optique de maîtrise des risques

Nature des critères de performance retenus pour le calcul de la rémunération variable



BBVA, Commerzbank, Deutsche Bank, Nordea, Crédit Agricole S.A. Caisse Fédérale du Crédit Mutuel et Unicredit ne communiquent pas la répartition en % des critères financiers et non financiers. La partie variable pour HSBC et LBG signifie que la part des critères quantitatifs retenue pour le calcul de la rémunération variable est au moins de 60%.

La rémunération variable des dirigeants et des preneurs de risques dépend à la fois de critères financiers et non financiers. Comme indiqué ci-dessus, la répartition entre ces critères est généralement 60% de critères quantitatifs et 40% de critères qualitatifs. Elle peut cependant varier de manière significative en fonction de la culture d'entreprise de la banque. Ainsi, si la rémunération variable des dirigeants de BNP Paribas dépend à 75 % de critères quantitatifs, celle des dirigeants du Crédit Agricole et d'ING dépend à 50% de critères quantitatifs.

Cette année est également évoquée la prise en compte de critères RSE dans la détermination du montant de la rémunération variable avec une composante RSE pondérée par rapport au montant total. Le critère est apprécié en fonction des publications d'agences de notation extra-financière qui mesurent le positionnement de la banque par rapport à ses pairs en matière de RSE. Il est également apprécié en fonction des réalisations et faits marquants de la banque sur des enjeux climatiques et sociaux ainsi que sur l'atteinte des objectifs RSE fixés aux salariés preneurs de risques.

Les banques communiquent largement sur la détermination des critères et variables utilisés pour le calcul de la rémunération variable. Ces critères sont choisis de manière à refléter les objectifs stratégiques à moyen ou long terme de la banque et sont une combinaison d'indicateurs financiers (de rentabilité, d'efficacité et de mesure de croissance) et d'indicateurs non financiers (d'objectifs RSE et de satisfaction des actionnaires, des employés et du client).

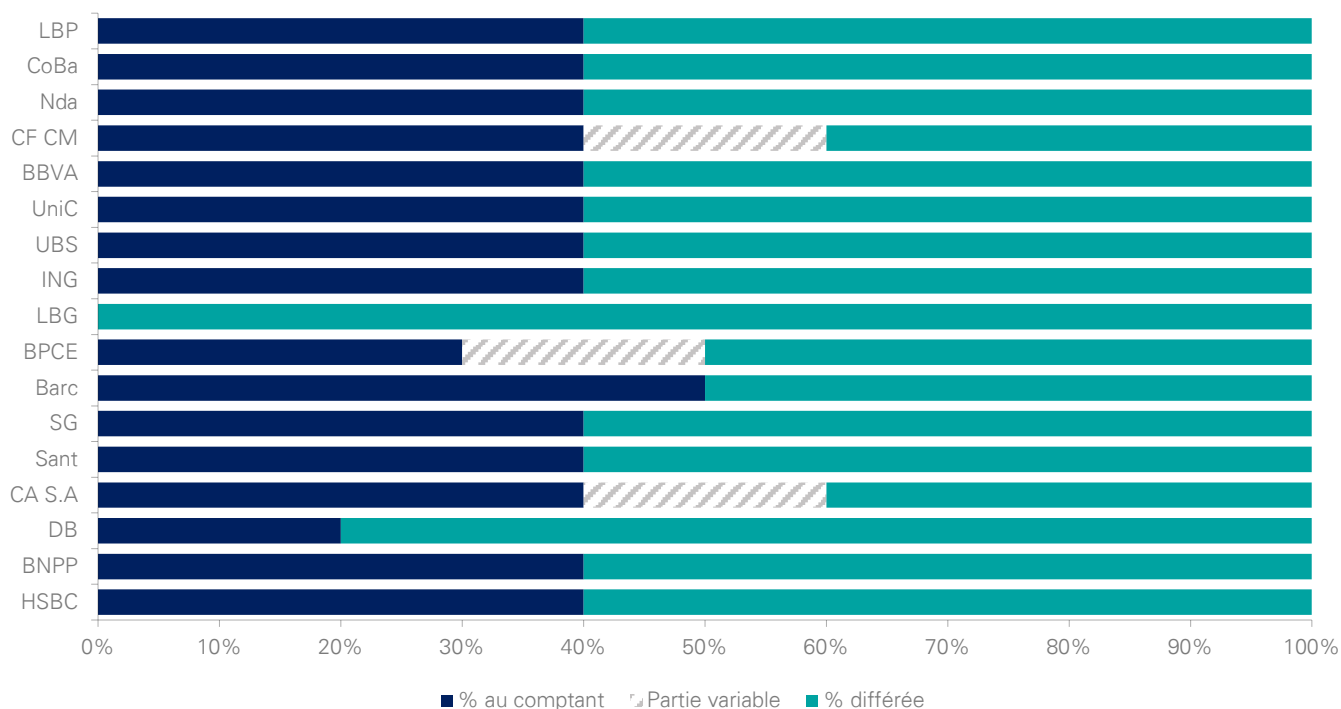
Justification de la rémunération variable au regard des performances

La directive CRD IV impose de différer au minimum 40% de la rémunération variable sur une période minimum de trois ans (et jusqu'à 60% pour les rémunérations variables les plus élevées) et d'attribuer au moins 50% de cette rémunération sous forme d'instruments d'actions ou instruments équivalents. L'ensemble des banques de l'échantillon respecte la directive et diffère une partie ou la totalité de la part variable de la rémunération. La majorité des banques attribue 40% de la rémunération variable des dirigeants au comptant et 60% en différé. Cependant, comme présenté ci-dessous, certaines banques appliquent une politique de rémunération allant au-delà de la CRD IV, différant jusqu'à 100% la rémunération variable.

Barclays a notamment mis en place différents paliers de rémunération à partir desquels la part variable est différée dans des proportions différentes : 40% lorsque le montant est inférieur à 500.000 GBP, 60% lorsqu'il est compris entre 500.000 GBP et 1.000.000 GBP et 100% au-delà. D'autres banques appliquent des règles de paiement différé des parts variables en fonction de la catégorie à laquelle les salariés appartiennent. A ce titre, Deutsche Bank et Unicredit diffèrent l'intégralité de la rémunération variable pour les membres du Comité Exécutif (Management Board) et la diffèrent jusqu'à 80% pour le reste du Management (60% pour Unicredit et 80% pour Deutsche Bank).

Les banques communiquent dans l'ensemble sur une période différée de 5 ans.

Répartition de la distribution de la rémunération variable du personnel régulé par la CRD IV



La partie variable pour BPCE, Caisse Fédérale du Crédit Mutuel et Crédit Agricole S.A. signifie que la part de la rémunération variable versée au comptant varie respectivement entre 30 et 50% pour BPCE et 40 et 60% pour les deux autres groupes bancaires.





07

Poids du passé
et perspectives
d'avenir

Dans un contexte de ralentissement économique sur fond de tensions financières persistantes dans la zone euro, accentué par la récente politique protectionniste des Etats-Unis, les incertitudes liées au Brexit et la transition IBOR, les groupes bancaires doivent adapter leurs stratégies de transformation et faire face aux évolutions réglementaires.

Tout en continuant à se recentrer sur leur cœur de métier et à se séparer d'activités non stratégiques, les établissements doivent s'adapter à la fois à un marché incertain dans un contexte de taux bas persistant, à l'offre digitale mais également aux choix de financement et d'investissement d'activités responsables et durables. Avec un volume d'émissions d'obligations vertes de 167,3 milliards de dollars en 2018 (+ 3% par rapport à 2017), les partenaires bancaires créent et adoptent de nouveaux cadres d'investissement et de financement.

Sensibles à ce changement, les clients et consommateurs de services bancaires souhaitent pouvoir disposer d'un choix plus large de fonds d'investissements dits ISR (Investissement Socialement Responsable), nouveau défi de taille pour les banques qui doivent être en mesure de proposer cette typologie de fonds à leur clientèle.

Points clés

Un recentrage sur le cœur de métier.

Les infractions à la réglementation (manipulation de taux interbancaires, infractions aux lois anti-corruption et anti-blanchiment américaines) synonymes de condamnations et amendes.

Les litiges commerciaux pèsent sur les résultats des banques.

L'enjeu de la réputation : la satisfaction des clients et des employés demeure élevée, les financements d'activités responsables et durables sont les nouveaux vecteurs de communications pour les acteurs bancaires.

Se recentrer sur leur cœur de métier pour mieux investir

Dans une dynamique identique à celle des précédents exercices, les banques poursuivent leur recentrage sur leur cœur de métier. La volonté des établissements de réduire leur exposition aux risques et de faire baisser leurs frais de gestion se traduit par un désinvestissement dans les activités non stratégiques à l'étranger.

Les plans stratégiques de désengagement et de restructuration des activités ont pour objectif de réduire les coûts d'exploitation et de permettre d'évoluer sur de nouveaux projets comme le développement de l'offre digitale ou de nouveaux canaux d'investissements à destination de la clientèle ou de contenir l'exposition aux risques.

Même si le désengagement se poursuit, l'activité des groupes bancaires par rapport à 2017 est néanmoins moins marquée par les effets relatifs au désinvestissement géographique.

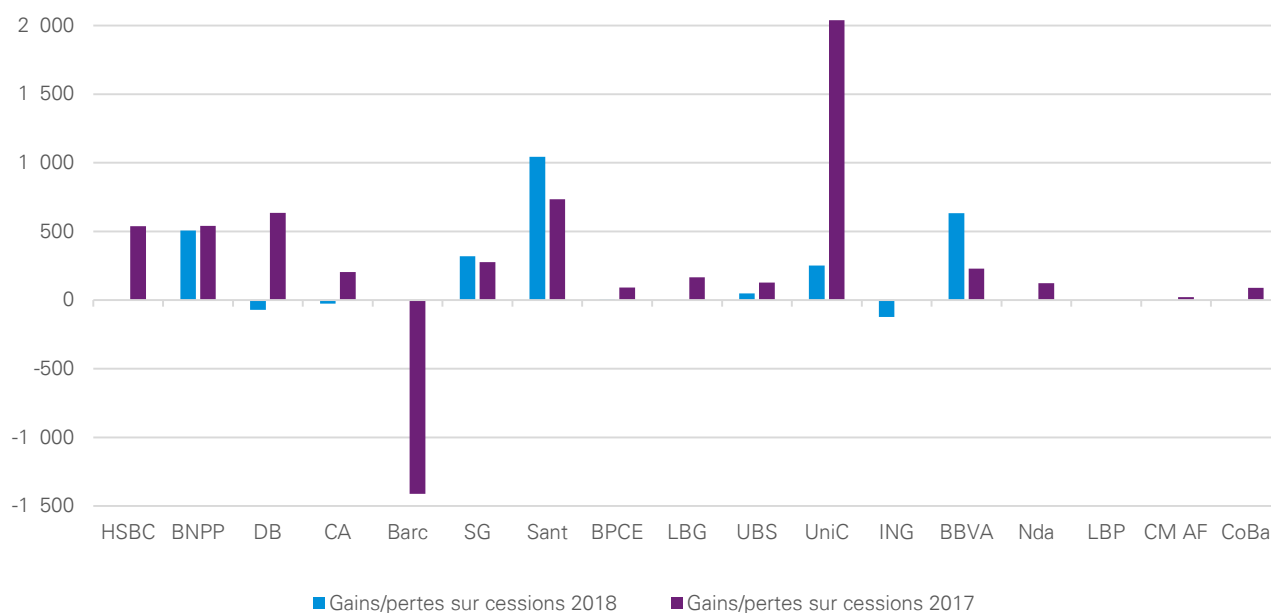
En 2018, BNP Paribas a finalisé la cession de 43,6 % de First Hawaiian Bank aux Etats-Unis, ce qui lui permet notamment de contenir son exposition au risque de crédit.

La banque Santander a, quant à elle, cédé sa filiale WiZink à Varde Partners. Dans le même temps, Santander a repris l'activité des cartes de débits et de crédits commercialisés par Banco Popular en Espagne et au Portugal que WiZink avait acquise entre 2014 et 2016. Cette opération a permis d'améliorer la stratégie commerciale et de faciliter le processus d'intégration du Groupe Banco Popular.

De son côté, BBVA a réalisé la cession de sa filiale BBVA Chile avec pour objectif de restructurer son offre en Amérique Latine. Cette cession lui a également permis d'améliorer son exposition au risque.

Gains et pertes sur cessions de groupes bancaires entre 2017 et 2018

En millions d'euros



Fin 2017, BPCE avait annoncé avoir finalisé la cession de sa participation de 15% (via Natixis) dans sa filiale de services aux investisseurs CACEIS au profit du Crédit Agricole. En 2018, Crédit Agricole a annoncé avoir réalisé les cessions de CACEIS USA et de CACEIS Canada pour + 14 millions d'euros et la cession de la Banque Thémis avec un impact résultat de - 40 millions d'euros sur 2018.

Les cessions des exercices antérieurs ont permis aux banques d'améliorer leurs ratios de fonds propres et de se séparer d'activités non rentables tout en contenant les « non-performing loans » conformément aux recommandations de la BCE. Cette stratégie fait partie de plans de réduction des coûts et de simplification des organisations. Grâce à cela, il a été possible pour les groupes bancaires d'améliorer significativement leurs investissements sur des postes prioritaires et d'accompagner le développement de solutions digitales, l'optimisation des systèmes d'information (SI), et leur mise en conformité avec les exigences réglementaires.

Infractions à la réglementation : Condamnations onéreuses

Taux interbancaires

Les manipulations des taux interbancaires de référence, LIBOR, EURIBOR et TIBOR sont sévèrement sanctionnées par la justice, principalement aux Etats-Unis, et ont fait l'objet depuis 2012 de nombreuses amendes.

Depuis 2012, cinq banques ont principalement été concernées par ces sanctions : Deutsche Bank, UBS, Barclays, Société Générale et LBG.

En 2018, certains litiges se sont dénoués moyennant le paiement d'amendes et dédommagements ; ce fut notamment le cas pour les groupes Deutsche Bank, Société Générale et UBS.

En effet, Société Générale a signé un accord avec l'U.S. Department of Justice (« DOJ ») et l'U.S. Commodity Futures Trading Commission (« CFTC ») mettant ainsi fin à leurs enquêtes relatives aux manipulations de taux IBOR. Dans le cadre de cet accord, Société Générale a payé des pénalités d'un montant de 750 millions de dollars (655 millions d'euros) dont 275 millions de dollars versés au DOJ et 475 millions de dollars à la CFTC.

De son côté, UBS a conclu en décembre 2018 un accord avec le procureur général de l'état de New York mettant fin aux tractations sur les dossiers IBOR, et s'assurant une immunité partielle vis-à-vis d'autres procédures potentielles, notamment une éventuelle poursuite du Département Antitrust du DOJ et du Swiss Competition Commission (« WEKO »). L'amende payée s'élève à 68 millions de dollars (59 millions d'euros).

Enfin, Deutsche Bank a trouvé un accord moyennant une sanction pécuniaire de 240 millions de dollars (210 millions d'euros) afin de clore une action collective en cours sur fond d'accusations de manipulation du taux US dollar LIBOR.

en millions (EUR)	Amendes Libor, Euribor et Tibor							
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	Total
DB	210	454	5	2 000	0	725	0	3 394
Barc	0	0	28	277	0	0	360	665
SG	655	0	3	0	0	446	0	1 104
LBG	0	0	0	0	278	0	0	278
UBS	59	0	131	183	0	0	1 160	1 534
Total	924	454	167	2 460	278	1 171	1 520	6 974

Malgré les médiations intervenues pour ces groupes, les banques restent sujettes à d'autres procédures en lien avec la manipulation des taux de référence. En janvier 2019, 18 banques dont les groupes bancaires HSBC, UBS, Barclays, LBG et Deutsche Bank sont assignées dans une action initiée par la Cour du district de New York relative à la manipulation de l'ICE Libor (sur opérations dérivées) en violation de la loi antitrust et des lois fédérales. Il est reproché aux groupes bancaires de s'être entendus, depuis février 2014, pour fixer de façon artificiellement basse cet indice et d'avoir réalisé des profits illicites.

Infractions à la réglementation en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme

Infractions aux Etats-Unis (« USA Patriot Act ») :

L'environnement réglementaire américain s'est considérablement renforcé. Les établissements bancaires qui exercent une activité y sont particulièrement attentifs au respect de la réglementation afin d'éviter le risque d'amende, sanctions économiques, atteinte à leur réputation, suspensions d'activités ou même, dans les cas les plus extrêmes, retrait de leur agrément.

Depuis l'adoption du Bank Holding Company Act en 1956, la Réserve Fédérale américaine (Fed) amende régulièrement cette loi et intensifie la supervision prudentielle et réglementaire des établissements bancaires et activités apparentées.

Les exigences vis-à-vis des banques sur leurs prestations de services d'investissement ont également été durcies avec l'adoption de la « Volcker Rule » en 2015. Le texte interdit aux banques de s'engager dans certaines opérations en compte propre sur les marchés financiers, limite les contrats de liquidité et les investissements dans des fonds de pension et de capital investissement.

Les établissements bancaires se conforment à l'USA Patriot Act de 2001, destiné à améliorer la transparence et à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

En 2018, Barclays fait état de 4 000 plaignants dans le cadre d'une action collective concernant des manquements en matière de lutte contre le financement du terrorisme. Les plaignants assignent pour complicité dans la réalisation de transactions pour le compte du gouvernement iranien ou de banques iraniennes ayant servi au financement d'actes de terrorisme qui ont touché les familles des plaignants.

La Société Générale a conclu un accord transactionnel avec l'Office of Foreign Assets Control of the U.S. Department of the Treasury (« OFAC ») afin de mettre un terme aux enquêtes concernant des opérations réalisées par la Société Générale avec des pays faisant l'objet de sanctions économiques américaines. La Société Générale a accepté de payer des pénalités d'un montant total d'environ 1,3 milliard de dollars (1,2 milliard d'euros) aux autorités américaines. L'accord conclu (« consent order ») avec le Department of Financial Securities (« DFS ») prévoit une pénalité de 95 millions de dollars (82 millions d'euros) au titre des carences en matière de surveillance et de dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.

UniCredit communique sur son implication dans des transactions de 2011 avec des entités iraniennes. Les procédures et investigations sont toujours en cours.

ING, dans la continuité des investigations dont le groupe a pu faire l'objet, a annoncé que la Securities and Exchange Commission (« SEC ») n'envisage désormais plus de mesure coercitive à l'encontre du groupe.

Infractions en Europe

En matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, la réglementation européenne repose sur les dispositions prévues par la 4^{ème} directive européenne en la matière, cette directive ayant fait l'objet des transpositions adéquates dans les différents pays de l'Union.

Le renforcement des exigences réglementaires, l'instabilité géopolitique et les jugements de ces dernières années montrent l'absence d'une quelconque souplesse en cas de non-respect de ces dispositions.

Dans ce cadre, ING a annoncé avoir trouvé un accord en septembre 2018 concernant les investigations relatives à une procédure du « Dutch Public Prosecution Service ». La procédure visait des manquements quant à la prévention, au suivi du blanchiment d'argent et aux pratiques de corruption du groupe. Les conditions de l'accord prévoient une amende de 775 millions d'euros en contrepartie des bénéfices retirés par ING des transactions.

En France, la commission des sanctions de l'ACPR a prononcé en 2018 à l'encontre de La Banque Postale un blâme et une sanction pécuniaire de 50 millions d'euros à la suite du rapport sur le dispositif lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme. L'ACPR sanctionne des manquements aux obligations de se doter d'un dispositif de détection des opérations au bénéfice de personnes faisant l'objet de mesures européennes ou nationales de gel des avoirs.

Le 19 avril 2018, le Parlement européen a adopté la 5^{ème} directive en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux ; elle a été publiée au Journal officiel de l'Union européenne en date du 19 juin 2018. Les Etats membres doivent transposer cette 5^{ème} directive avant le 10 janvier 2020 dans les lois nationales.

La directive prévoit les principaux changements suivants :

- i. Accroître les pouvoirs d'Europol et faciliter la transparence de l'information vis-à-vis de « qui détient » les sociétés et trusts en établissant un registre des détenteurs ;
- ii. Prévenir les risques en matière de détention de monnaies virtuelles dans le financement des activités terroristes et limiter l'usage de cartes prépayées ;
- iii. Améliorer les garde-fous pour les transactions à destination ou en provenance de pays tiers à « hauts risques » ;
- iv. Améliorer l'accès d'Europol à l'information, incluant l'accès aux registres de la banque centrale ;
- v. Assurer la possibilité de récupérer les données des registres des banques centrales nationales et comptes de paiement dans tous les Etats membres.

Dans un contexte de croissance rapide du marché des crypto-monnaies, les banques devront répondre aux nouveaux besoins de leurs clients et renforcer leur environnement de contrôle vis-à-vis de ces opérations.

Les nouvelles technologies et le développement d'outils d'intelligence artificielle, feront partie des challenges accompagnant la transformation des banques au cours des prochains exercices.

Points clés

Foreign Corrupt Practices Act. Of 1977

Bank Holding Company Act. Of 1956

USA Patriot Act. Of 2001

The fifth Anti-Money Laundering Directive (AMLD V)

Litiges commerciaux

Litiges commerciaux britanniques : PPI*

Les PPI, ou assurances décès invalidité, sont des produits d'assurance vendus systématiquement aux clients souscrivant certains crédits, notamment immobiliers, pour les garantir contre différents risques (chômage, maladie...). Entre 1970 et 2010, 64 millions de police PPI ont été vendues au Royaume-Uni. Depuis les premières contestations de commercialisation abusive de ces polices d'assurance, 33 milliards de livres ont été versés en dédommagement aux plaignants.

en millions (EUR)	Dotations aux provisions (PPI)								Total
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
HSBC	69	529	467	494	787	548	1 288	564	4 746
Barc	447	791	2 317	3 036	1 626	780	1 972	1 194	12 162
Sant	0	124	137	600	NC	NC	NC	842	1 703
LBG	838	1 865	1 170	5 520	2 816	3 658	4 408	3 819	24 094
Total	1 355	3 308	4 091	9 650	5 229	4 986	7 668	6 419	42 706

Depuis les premiers litiges de 2011, les actions portant sur la commercialisation abusive des PPI ont eu un impact sur les résultats des banques anglo-saxonnes sélectionnées dans notre étude à hauteur de 42,7 milliards d'euros.

Initialement fixée à fin juin 2019 selon la publication CP16/20 de la Financial Conduct Authority (FCA), la date butoir de dépôt des réclamations a été repoussée en 2018 par la FCA à fin août 2019.

En 2018, les banques anglaises ont continué à doter des provisions complémentaires. Barclays, HSBC, LBG ont ajusté leurs provisions respectivement de 400 millions de livres (447 millions d'euros), 79 millions de livres (88 millions d'euros), et 850 millions de livres (950 millions d'euros).

Madoff

Depuis 2012, le liquidateur de la société BLMIS (Bernard L. Madoff Investment Securities) a déposé de nombreux recours auprès du tribunal des faillites américain (United States Bankruptcy Court Southern District of New York) et des différentes cours d'appel américaines. Ces recours visent le recouvrement de fonds transférés par cette société aux différentes banques avec lesquelles elle était en relation.

En 2018, les principales banques concernées continuent de communiquer sur leurs provisions des litiges Madoff.

HSBC communique sur 6 affaires dans les pays suivants : Etats-Unis, Royaume-Uni, Bermudes, Îles Caïmans, Luxembourg et Irlande. L'ensemble de ces affaires est en cours. Compte tenu des différents facteurs entourant ces affaires, HSBC estime à 500 millions de dollars (437 millions d'euros) le montant des dommages potentiels des actions en justice en Irlande.

Il convient de noter que dans les actions l'opposant à SPV OPUS et Fairfield, HSBC ne sera pas condamnée. SPV OPUS a retiré sa demande à l'encontre de la banque en février 2019.

Dans l'affaire l'opposant à Fairfield, la Cour a fait droit à certaines motions du mandataire liquidateur des sociétés et en a rejeté certaines autres.

Dans les actions en cours au Royaume-Uni, le tribunal a prorogé la date limite des dépôts de demande d'indemnisation au mois de septembre 2019 pour les demandeurs résidant au Royaume-Uni et au mois de novembre 2019 pour tous les autres demandeurs. Les actions concernant les juridictions des Îles Caïmans, du Luxembourg et des Bermudes sont actuellement suspendues ou ont été repoussées.

* PPI: Payment Protection Insurance

Concernant les accusations à l'encontre de BNP Paribas, les recours visaient initialement le recouvrement d'une somme d'environ 1,3 milliard de dollars américains. Deux décisions du tribunal des faillites américain, du 22 novembre 2016 et du 3 octobre 2018, ont rejeté les demandes correspondant à la majeure partie des sommes que le liquidateur de BLMIS cherchait à recouvrer auprès de différentes entités du groupe BNP Paribas. Un appel est en cours sur la décision du 22 novembre 2016. Une audience de plaidoiries s'est tenue devant la cour d'appel du Second Circuit le 16 novembre 2018. À la fin de cette procédure d'appel, la décision du 3 octobre 2018 sera susceptible à son tour d'être contestée en appel.

en millions (EUR)	Estimation du risque à la fin d'exercice au titre des recours demandés par BMLIS			
	2018	2017	2016	2015
HSBC	437	415	1 520	4 000
BNPP	1 135	1 079	1 235	1 170
BPCE	543	389	480	475
UBS	0	0	0	65
Total*	2 115	1 883	3 235	5 710

* impact du taux de change à la clôture – les montants estimés réclamés aux banques n'ont pas évolués entre les clôtures

UBS ne communique pas sur les sanctions actuelles. En 2014, l'estimation de la demande de recouvrement était de 2 milliards de dollars (1,7 milliard d'euros). La cour suprême des Etats-Unis avait alors rejeté l'ensemble des demandes du plaignant à l'exception de celles relatives au recouvrement des transferts frauduleux et des paiements préférentiels. En 2016, le tribunal des faillites américain, a rejeté les demandes restantes. BLMIS a fait appel de cette décision. La procédure d'appel est toujours en cours.

Autres litiges

« Residential Mortgaged-Backed Securities » (RMBS)

Les groupes sont inquiétés depuis 2010 dans des dossiers de « Residential Mortgaged-Backed Securities » (RMBS), dettes titrisées regroupant parfois des actifs toxiques, et depuis la crise des « subprimes » aux Etats-Unis dans des actions au civil mais également contre les Etats.

En 2018, HSBC a été condamné à une amende de 765 millions de dollars (668 millions d'euros) au titre de son implication dans certaines dettes titrisées en tant qu'initiateur, sponsor, souscripteur, dépositaire ou service d'hypothèque.

Depuis 2017, et l'accord de 2016, Deutsche Bank n'a pas constitué de provision complémentaire. Pour rappel en date du 1^{er} juin 2017, Deutsche Bank a trouvé un accord moyennant le paiement d'une amende de 3,1 milliards de dollars et 4,1 milliards de dollars pour dédommager les consommateurs.

Le groupe est également attaqué dans de nombreuses actions au civil. Deutsche Bank est citée dans 6 actions communes liées à des commercialisations par Noverstar Mortgage Coporation. Au titre de ces actions, les parties se sont entendues en 2017 sur une compensation monétaire de 165 millions de dollars (144 millions d'euros). La Cour a approuvé cette entente en mars 2019. Deutsche Bank indique être actuellement assignée dans 7 procédures au civil et 8 procédures concernant des trusts.

Fiscalité des groupes

En matière fiscale, les banques font l'objet de contrôles rigoureux et sont régulièrement redressées.

HSBC estime encourir des pénalités de l'ordre de 800 millions de dollars (700 millions d'euros) à la suite d'allégations de fraude, d'évasion fiscale et sollicitation illégale de services bancaires transfrontaliers aux Etats-Unis, Belgique, Argentine, Inde, Espagne et Suisse par HSBC Private Bank (filiale suisse du groupe) entre 2013 et 2015.

De son côté, le groupe Crédit Agricole communique sur des contrôle fiscaux en cours en Italie et en France (notamment l'affaire Emporiki). Lors de la cession des titres Emporiki à Alpha Bank pour 1 euro symbolique, le fisc français contestait la déductibilité de la charge de 2,3 milliards issue de cette cession. En 2018, la Cour administrative de Versailles a rendu un verdict en faveur du Crédit Agricole. Le produit d'impôt reconnu sur l'exercice est de 954 millions d'euros.

Santander communique sur des litiges fiscaux en cours au Brésil et aux Etats-Unis. La provision à la clôture au titre de ces litiges est de 864 millions d'euros contre 1 006 millions en 2017.

EIC « Échange Image Chèques »

Au début des années 2000, afin de lutter contre la fraude et de simplifier la comptabilisation des chèques, la réforme « Echange d'Image Chèque » (EIC) avait instauré le passage à la compensation électronique des chèques. Les banques avaient créé à l'époque des commissions interbancaires. En 2010, l'Autorité française de la concurrence a jugé contraire au droit de la concurrence ces commissions bancaires et a condamné l'ensemble des banques impliquées / parties prenantes à 385 millions d'euros d'amende. Aux termes de plusieurs recours successifs en cour d'appel et auprès de la Cour de cassation, la cour d'appel de renvoi a confirmé les amendes de 60,5 millions, 86,8 millions et 97,5 millions d'euros à l'encontre respectivement de Société Générale, BPCE et Crédit Agricole en date du 21 décembre 2017. L'ensemble des groupes se sont pourvus en cassation en 2018 contre la décision de la cour d'appel de Paris.

Evolutions et poids de la réglementation bancaire nationale et internationale

La transition IBOR

- Dans le cadre des réformes internationales des indices IBOR, les taux de référence LIBOR (« London Interrest Bank Offered Rate »), EONIA (« Euro OverNight Index Average ») et EURIBOR (« Euro Interbank Interest Offered Rate ») vont évoluer. Cette évolution est liée à l'assèchement du marché interbancaire, dont les opérations servent en principe à déterminer le niveau des indices de référence. En l'absence d'opérations à partir desquelles déterminer un taux d'intérêt moyen, les banques contribuant à la confection des indices IBOR sont obligées d'estimer ces taux de référence à dire d'expert, ce qui fragilise considérablement les indices. En ce sens, le scandale de la manipulation du LIBOR est étranger à la transition IBOR. Il a en revanche contribué à la prise de conscience du côté des autorités publiques de la fragilité des indices. Ce d'autant plus que l'on estime à plus de 400 000 milliards de dollars à travers le monde le montant nominal des contrats indexés sur le LIBOR et l'EURIBOR : le fait que de tels volumes reposent sur des contributions à dire d'expert constitue un risque systémique..

En 2014, le Conseil de Stabilité Financière (Financial Stability Board) a publié un rapport demandant la réforme des taux interbancaires et leur remplacement par des indices dits « sans risque » (Risk Free Rates – RFR). Les groupes de travail constitués auprès des principales banques centrales concernées ont depuis identifié de tels RFR, susceptibles de remplacer les indices IBOR. Il s'agit :

- Pour l'euro : €STR, dont la publication démarrera le 2 octobre 2019. Le même jour, le mode de calcul de l'EONIA évoluera pour devenir un tracker de l'€STR, cotant de façon définitive à 0,085% (8,5 points de base) sous l'EONIA. La publication de l'EONIA sera maintenue jusqu'au 3 janvier 2022, afin de permettre à toutes les parties intéressées de renégocier leurs contrats indexés sur EONIA et de les transférer sur €STR d'ici-là ;

- Pour le dollar : SOFR. Il s'agit d'un nouvel indice de référence créé à l'instigation de l'ARRC, le groupe de travail auprès de la Réserve Fédérale américaine. L'enjeu du SOFR est majeur pour les autorités américaines, puisqu'il s'agit de rapatrier sur territoire américain l'indice-phare du dollar qu'est le LIBOR USD pour le moment, et jusqu'à l'arrêt prévu du LIBOR en décembre 2021. De ce point de vue, la position des Européens est plus simple, puisque l'EURIBOR et l'EONIA sont des indices on-shore. Ce qui a d'ailleurs permis à l'Union Européenne d'encadrer le fonctionnement des indices de référence au travers d'un règlement européen dédié : BMR (« Benchmark Regulation »), alors qu'il ne peut pas exister de pendant américain, puisque le LIBOR USD est off-shore ;
- Pour la livre sterling : SONIA. Il s'agit d'un indice ancien qui a été réformé pour pouvoir servir de référence solide aux contrats à taux variable en sterling. Le transfert de liquidité du LIBOR GBP vers le SONIA est déjà relativement avancé ;
- Pour le franc suisse : SARON. Pour le moment, cet indice n'est pas encore vraiment utilisé par les acteurs de marché ;
- Pour le yen : TONA (MUTAN). Cet indice pourrait se voir préférer le TIBOR, à en croire le discours des banques commerciales japonaises.

L'arrêt du LIBOR est prévu pour décembre 2021, en même temps que pour l'EONIA, tandis que l'EURIBOR survivra au moins jusqu'en 2024. La migration de tous les contrats indexés sur ces indices vers les RFR constitue une entreprise majeure, aux risques opérationnels significatifs. Sensibles aux impacts de la transition, les banques commencent à communiquer à ce sujet. En 2018, les informations communiquées ne sont pas chiffrées mais présentent la mise en place de plans de transition pour HSBC, Santander, Barclays, LBG, ING, UBS et BBVA.

HSBC inclut dans la définition de ses risques les problématiques de la transition IBOR. Les impacts sur les produits et services commercialisés n'ont pas encore été établis. Les indices IBOR sont utilisés par le groupe dans de très nombreuses opérations, ainsi qu'à des fins d'évaluation et de quantification des risques et indices de performances. HSBC a identifié un certain nombre de risques prudentiels, opérationnels et systémiques liés à la transition IBOR.

Barclays précise qu'adapter les processus et les systèmes d'information des banques sera long et représentera un coût relativement important, compte tenu de la volumétrie des échanges fondés sur ces indices.

ING présente le facteur de discontinuité des taux LIBOR, EONIA et autres benchmarks comme principal risque opérationnel et commercial pour la banque.

Au-delà des aspects liés à l'exploitation, rappelés par HSBC et Barclays, ING souligne les risques liés à mise à jour de la documentation contractuelle, tant pour les opérations déjà enregistrées que pour les nouvelles opérations. Les risques financiers identifiés découlent de la méthode d'évaluation des instruments fondés sur ces indices, ou du changement d'indice. Les changements d'évaluation, méthodologie ou documentation pourraient amener des contestations ou litiges de la part des cocontractants.

Les modifications et adaptations des systèmes IT et de l'infrastructure de reporting, la communication aux tiers ou à la clientèle et la revue des contrats dans le cadre de la transition vont générer pour ING des risques opérationnels et des coûts additionnels.

Dans son document de référence, UBS précise que le Swiss National Working Group, dans ses recommandations sur le taux de référence du franc suisse (SARON), suggère une clause de substitution d'indice (clause de « fallback » : clause définissant les modalités de changement d'indice, y compris la hausse de la marge visant à maintenir le niveau des prix entre avant et après la transition), à utiliser dans les contrats indexés sur LIBOR CHF. Depuis le 1^{er} novembre 2018, UBS inclut ces clauses de substitution d'indice dans l'ensemble de ses nouveaux contrats hypothécaires à maturité supérieure à 2021 indexés sur le LIBOR CHF.

En réponse à une demande de la PRA et de la FCA, ING a soumis son plan d'action en vue de la transition IBOR, plan dûment approuvé par le conseil d'administration.

Les acteurs bancaires s'accordent sur le fait que les taux sans risque (RFR) ne répondent pas actuellement à la structure des opérations indexées sur IBOR. En effet, le LIBOR et l'EURIBOR possèdent une dimension prospective au travers de leurs maturités à 3 mois, 6 mois, 12 mois etc. Cette dimension prospective disparaît avec les RFR, qui sont des indices au jour le jour uniquement. Dans le cadre de

cette évolution, les régulateurs et groupes bancaires échangent pour évaluer le degré de complexité des solutions de remplacement des maturités.

BBVA, enfin, présente les résultats du groupe de travail de la Banque Centrale Européenne :

- La publication de l'€STR, prévue le 2 octobre 2019 ;
- Une méthodologie hybride, qui combine les opérations réelles et le dire d'expert, pour permettre à l'EURIBOR de se conformer aux exigences du règlement BMR. Cette nouvelle méthodologie sera introduite d'ici fin 2019.

Le Fonds de Résolution Unique

Inspiré par la volonté de supervision unique des banques par la BCE, le Parlement européen a voté en avril 2014 le Mécanisme de Résolution Unique (MRU). Celui-ci doit permettre, dans le cas où les banques seraient confrontées à de graves difficultés, de procéder de manière efficace à leur restructuration, en réduisant le plus possible l'impact sur les contribuables.

En outre, un fonds de résolution unique (FRU) sera doté d'environ 55,7 milliards d'euros, grâce aux contributions des banques de 26 Etats membres de l'Union Européenne (à l'exception de la Suède et du Royaume-Uni). La dotation doit être effective à fin 2023. Si la dotation n'est pas complète à cette date, le FRU aura la faculté d'effectuer un emprunt, remboursable par les banques de la zone euro, par le biais de prélèvements ex-post.

Si une banque menaçait de faire faillite, le « bail-in » serait appliqué avant toute autre mesure. Cela implique que les actionnaires et les créanciers subordonnés devront supporter le poids du renflouement de la banque, avant que le fonds de résolution unique puisse être sollicité.

Le fonds de résolution unique n'interviendra, sauf cas exceptionnels, que lorsque la banque aura procédé à un renflouement interne à hauteur de 8% minimum de son passif (dont les fonds propres). En tout état de cause, la banque ne pourra pas utiliser les dépôts des clients inférieurs à 100 000 euros. Ceux-ci sont en effet couverts par le Fonds de Garantie des Dépôts (directive 2014/49/UE), qui vise à protéger l'épargne des clients des banques.

Un plafond a par ailleurs été mis en place pour limiter la contribution du fonds de résolution unique à 5% des passifs de la banque, après recapitalisation des actionnaires.

Au titre des exercices 2017 et 2018, les charges imputables aux contributions au Fonds de Résolution Unique et Fonds de Garantie des Dépôts des groupes bancaires sont les suivantes (impact P&L) :

en millions (EUR)	2018		2017	
	Fonds de Résolution Unique	Système de Garantie des Dépôts	Fonds de Résolution Unique	Système de Garantie des Dépôts
BNPP	607	nc	502	nc
CA	382	nc	285	nc
Sant*	895	848		
DB	nc	nc	nc	nc
SG	387	38(1)	319	47
ING	208	364	179	341
UniC	400	215	305	208
BBVA (2)	nc	nc		
Nda*	10			
CoBa	nc	nc		
BPCE	340	nc	273	nc
CM AF	138	nc	111	nc
LBP	nc	nc		

* inclus la contribution nationale au fonds de garantie des dépôts

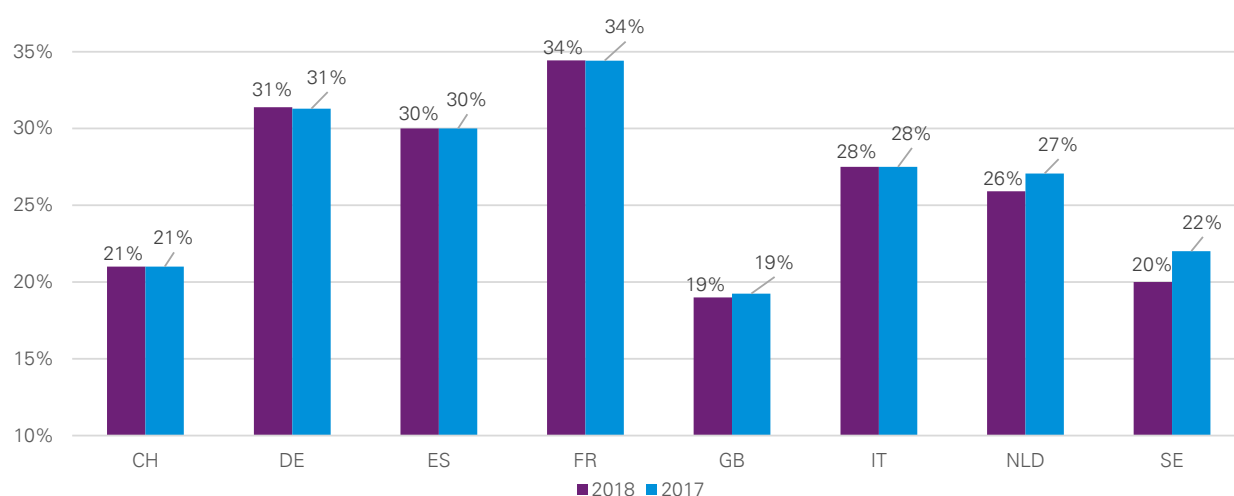
(1) Contribution au Fonds de Résolution National présenté par la Société Générale dans son document de référence à la clôture.

(2) BBVA ne communique pas sur sa contribution au titre de 2018, la banque précise cependant que cette contribution au fonds de résolution unique ainsi qu'au système de garantie des dépôts est en hausse de 44 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Politique économique et fiscalité

Pression fiscale, synonyme d'inégalité entre établissements bancaires

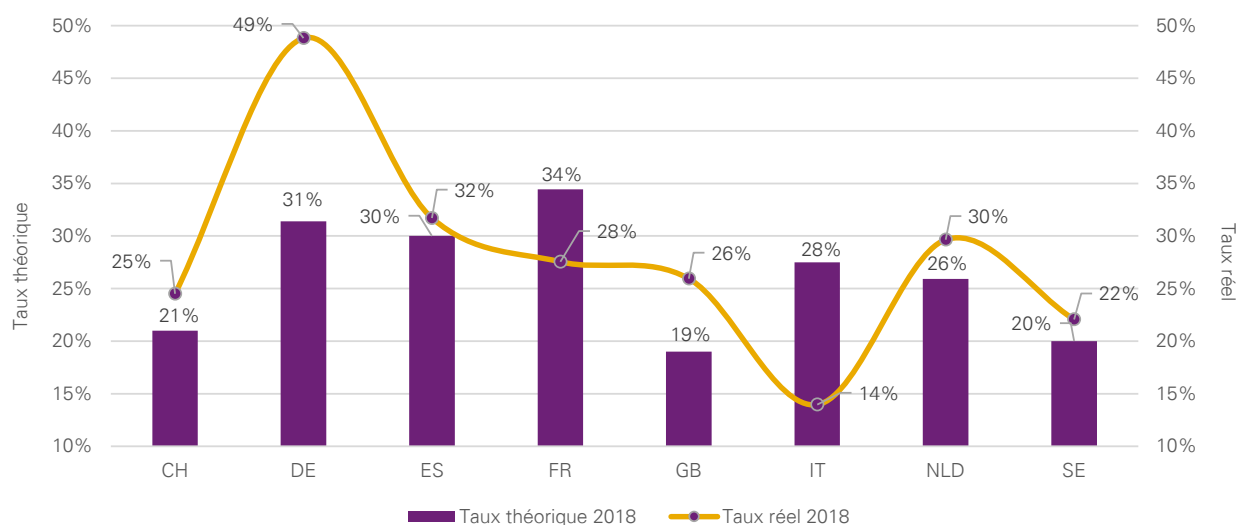
Évolution des taux d'imposition au taux de droit commun 2017 - 2018 par pays



Sur les deux derniers exercices, le taux d'imposition des pays d'origine des groupes est resté stable. Les évolutions ne concernent que les Pays-Bas et la Suède. Les taux sont passés de 27,1 à 25,9 % aux Pays-Bas et de 22 à 20% en Suède. La France, l'Allemagne et l'Italie arrivent en tête avec un taux d'imposition final moyen sur notre panel de banques à plus de 30%.

Nationalité des banques du panel	En nombre de banques du panel	Imposition réelle (en millions d'€)	Imposition théorique (en millions d'€)	Taux réel par pays	Taux de droit commun
France (FR)	6	9 817	12 270	28%	34%
Allemagne (DE)	2	1 257	808	49%	31%
Espagne (ES)	2	7 181	6 794	32%	30%
Italie (IT)	1	502	988	14%	28%
Pays-Bas (NLD)	1	2 027	1 772	30%	26%
Suisse (CH)	1	1 282	1 099	25%	21%
Suède (SE)	1	872	791	22%	20%
Royaume-Uni (GB)	3	7 247	5 308	26%	19%
Total	17	30 185	29 830		

Ecart taux théorique, taux réel par pays 2018

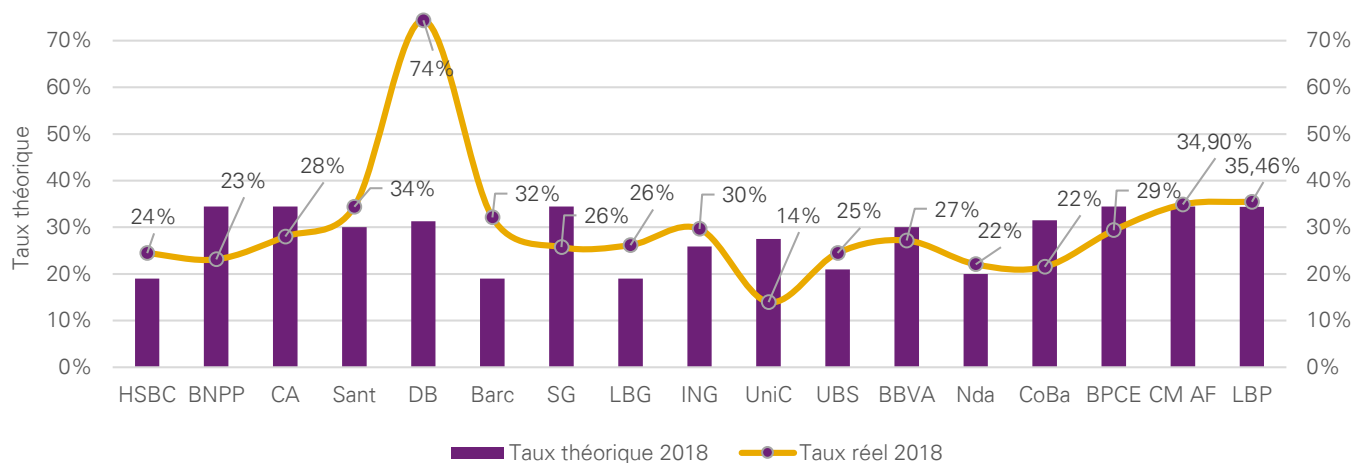


Le taux moyen allemand de notre panel est de 49% en 2018 et est notamment déterminé à partir du taux d'imposition de Deutsche Bank de 75% et de Commerzbank de 22%. La charge d'impôt réelle du groupe Deutsche Bank est de 989 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2018, soit 573 millions d'euros de plus que la charge théorique d'impôt au taux de droit commun de 31,3%. Cette charge d'impôt complémentaire s'explique par la réintégration d'un montant entraînant une charge fiscale de 253 millions d'euros sur un changement de méthode et de mesure des impôts différés actifs et 340 millions d'euros de charges non déductibles.

En 2018, la charge nette d'impôt d'UniCredit comprend la déduction d'un ajustement sur impôts différés exceptionnels de 1,1 milliard d'euros et d'un produit sur changement de taux sur exercices antérieurs pour 260 millions d'euros.

HSBC a déduit 1 milliard d'euros et réintégré 1,3 milliard d'euros. Les déductions correspondent pour 430 millions d'effets des produits dans les entreprises associées et coentreprises et pour 603 millions de déduction de produits non imposables. Les principales réintégrations concernent des taxes non déductibles sur l'exercice notamment la « UK Bank Levy » et taxes additionnelles pour 893 millions d'euros, et à hauteur de 382 millions de taxes locales et autres retenues à la source à l'étranger.

Ecart taux théorique, taux réel des groupes bancaires 2018



En dehors de ces cas particuliers, les principales déductions et réintégrations des banques concernent la réintégration des taxes des entités étrangères, la déduction des produits non imposables, et la réintégration de charges non déductibles (ex : part des contributions aux Fonds de Résolution Unique, Fonds de Garanties des Dépôts Nationaux, taxes nationales, fiscalité sur les titres, etc.).

Notre étude montre que les banques françaises ont une imposition nette réelle inférieure à l'imposition au taux de droit commun sauf pour La Banque Postale et Crédit Mutuel Alliance Fédérale (respectivement 35,5% et 34,9%). La moyenne des taux d'imposition est de 28%. Les groupes Société Générale, BNP Paribas, Crédit Agricole et BPCE ont des taux effectifs d'impôt respectifs de 26%, 23%, 28% et 29%. La différence par rapport au taux de droit commun s'explique en partie par les effets de taux sur l'imposition des revenus taxés à l'étranger. Par ailleurs, certains actifs (titres, ...) sont taxés à des taux réduits voire ne le sont pas du tout.

en millions (EUR)	Base imposable	Imposition au taux de droit commun	Imposition réelle de l'exercice	Taux d'imposition
BNPP	9 526	3 280	2 203	23,13%
CA	9 753	3 358	2 733	28,02%
SG	6 061	2 087	1 561	25,75%
BPCE	5 029	1 731	1 477	29,37%
CM AF	4 496	1 548	1 569	34,90%
LBP	772	266	274	35,46%
Total	35 637	12 270	9 817	
Total des effets fiscaux ⁽¹⁾	2 453	6,88%		

(1) Rapport du total des effets fiscaux sur la base imposable, nous considérons comme effets fiscaux l'ensemble des déductions / réintégrations auxquelles sont soumises les banques.

« Hard » ou « Soft » Brexit – Incertitudes et positions des acteurs bancaires

Depuis le 23 juin 2016 et le vote en faveur de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, les banques anglo-saxonnes ont pris leurs dispositions pour conserver leur attractivité internationale et leurs échanges avec les autres pays de l'Union européenne.

Le 29 mars 2017 a marqué l'activation de l'article 50 du traité de Lisbonne, le Royaume-Uni disposant alors d'une période de négociation de deux ans avec Bruxelles pour préparer sa sortie définitive de l'Union.

Différents scénarii étaient alors envisageables, du « hard Brexit » au « soft Brexit ». Dans le cas d'un « soft Brexit », le Royaume-Uni pourrait conserver un accès sans entrave au marché unique ainsi que la libre circulation des personnes. Dans le cas d'un « hard Brexit », le Royaume-Uni, en sortant de l'Union douanière, ne pourrait plus bénéficier des dispositions relatives à la circulation des personnes.

Les banques ont commencé à préparer cette sortie depuis 2016 et l'annonce du résultat du référendum. La sortie de l'Union aura des conséquences sur les activités réalisées via le passeport européen (libre prestation de services ou libre établissement) des établissements du secteur de la banque et de l'assurance, qu'il s'agisse d'établissements britanniques intervenant dans l'un ou plusieurs des États-membres ou, inversement, d'acteurs européens actifs au Royaume-Uni.

Pour les groupes dont les sièges sociaux ne sont pas au Royaume-Uni, le Brexit est envisagé sur le plan des évolutions économiques et de l'activité de leurs filiales ou succursales implantées au Royaume-Uni. Les termes de l'accord de retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne doivent encore être approuvés par le parlement britannique et les négociations se poursuivent, avec l'enjeu d'une sortie sans accord de l'Union.

Dans le cadre de son évaluation des risques, HSBC inclut les chocs « Brexit » dans ses stress-tests. Les stress-tests mettent en évidence que la banque est bien positionnée par rapport à ces chocs.

Pour Deutsche Bank, les incertitudes relatives au Brexit et la possibilité d'un « no-deal » sont des facteurs déterminants de l'évolution économique en Europe et des marchés.

De son côté, Barclays indique avoir pris les dispositions nécessaires à la conservation de son passeport européen. En 2017, Barclays avait initié une demande de son extension d'agrément à la Banque Centrale d'Irlande. Cette extension a été obtenue en octobre 2018. En 2019, Barclays planifie de transférer ses succursales espagnoles et suédoises. Son activité d'« euro payment » sera transférée dans sa filiale de Francfort.

Société Générale annonce que le Brexit, notamment en cas de sortie sans accord, et son impact sur les marchés financiers et l'environnement économique pourraient avoir des répercussions sur l'activité et les résultats du groupe. En prévision des différents scénarii, le groupe Société Générale a pris des mesures pour adapter ses activités, sa gouvernance et son dispositif au Royaume-Uni, afin de réduire au maximum les impacts négatifs de cette sortie de l'Union.

En date du 11 avril 2019, Bruxelles s'est prononcé en faveur d'un report de 6 mois de la sortie officielle du Royaume-Uni, le 31 octobre 2019.

De manière générale, et sans pouvoir quantifier les impacts, les groupes bancaires s'accordent sur le fait que le Brexit créera des perturbations sur les marchés et l'activité commerciale des banques, eu égard aux incertitudes entourant le post-Brexit.

En l'absence d'accord au sein du Parlement anglais (et le report d'une sortie au 31 octobre 2019), les régulateurs et l'ensemble des acteurs économiques s'accordent pour dire que d'autres pays pourraient être tentés de suivre cette voie, subir la montée des partis eurosceptiques et abandonner l'euro, ce qui serait source d'incertitudes et de difficultés en matière de change (dépréciation de certaines monnaies, réévaluation de contrats en diverses devises etc.). Le Brexit, combiné à d'autres facteurs (volatilité des prix du pétrole, chômage élevé, confiance des clients envers les banques) a d'ores et déjà impacté négativement l'économie de nombreux marchés sur lesquels les groupes opèrent. Tous ces risques sont susceptibles d'avoir des impacts sur les résultats, la liquidité et le capital des établissements bancaires.

Les autres défis à relever

Maintenir la satisfaction client à un niveau élevé

Les banques travaillent avec différents partenaires pour évaluer la satisfaction client et tiennent compte du comportement des consommateurs pour évaluer leur performance commerciale et le respect des attentes du public.

Dans le contexte d'une certaine défiance des agents économiques à l'égard du système bancaire, les banques se livrent à une forte concurrence pour démontrer leurs avantages, conquérir de nouveaux clients et les fidéliser. La fidélisation passe notamment par la capacité des banques à s'adapter et à répondre aux besoins des clients dans des délais toujours plus courts.

Avec les progrès de la digitalisation, les groupes doivent se doter d'outils puissants permettant de répondre à ces nouveaux besoins : multiplier les canaux de mise en relation, développer des outils de banque en ligne permettant de distribuer l'ensemble des services d'une agence physique classique, développer des applications innovantes de gestion, des nouveaux modes de paiement, des possibilités de moduler les services à la carte et de façon instantanée etc.

L'expérience client est présente dans tous les documents de référence analysés ; néanmoins, la présentation qui en est faite est assez hétérogène.

L'ensemble des banques propose une approche narrative décrivant les principaux objectifs et mesures de leur performance dans la satisfaction client. Les baromètres n'étant pas standardisés, il n'est pas possible d'en comparer les résultats.

Certaines banques se distinguent et adoptent l'utilisation d'un indice commun le NPS – « Net Promoter Score » (Taux de recommandation client). C'est le cas pour Barclays, BBVA, ING, CommerzBank, Deutsche Bank, Société Générale, Crédit

Agricole et LBG. Le NPS est une mesure du taux de recommandation des clients, créée par le cabinet de conseil Bain & Company, en retranchant le pourcentage des détracteurs (note de 0 à 6 sur 10) à celui des promoteurs (note 9 à 10).

Si toutes les banques communiquent sur le fait qu'elles mesurent la satisfaction client, elles n'en donnent pas toutes le résultat ni la tendance d'un exercice à l'autre. La plupart de celles qui communiquent des données les présente de façon positive en insistant sur les critères qui se sont améliorés sur les derniers exercices.

Deutsche Bank se démarque et propose un tableau des taux de satisfaction clients, ainsi que les résultats des actions de « clients mystères » sur trois années consécutives. Deutsche Bank fait également état des efforts à consentir sur le retour d'expérience des clients PostBank, qui se dégrade depuis plusieurs exercices.

La satisfaction des employés

Si tous les plans stratégiques et politiques des banques mettent l'accent sur la transformation digitale et les « business models », les employés restent les principaux acteurs de cette transformation. Les banques communiquent sur leur implication et leur bien-être.

Sur les 17 banques, seules UniCredit, UBS, Nordea, La Banque Postale et Crédit Mutuel Alliance Fédérale ne communiquent pas sur ces indicateurs. Les autres banques mesurent l'engagement de leurs employés lors d'enquêtes de satisfaction effectuées régulièrement et souvent intitulées « Global Engagement Survey ». Ces enquêtes permettent d'obtenir une vision qualitative de la fierté des employés à travailler pour leur entreprise, s'ils recommanderaient leur employeur à d'autres personnes, ou encore le niveau de compréhension et d'adhésion aux valeurs et à la stratégie du groupe.

Dans quelques cas, ces actions d'évaluation font partie des plans de transformation des banques. La Société Générale inclut la compréhension de la transformation du groupe, la confiance dans le groupe et sa stratégie dans son plan de transformation.

Les banques précisent que les réponses de leurs employés à ces questionnaires/ces processus sont prises en compte et qu'elles leur permettent d'ajuster leurs pratiques et d'améliorer les conditions de travail.

Banques	Benchmarks	Taux de recommandation
HSBC	People Survey	66%
BNPP	Etude externe : "Ranking Top Employer"	nc
CA	Global Survey inclus dans le Plan à Moyen Terme	nc
Sant	Global Engagement Survey	86%
DB	People Survey	57%
Barc	People Survey	82%
SG	Baromètre Employeur	79%
BPCE	Baromètre social	nc
LGB	Colleague engagement index	73%
ING	Winning Performance Culture (WPC)	
UniC	nc	nc
UBS	nc	nc
BBVA	Global Engagement Survey	nc
Nda	nc	nc
CoBa	nc	nc
CM AF	nc	nc
LBP	nc	nc

(1) Crédit Mutuel Alliance Fédérale ne communique pas sur l'évaluation de la satisfaction de ses employés mais met en avant son programme « Favoriser la qualité de vie au travail (QVT) ». Le programme vise notamment à rappeler que le groupe est engagé dans une démarche de QVT encouragée par ses valeurs mutualistes. Concilier l'amélioration des conditions de travail pour les collaborateurs et la performance globale du groupe dans un environnement en pleine mutation reste une priorité pour le groupe.

Enjeux de demain : Innovation sociétale et activité responsable au cœur de la nouvelle stratégie bancaire

Le 29 juin 2017, le Conseil de Stabilité Financière (Financial Stability Board) a publié le rapport final de la TFCD (Task Force on Climate Disclosure) portant sur la communication dans les rapports annuels des entreprises, et en particulier des banques, des enjeux et risques liés au changement climatique et leurs impacts financiers.

Les banques présentent les enjeux et impacts de leurs actions sur l'environnement en matière de Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). L'empreinte carbone et les actions en faveur de sa réduction sont présentées dans l'ensemble des documents de référence analysés avec des niveaux de détail assez disparates. Ces plans et actions en faveur de l'empreinte environnementale des groupes font partie des plans de transition et transformation des banques.

Crédit Agricole annonce par exemple clore son action FRed de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) à -10% entre 2015 et 2018, les objectifs fixés ayant été atteints. De son côté Deutsche Bank indique respecter les normes ISO50001 en Allemagne et la directive d'efficacité énergétique européenne (EED) dans les autres pays de l'Union ; en complément, la banque évalue chaque année l'atteinte des objectifs et la maîtrise des coûts et dépenses énergétiques.

Au-delà des enjeux environnementaux, les institutions bancaires, en tant que principaux vecteurs de financement de l'économie réelle, communiquent et accompagnent leurs clients dans la transition énergétique mais également dans le financement d'activités durables ou à fort impact sociétal. Ces financements constituent un des axes de développement mis en avant ces dernières années par les groupes.

Les banques commercialisent de plus en plus de fonds dits « ISR » – Investissement Socialement Responsable, dont la gestion est assurée par leurs filiales de gestion d'actifs. En 2018, Crédit Agricole a lancé son premier plan d'actions visant à promouvoir l'Investissement Socialement Responsable en gestion de fortune.

Financements des activités durables et accompagnant la transition énergétique de la clientèle

* Actif sous gestion en millions (EUR)

	2018		2017	
	Facilitateur / Financements	AsG* ISR	Facilitateur / Financements	AsG* ISR
HSBC (Production)	14 323	961	8 964	166
BNPP ⁽¹⁾ (Encours)	15 400	36 800	12 300	34 980
CA ⁽²⁾ (Encours)	3 571	2 778	635	2 341
Sant (Production)	2 017	nc.	300	nc.
DB (Encours)	1 200	32 830	2 200	10 551
Barc (Encours)	36 445	nc.	41 268	nc.
SG ⁽³⁾ (Production)	11 900	11 800	6 000	5 000
LBG	nc.	nc.	nc.	nc.
ING (Encours)	17 285	6 300	15 087	4 800
UniC (Encours)	11 300	nc.	9 770	nc.
UBS	nc.	2 708	nc.	2 707
BBVA (Production + Encours ISR)	10 765	39 183	nc.	37 639
Nda (Production + Encours ISR)	150	5 097	nc.	nc.
CoBa (Encours)	4 600	nc.	4 600	nc.
BPCE (Encours)	8 700	69 100	8 400	25 230
CM AF (Encours) ⁽⁴⁾	7 600	7 200		
LBP (Encours)	nc.	2 600	nc.	1 195

(1) BNPP : Investissements ISR correspondant aux actifs ISR de BNP Paribas Wealth Management ;

(2) En 2018 CASA a lancé un plan d'actions visant à promouvoir l'Investissement Socialement Responsable (ISR) en gestion de fortune ;

(3) A ces montants s'ajoutent 14 Md€ d'encours sur lesquels Lyxor a pris des engagements actionnaires (Actifs ISR sous gestion Lyxor) contre 18Md€ en 2017.

(4) Crédit Mutuel Alliance Fédérale cumule 7,6 Md€ sous gestion à la clôture au travers de sa filiale d'Asset Management. Les encours ISR correspondent aux ISR Best in Class et ESG engagement actionnarial. En l'espèce et à la suite du rapport d'évaluation annuelle établi par les PRI, CMCIC AM a obtenu, la note la plus élevée A+ (module « Stratégie et gouvernance »). Les enjeux et facteurs ESG sont des axes de la stratégie d'intégration par CM-CIC AM des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion de ses gammes de fonds. Par ailleurs, au 31 décembre 2018, ce sont 46,8 Md€ de financements qui ont été accordés aux professionnels et agriculteurs en faveur de la transition énergétique.

Outre le financement de ces activités, les banques sont facilitateurs / arrangeurs dans les émissions d'obligations vertes des entreprises ou des souverains.

Généralement, les obligations vertes émises sont arrangées par plusieurs banques. Au 31 décembre 2018, les émissions d'obligations vertes arrangées par les groupes sont les suivantes :

Obligation vertes arrangées		
en millions (EUR)	2018	2017
HSBC ⁽¹⁾	1 092	8 715
BNPP	6 300	5 300
CA	42 009	42 911
Sant	730	136
DB	8 000	10 000
SG	18 000	38 700
UniC	13 000	7 000
BBVA	7 100	10 646
Nda	2 358	3 320
CoBa	10 900	5 800
BPCE	nc	7 700
CM AF ⁽²⁾	nc	nc
Total	109 489	140 228

(1) HSBC ne communique que sur l'arrangement de \$1,25 md green sukuk bond pour la République d'Indonésie

(2) Le groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale ne communique pas de manière chiffrée dans son document de référence sur les arrangements d'obligations vertes. Le groupe précise néanmoins qu'il accompagne les investisseurs dans le financement de la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique, et a créé en juin 2017 le fonds obligataire CM-CIC Green Bonds. Ce fonds soutient depuis lors plus de 500 projets de financements d'énergies renouvelables pour ses clients professionnels, particuliers et agriculteurs.

Par ailleurs, les banques sont émettrices de « Green Notes » et « Green Bonds » dédiées au financement de projets à vocation environnementale.

Emissions Green Notes et Green Bonds		
en millions (EUR)	2018	2017
CA ⁽¹⁾	2 864	1 569
Barc	0	500
SG	500	0
ING	2 600	1 000
BBVA	1 055	nc
Nda	nc	500
CoBa	500	nc
BPCE ⁽²⁾	nc	nc
Total	7 519	3 569

(1) En 2017, Crédit Agricole était émettrice de « Green Notes » ; elle a réalisé son émission inaugurale « Green Bonds » le 28 novembre 2018 pour une valeur de 1 milliard d'euros. A la clôture 2018, le notional des émissions Crédit Agricole CIB et Crédit Agricole S.A. est de 2 864 millions d'euros ; De son côté, BPCE poursuit ses émissions sociales en yen « Human Development », après une émission yen « Human Development » et « Healthcare » en USD en 2017, le groupe BPCE a réalisé 3 émissions sociales pour les nominaux suivants : une émission samourai « Human Development » de 26 milliards de yens en senior préféré & senior non-préféré (janvier 2018), une émission samourai « Human Development » de 106 milliards de yens en senior non-préféré (juillet 2018), et une émission local « Economic Development » de 1,25 milliard d'euros en senior préféré (septembre 2018).

Le groupe BPCE se distingue avec sa dernière émission de 1,25 milliard d'euros destinée à financer un nouveau format d'activité. Le format « Local Economic Development » obéit à un nouveau cadre de gestion et de sélection d'actifs. Les prêts sélectionnés sont destinés à des entreprises de petite taille (chiffres d'affaires inférieur ou égal à 3 millions d'euros) ou à des organismes à but non lucratif (budget annuel inférieur ou égal à 3 millions d'euros), avec pour but de faciliter la conservation des emplois dans des zones économiquement défavorisées et de revitaliser ces régions.

En matière de développement des financements et activités d'investissement à destination des nouvelles énergies ou à but durable et responsable, les groupes bancaires ont établi des plans de financement à horizons divers (2020 / 2025), voire à plus long terme encore.

Les financements et investissements d'activités durables et socialement responsables sont devenus des enjeux majeurs dans la stratégie et politiques d'investissement des groupes bancaires.

A titre d'exemple, HSBC a créé deux fonds « Global Lower Carbon », dont le rating est A+/A selon les Principes des Investissements Responsables des Nations Unies (« UN PRI »). Les fonds ISR représentent environ 1% des actifs sous gestion du groupe. La banque a également pour objectif depuis le lancement des fonds en 2017 de fournir et faciliter à hauteur de 100 milliards de dollars des financements et investissements durables d'ici à 2025.

De son côté Barclays souhaite fournir à terme un financement à destination d'activités à impact environnemental responsable pour 150 millions de livres d'ici à 2025. En tant qu'acteur et investisseur important sur le marché des obligations vertes, le groupe prévoit d'investir 4 milliards de livres dans ces obligations contre 2 milliards actuellement investis.

Certaines banques vont plus loin et communiquent sur de nouvelles normes en matière de financement de secteurs dont l'impact environnemental est élevé.

BBVA a publié sur ce sujet un guide « Sector Norms » concernant les diligences à réaliser dans le financement et l'accompagnement d'entreprises ayant un impact environnemental et sociétal important (industries minières, de l'énergie, des infrastructures et agricoles).

Crédit Agricole, comme d'autres banques, présente son rôle d'acteur financier responsable et, à ce titre, précise sa politique d'exclusion de certains émetteurs (entreprises et Etats) : 214 en 2018. Amundi (filiale du groupe) a placé l'analyse ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans son plan stratégique « 2021 ». Ainsi les émetteurs notés G (non conformes à la politique ESG Amundi et aux conventions internationales) et certaines activités sont exclus du périmètre d'investissement. Les secteurs comme ceux du tabac, ou de l'industrie minière sont surveillés en fonction des niveaux d'activités. Ces seuils définissent s'ils rentrent ou non dans les périmètres des financements autorisés.

Crédit Mutuel Alliance Fédérale a choisi de se doter d'une stratégie structurante RSM autour de 5 ambitions (sociétaires et clients, de gouvernance, sociétale, sociale, et environnementale) déclinées en 15 engagements. En février 2018, les conseils d'administration des organes faïtiers du groupe ont notamment entériné la décision de ne plus financer de centrales thermiques au charbon et/ou exploitation minière de charbon quel que soit le pays d'implantation.

Au-delà des enjeux stratégiques et politiques de l'industrie bancaire, les groupes s'engagent avec leurs employés dans des actions sociales. Ces actions à but non lucratif sont communiquées au travers du nombre d'heures effectuées par les employés dans une action sociale, par la création d'associations à caractère caritatif, ou encore par les dons effectués.


La Banque Postale s'engage avec son association l'Envol dans le mécénat en faveur de l'éducation et de l'égalité des chances. De 2012 à 2018, 815 collaborateurs de La Banque Postale et du groupe La Poste se sont engagés. En 2018, cela représente 7 000 heures de bénévolat.

En 2018, HSBC a contribué à hauteur de 105 millions de dollars à des programmes caritatifs et 264 000 heures de ses collaborateurs ont été utilisées dans des activités bénévoles.

Deutsche Bank développe des programmes par secteur comme « Plus You » à destination du bénévolat, « Born to Be » à destination de l'éducation, ou « In the Community » dont l'objet est de lutter contre la pauvreté. Les investissements respectifs dans ces trois programmes ont été de 6, 18 et 35 millions d'euros en 2018. Au total, le « CSR mission » (« Corporate Social Responsibility mission ») de la Deutsche Bank aura mobilisé 53,7 millions d'euros et 18 000 employés (23% des effectifs monde de la banque).

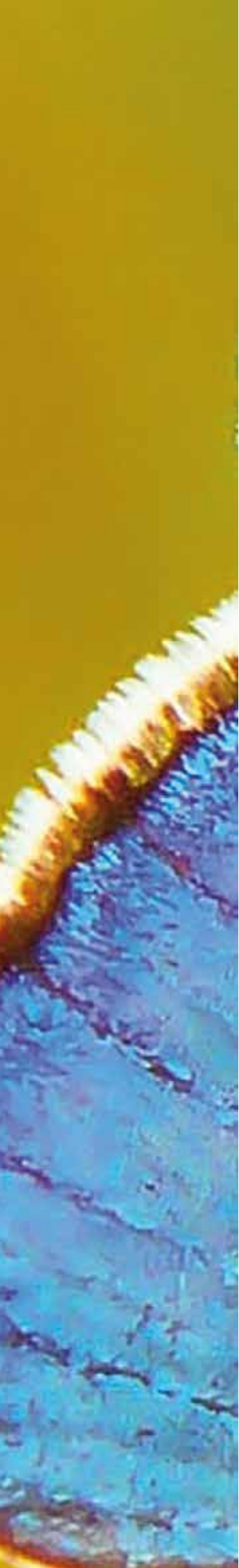
Ces actions sont saluées par le public et constituent un vecteur de communication important pour les banques. Ces actions peuvent également permettre de limiter le risque de « réputation », auquel elles sont sensibles, compte tenu notamment des événements de ces dernières années.





08

Les enjeux de
la transformation
numérique pour
les banques



Le développement des nouvelles technologies est porteur d'opportunités considérables pour les établissements bancaires. Ces technologies peuvent être utilisées à la fois pour améliorer l'efficacité opérationnelle et pour proposer de nouvelles offres à la clientèle existante ou à une clientèle non-atteinte par les modèles bancaires traditionnels. Dans leur document de référence, les établissements présentent une partie de leurs projets de transformation numérique. Sur la base de ces éléments, nous avons analysé et mis en perspective les différentes façons de proposer des services bancaires performants à l'ère du digital.

La transformation digitale, une priorité stratégique pour les établissements

Les établissements de notre panel décrivent la nécessité d'intégrer les nouvelles technologies dans leurs offres de services comme un enjeu stratégique. C'est notamment le cas de Santander, dont la Présidente Ana Botín rappelle que « Every product and service we offer today to our customers can, and should, be delivered digitally. » Cela se traduit par des investissements considérables réalisés lors de plans pluriannuels de transformation. Citons par exemple :

- « **Transform to Grow** » à la Société Générale dont l'objectif à 2020 est d'automatiser 80% des 25 principaux processus de la Banque de détail en France.
- **Programme de transformation digitale 2017 – 2020** au sein de BNP Paribas qui a donné lieu à des investissements de **2 milliards d'euros sur la période 2017 – 2018**. Un investissement de 700 millions d'euros est prévu pour l'exercice 2019.
- **Investissements de 3,5 milliards d'euros en 2018 réalisés par UBS** dans les nouvelles technologies. Le groupe souhaite conserver ce niveau d'investissement annuel jusqu'en 2021.
- **Santander mentionne vouloir investir 5 milliards d'euros par an au cours des 5 prochaines années** dans le développement de nouvelles technologies.

Ces programmes d'investissement sont principalement dirigés vers trois priorités.

Les banques souhaitent tout d'abord utiliser les nouvelles technologies afin **d'améliorer l'expérience client**. Cela implique que tous les produits bancaires soient accessibles via des canaux numériques (Santander) et que l'établissement adopte une approche commerciale mieux adaptée aux besoins du client (Deutsche Bank) grâce à une meilleure utilisation des données (BNPP, ING).

Deuxième priorité, les établissements ont pour objectif **d'automatiser leurs processus métiers**. Il est donc indispensable de repenser les différentes étapes de chaque processus (« re-engineering », Santander) ainsi que de permettre le développement de compétences digitales en interne (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, HSBC).

Troisième priorité, les établissements soulignent la nécessité de faire **évoluer l'architecture de leurs systèmes d'information**, notamment en développant les infrastructures Cloud (LBG) et en encourageant le recours à la mutualisation des outils informatiques (BNPP).

Concernant les modalités de gouvernance de ces plans de transformation numérique, ces projets pluriannuels sont pilotés de façon transverse par des comités dédiés. Par exemple, Deutsche Bank a créé le 24 Mai 2018 un « Technology, Data & Innovation Committee ». De même, Commerzbank possède un « Committee for Digitalisation and Technology ». La Société Générale a constitué deux services dédiés à l'innovation et la transformation numérique dont un service consacré à la Banque de Détail en France, BDDF.

Ces investissements seront en partie financés par des plans d'économies ou par la cession d'activités non-stratégiques. Ces investissements sont massifs mais ils sont vitaux et les banques en attendent des retombées en termes de business et de rentabilité.

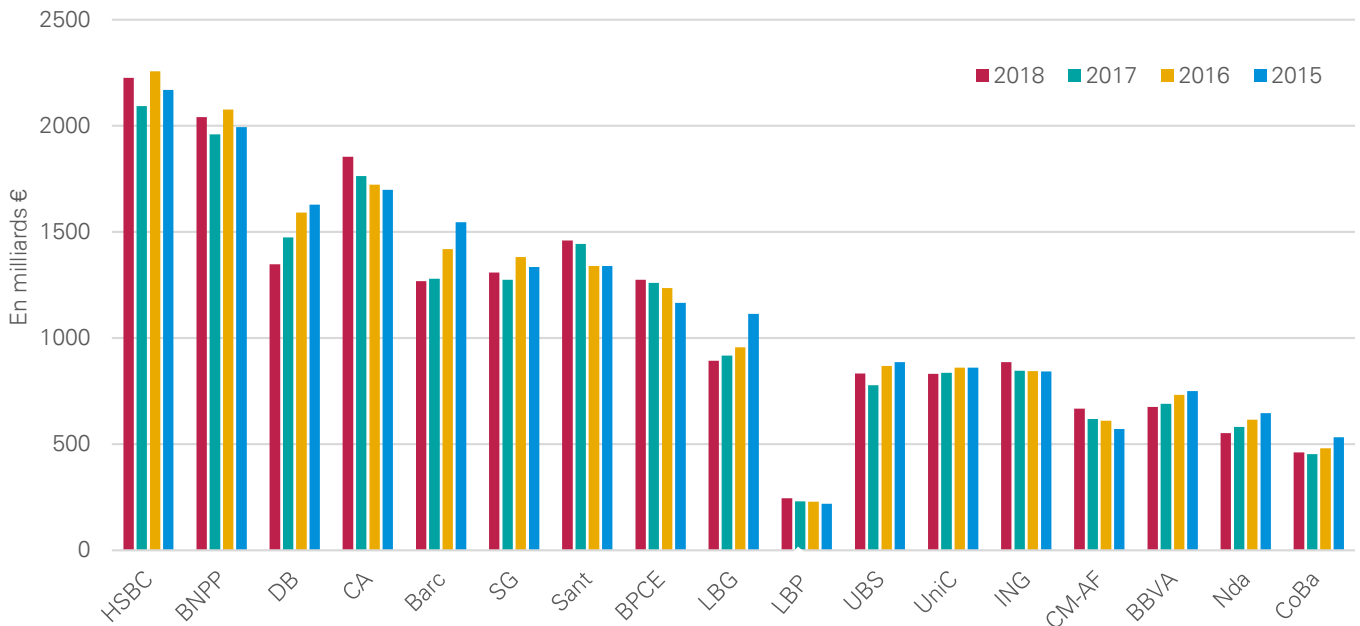
Cette transformation passe par une cession ou une mutualisation de certaines activités ...

Dans un contexte de taux bas, le financement de la transformation des banques sur le long terme se réalise grâce à des cessions d'activités jugées non stratégiques.

Recentrage sur les activités stratégiques

L'évolution de la taille de bilan des banques sélectionnées montre que ce recentrage est de moins grande ampleur qu'en 2017. Sur les 17 banques de notre panel, seules 5 enregistrent une réduction de leur total bilan contre 9 en 2017. Une majorité d'établissements ont constaté une hausse de leur total bilan, en moyenne autour de 2%. Après deux années de baisse en 2015 (-3%) et 2016 (-4%), cet indicateur se stabilise en 2018.

Evolution du total actif entre 2015 et 2018



Nous constatons néanmoins la poursuite des plans de réductions des coûts via la cession des activités non stratégiques ou non rentables. Une large majorité des banques suivies a réalisé des cessions de filiales situées en dehors de l'Europe de l'Ouest, ou dédiées à des activités non bancaires. Ces désengagements se font parallèlement à une augmentation des investissements dans les domaines du digital et de la conformité.

Au 31 décembre 2018, les banques sélectionnées dans notre panel ont procédé aux cessions de portefeuilles, d'activités ou d'entités synthétisées dans le tableau suivant :

Cessions d'activités au cours de l'exercice 2018 présentées dans les DDR		
	Activités bancaires	Activités non bancaires
HSBC	NC	- Cession de sa participation dans VISA US
BNPP	- Cession des titres de First Hawaiian Bank	NC
DB	- Cession de l'activité de détail en Pologne et au Portugal - Cession des activités de banque privée et commerciale au Portugal et en Pologne	NC
CA	- Cession de Forso Nordic AB (financement automobile en Suède, au Danemark, en Norvège et en Finlande) - Cession de CACEIS USA et CACEIS Canada - Cession de la banque Themis par LCL	NC
Barc	- Cession de Barclays Africa	NC
Sant	- Cession d'une partie de sa participation dans Wízink Bank (Portugal) - Cession d'une partie de sa participation dans Allfunds Bank (Espagne)	NC
SG	- Cession en cours de sa participation dans Société Générale Albanie, Eurobank Pologne, Société Générale Serbie, Société Générale Afrique du Sud, Mobiasbanka Moldavie, Ohridska Banka Macédoine - Cession de sa participation dans Société Générale Express Bank Bulgarie, Self Trade Bank Espagne, Société Générale banque privée Belgique et La Banque Postale Financement - Cession de sa participation dans Euroclear	NC
BPCE	- Cession de la Banque des Mascareignes (basée à l'île Maurice), cession emportant celle de la filiale à Madagascar - Cession en cours des autres participations africaines: la Banque TunISO Koweitienne et ses filiales, la Banque Commerciale Internationale (BCI) au Congo, la BICEC au Cameroun et la Banque Malgache de l'Océan Indien à Madagascar	- Cession intragroupe: projet de cession par Natixis et d'acquisition par BPCE SA des métiers Affacturage, Cautions et garanties, Crédit-bail, Crédit à la consommation et Titres
LBG	NC	NC
LBP	NC	NC
UBS	NC	- Cession de la participation dans SIX Payment Service des entités Global Wealth Management et Personal & Corporate Banking - Cession du Widder Hotel à Zurich
ING	- Cession de l'entité ING Lease Italy	NC
UniC	NC	- Cession des sociétés Mobility Concept GmbH, i-Faber S.p.A, BA Betriebsobjekte Praha - Spol.S.R.O - Cession de son activité de prêt sur gages en Italie - Cession des sociétés restantes du Groupe Pioneer Group - Cession d'une partie de la participation dans Mobility Concept GmbH et Ramses Immobilien Gesellschaft Mbh & Co Og - Cession de sa participation dans ERG SPA
CM-AF	- Cession de CPBK Ré (société de réassurance) - Cession de ACM Ré (réassurance) - Perte d'influence notable sur BMCE (banque commerciale marocaine filiale).	NC
BBVA	- Cession de BBVA Chile	NC
Nda	- Cession de l'entité de banque privée de Nordea Luxembourg - Cession de sa participation dans Luminor - Cession de l'entité « Life and Pension » au Danemark	- Cession de Nordea Ejendomme (Property Management)
CoBa	- Cession de sa participation dans Capital Investment Trust Corporation (Taiwan) - Cession de l'entité « Equity Markets and Commodities »	- Cession de sa participation dans mLocum (Pologne)

Deux banques ont réalisé un nombre important de cessions de filiales. Il s'agit de la Société Générale qui a cédé ou est en train de céder de nombreuses participations dans ses filiales dans les Balkans et en Afrique du Sud, et Unicredit qui se désengage de ses activités non bancaires. Ces deux cas sont représentatifs d'une tendance observée dans la majorité des banques.

Réduction du nombre d'implantations géographiques

La plupart des banques de notre panel a fait le choix d'un désengagement géographique sur des activités jugées non stratégiques. Ainsi, en 2018 et 2019, la Société Générale procède à la cession de ses filiales en Europe de l'Est et en Afrique du Sud. Elle a également vendu certaines de ses filiales en Espagne et en Belgique. BPCE poursuit la mise en œuvre de son projet de cession de ses filiales africaines, avec la cession de la Banque des Mascareignes basée à l'île Maurice. Enfin, en mai 2018, CACEIS a procédé à la vente des entités CACEIS USA et CACEIS Canada.

Recentrage sur les activités bancaires

En plus de ces ventes d'activités à l'étranger, les banques ont cédé certaines participations détenues dans des entreprises non bancaires. La banque espagnole BBVA a par exemple choisi de vendre ses participations dans la société TESLA. Nordea a choisi de se séparer de ses activités de property management en vendant Nordea Ejendomme à la société DEAS.

Dans le cadre de ce désengagement, certaines banques ont continué, comme les années précédentes, à se séparer de leurs participations dans des activités externes de services de paiement. C'est notamment le cas de la banque HSBC qui a cédé sa participation dans Visa US et d'UBS dont les entités « Global Wealth Management » et « Personal & Corporate Banking » ont vendu leur participation dans SIX Payment Services à Worldline.

Rationalisation et mutualisation des services

En complément de ce recentrage sur leur cœur de métier, les banques souhaitent réduire leurs coûts d'exploitation afin d'améliorer leur rentabilité. Pour la plupart d'entre elles, cela implique une réduction des effectifs, une diminution du nombre d'entités et la mutualisation de certains services bancaires.

Réduction des effectifs et des succursales

Ces mesures concernent principalement les banques du Sud de l'Europe. Unicredit et BBVA ont présenté les détails de leur plan de réduction de coûts, incluant des réductions d'effectifs et du nombre de succursales sur l'année 2018. BBVA a réduit ses effectifs en Amérique Latine de 15 % par rapport à 2017. L'effectif global d'Unicredit a diminué de 6 %.

Le groupe italien a également procédé à une réduction importante du nombre de ses entités consolidées (de 590 en 2017 à 505 en 2018) suite à des fusions de plusieurs entités du groupe, des cessions et des liquidations. De même, la Société Générale a fermé plus de 100 agences au cours de l'année 2018, avec pour objectif de réduire de 500 le nombre de ses agences à horizon 2020. Parallèlement, la banque indique poursuivre la digitalisation de ses réseaux et la dématérialisation de son offre.

Mutualisation de certaines fonctions supports

Toujours avec pour objectif de réduire leurs coûts d'exploitation, plusieurs banques ont fait le choix d'un renforcement des coopérations entre les métiers. C'est notamment le cas de la banque suisse UBS, qui a procédé à la simplification de l'organisation de son activité de gestion de patrimoine, en intégrant notamment ses activités en Amérique à celle du reste du monde.

Un autre moyen utilisé consiste à mutualiser les dispositifs de certaines fonctions supports. ING a notamment combiné ses services IT en Belgique et aux Pays-Bas afin de créer un service IT transfrontalier. BNP Paribas indique avoir fait le choix d'une évolution de la fonction RISK en développant des plateformes opérationnelles mutualisées à Lisbonne et à Bombay.

Les ressources réalisées via ces opérations de rationalisation (cessions d'activités peu rentables, rationalisation et mutualisation des services) vont ainsi pouvoir être réallouées pour tout ou partie au financement de la transformation digitale.

... afin d'allouer d'avantage de ressources au développement de nouvelles technologies

En application de leurs orientations stratégiques, les banques ont entrepris de repenser l'organisation de leurs processus métiers et offres de services afin d'y intégrer l'usage des nouvelles technologies. Nous avons regroupé de façon thématique les offres et processus basés sur des technologies innovantes.

Services intégrant les nouvelles technologies* parmi les banques suivies (informations communiquées dans les rapports annuels):

	Services bancaires en ligne	Services bancaires via Mobile	Services de paiement	Services de financement	Services d'investissement	Middle & Back Office	Blockchain	Assurance	Open-banking	«Structures & partenariats avec des Fintechs»
HSBC	✓	✓	✓	NC	NC	✓	NC	NC	NC	NC
BNPP	✓	✓	✓	✓	NC	✓	NC	✓	NC	✓
DB	✓	✓	✓	NC	✓	✓	NC	NC	NC	✓
CA	✓	NC	✓	NC	NC	✓	NC	NC	NC	✓
Barc	✓	✓	✓	NC	NC	NC	NC	NC	✓	✓
SG	✓	NC	✓	NC	NC	✓	NC	✓	NC	✓
Sant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NC	NC	✓	✓
BPCE	NC	✓	✓	✓	NC	✓	NC	✓	NC	✓
LBG	✓	NC	NC	✓	NC	✓	NC	NC	✓	NC
LBP	✓	✓	✓	✓	NC	✓	✓	✓	NC	✓
UBS	NC	NC	NC	NC	✓	✓	✓	NC	NC	NC
UniC	✓	NC	✓	NC	NC	✓	NC	NC	NC	NC
ING	✓	✓	NC	✓	✓	NC	✓	✓	✓	✓
CM AF	✓	✓	✓	NC	✓	✓	NC	✓	NC	NC
BBVA	NC	✓	NC	NC	NC	✓	NC	NC	NC	NC
Nda	✓	✓	✓	✓	✓	NC	✓	NC	✓	NC
CoBa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NC	NC	NC

Légende : NC = Non Communiqué dans les documents de référence.

* On entend par « nouvelles technologies » : le Big Data, l'Intelligence Artificielle, la blockchain, le stockage via Cloud, les accès digitaux sécurisés (mobile ou site internet)

D'après les informations communiquées dans les documents de référence, les projets de digitalisation des établissements concernent principalement l'ouverture d'accès aux services bancaires en ligne ou via des applications mobile, la multiplication des moyens de paiement digitaux, ainsi que l'automatisation de certains services Middle & Back Office. S'ils sont sans doute nombreux à y avoir recours, les établissements communiquent assez peu sur les utilisations de la technologie Blockchain ou de l'Open Banking.

Services bancaires en ligne

L'un des principaux axes de la transformation digitale des banques est la proposition de services bancaires traditionnels en ligne. 14 des 17 banques de notre panel ont signalé avoir mis en œuvre des solutions permettant un accès multicanal aux services bancaires. Ces services accessibles en ligne sont variés : proposition d'offres de prêt dématérialisées, digitalisation du parcours de souscription de comptes ou de prêts, ou encore mise en place de plateformes proposant des offres de leasing de véhicules.

Certaines idées sont déclinées dans une majorité de banques de notre panel, comme la création de banques en ligne avec Openbank et Superdigital créées par Santander, Boursorama détenue par la Société générale ou encore « Hello Bank ! » par BNP Paribas. Les banques mettent également à la disposition de leurs clients des sites internet permettant de réaliser les opérations courantes, comme la consultation de leurs comptes, la réalisation de virements ou la communication avec un conseiller via une messagerie instantanée. C'est le cas d'Unicredit, de Nordea, de la Deutsche Bank et de Barclays entre autres.

Services bancaires via mobile

Une majorité de banques de notre panel (12/17) présente les applications mobiles qu'elles ont développées et leurs fonctionnalités. Ces fonctionnalités vont souvent au-delà de la simple consultation de comptes. Ces applications proposent en effet des nouveaux services à leurs utilisateurs comme l'identification sécurisée SécurPass de BPCE pour autoriser les virements sans passer par la banque. Elles permettent également de proposer des services bancaires à un public étendu, comme l'application bancaire de la Banque Postale qui est entièrement accessible aux malvoyants.

Certaines applications sont également dotées d'une fonctionnalité de « multibanking » ou agrégation de comptes bancaires, incluse dans Money App de HSBC ou Commerzbank Mobile Banking App, utilisée par les clients pour effectuer des transactions à partir de comptes courants ouverts dans des banques différentes.

Par ailleurs, certaines banques proposent des offres bancaires via mobile dématérialisées « de bout en bout ». Citons par exemple l'application mBank de Commerzbank qui permet l'ouverture de compte et la gestion des opérations sur un smartphone ou l'offre bancaire 100% mobile et digitale Enjoy lancée par le groupe BPCE, proposant un compte, une carte bancaire et l'accès aux offres de crédit, d'épargne et d'assurance.

Services de paiement

Plusieurs banques du panel proposent des services de paiement via leurs applications mobiles. Si la majorité d'entre elles mettent à disposition de leurs clients des solutions de paiement déjà disponibles sur le marché comme Apple Pay ou Google Pay, certaines développent conjointement ou de manière individuelle des applications de paiement. C'est le cas des banques françaises BNP Paribas, Société Générale et la Banque Postale qui ont conjointement développé Paylib ; ou encore BNP Paribas, le Crédit Mutuel et Carrefour qui ont constitué et lancé l'application Lyf Pay. On recense de nombreuses applications réalisées en interne par les banques, notamment Barclaycard app, PAYME créée par HSBC, Santander Wallet ou Nordea Connect.

Certaines banques ont choisi de procéder à l'acquisition d'applications de paiement pré-existantes. C'est notamment le cas de la Société Générale, qui a racheté la Fintech Treezor (offre de core banking systems) au cours de l'année 2018.

Services de financement

Les offres digitales proposées par les banques de notre panel concernant les services de financement reposent principalement sur des calculateurs en ligne. Ces derniers proposent une offre de prêt standardisée, selon les paramètres établis par le client. Ce service permet aux utilisateurs de vérifier leur éligibilité, d'obtenir une estimation du coût de leur emprunt et pour certaines banques, de souscrire en ligne. Les montants de ces offres de prêts demeurent relativement limités. Ce modèle a été décliné par catégorie de clients (professionnels / particuliers), comme en témoignent les trois exemples ci-dessous :

- LBG propose un outil de simulation de prêts aux PME, jusqu'à 25 000 livres.
- Santander a développé l'offre CrediSIMPLES à destination des particuliers pour des prêts entre 2 500 et 6 000 euros, intégrée à l'application Santander et NetBanco Particulares.
- Commerzbank a mis au point un calculateur proposant des offres de crédit-bail personnalisées pour les PME.

Services d'investissement

Les services d'investissement proposés par les acteurs bancaires sont également concernés par un effort de digitalisation. Cet impact se traduit dans la majorité des rapports annuels par une mise à la disposition de la clientèle d'une plateforme de conseil ou d'investissement reliée au marché. C'est le cas notamment de Santander avec sa plateforme SO:FIA qui permet à ses clients, moyennant un abonnement, d'investir sur le marché et de profiter de conseils mensuels sur la rentabilité des investissements proposés. La Deutsche Bank, Commerzbank, Nordea, BNP Paribas et UBS ont opté pour le même système avec des spécificités propres à chacune d'elles : robotisation des conseils chez Nordea, technologie blockchain chez UBS et multiplication des canaux de communication chez Deutsche Bank.

Digitalisation des process internes (Middle & Back Office)

La digitalisation des différents services proposés à la clientèle s'est également accompagnée d'une transformation des processus bancaires internes. Les banques souhaitent utiliser les nouvelles technologies afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de leurs fonctions supports. C'est notamment le cas via l'usage de la signature électronique ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle, citée par la majorité des banques de notre panel.

Des investissements sont également réalisés pour développer les solutions Cloud (notamment par la Lloyds Bank, BBVA et UBS), afin d'améliorer l'agilité et l'adaptabilité des systèmes d'informations et ainsi réduire le « time-to-market » des solutions digitales innovantes. La mise en place d'automates dans les agences est également une des initiatives prises par plusieurs banques comme BNP Paribas, Deutsche Bank et Santander.

Enfin, certaines banques investissent pour former leurs collaborateurs aux nouvelles technologies et ainsi accélérer la transformation numérique des processus. HSBC met en place des programmes de formation pour faire de ses commerciaux des « Digital experts », capables de transmettre eux-mêmes les usages des outils numériques aux clients. Egalement dans le but de diffuser les compétences numériques, Crédit Agricole a créé Digitall en juin 2017, plateforme interne accessible en libre-service, permettant aux collaborateurs de se former aux nouveaux usages et outils apportés par la révolution digitale.

Solutions basées sur la Blockchain

L'utilisation de la blockchain par les banques est aujourd'hui principalement liée à la sécurisation de transactions. Par exemple, en mars 2018 ING et Crédit Suisse ont réalisé des opérations de repurchase agreements (« repos ») pour un montant de 25 millions d'euros, en utilisant la blockchain Corda et une application développée par la fintech HQLAx. Depuis janvier 2017, huit banques européennes parmi lesquelles Deutsche Bank, HSBC, Unicredit et Santander ont initié, en partenariat avec IBM, le développement d'une plateforme de Digital Trade Chain (we.trade) permettant de réaliser des transactions de façon rapide et sécurisée, en limitant les interventions humaines. Toujours dans le but de développer des moyens de sécuriser les transactions effectuées, la Banque Postale est devenu actionnaire de la société IZNES au cours de l'exercice 2018. Cette société a construit une plateforme basée sur la blockchain, permettant d'enregistrer des ordres d'achat et de vente de parts d'OPC européens.

Notons également une initiative prise par ING, permettant la digitalisation des diligences KYC de façon sécurisée via blockchain (Komgo SA).

Multiplication des partenariats

Le développement des technologies du numérique a pour conséquence l'arrivée de nouveaux acteurs dans le secteur des services financiers, mettant un terme à l'hégémonie des établissements bancaires. La quasi-totalité des banques de notre panel mentionne les Fintechs dans leur document de référence, parfois identifiées comme concurrentes mais aussi comme partenaires.

L'essor des Fintechs a entraîné une accélération de la course à l'innovation dans les banques. Ce développement technologique est réalisé sous la forme de projets financés en interne, de partenariats externes avec des entreprises à forte capacité d'innovation (Fintechs), ou encore via des prises de participation minoritaires ou majoritaires.

Trois tendances se dégagent ainsi des documents de référence :

- **L'innovation interne** : Elle s'articule autour de programmes d'innovation lancés au sein des banques afin de créer une synergie entre les employés autour de solutions innovantes. Ce type d'initiative a été mis en place par la Lloyds Bank, à travers son programme Digital Champions qui met en avant les innovations développées par ses employés ou par la Société Générale dans le cadre de l'Internal Start-up Call.
- **Programmes d'incubation d'entreprises innovantes** : Forme de soutien à l'innovation la plus plébiscitée dans les rapports annuels, il consiste pour les banques à mettre à la disposition d'entreprises innovantes du capital ou un accompagnement stratégique. C'est le cas du Crédit Agricole qui accompagne les start-ups au travers de son programme Le Village by CA, La Fabrique by CA ou encore Start & Pulse, de BNP Paribas avec son programme d'accompagnement des start-ups et Fintechs We are Innovation (WAI) et l'Atelier, de Barclays avec Rise et Rise growth et la Société Générale à travers SG Venture, fonds d'investissement dédié aux prises de participation Venture.
- **Partenariats avec les Fintechs** : Le mouvement de multiplication des partenariats avec les Fintechs s'est poursuivi au cours de l'exercice 2018 sous diverses formes. Citons par exemple, l'alliance établie entre Crédit Agricole et Wirecard afin de compléter l'offre monétique du groupe ou encore la collaboration entre ING, Fincompare et Funding Options, ces deux dernières proposant des solutions digitales de levées de fonds pour les PME. Ces partenariats peuvent également prendre la forme de prise de participation (ING dans Payvision) ou de mise en place de plateformes d'échanges (Barclays) et d'accompagnement (BNP Paribas) entre banques et Fintechs.

Ces partenariats permettent de tirer parti des complémentarités entre banques et Fintechs. Ils sont l'occasion d'allier les principales forces des banques, présentées dans le schéma ci-dessous (connaissance des métiers bancaires et de la réglementation, notoriété internationale, importantes capacités financières) avec les avantages comparatifs des Fintechs (utilisation des technologies, agilité des infrastructures IT et du business model), et ainsi de combiner le meilleur des deux mondes.



Source : analyse multicritère par KPMG des forces et faiblesses des 3 catégories d'acteurs.

Les projets d'entrées sur le marché des services financiers par des Géants de la Tech, les GAFA (Google Apple Facebook Amazon) et les BATX (Baidu AliBaba Tencent Xiaomi) s'affirment de plus en plus au travers d'annonces de partenariats ou de déclarations d'intention, les acteurs bancaires prennent en compte la possible concurrence importante sur certains de leurs métiers qui viendra de ces acteurs.

... et de renforcer la protection contre le cyber risque

En 2018, face à l'accélération de la transformation numérique et la multiplication des accès multicanaux, les banques ont insisté sur la nécessité de renforcer leurs dispositifs de cybersécurité. C'est notamment le cas pour Barclays dont le président a annoncé dans son message que se défendre contre le cybercrime est devenu l'une des priorités les plus urgentes et les plus importantes de la banque.

Durcissement des exigences réglementaires concernant la protection des données

Le cadre réglementaire concernant la cybersécurité et la protection des données a été renforcé en 2018, notamment suite à l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) le 25 mai 2018. Ce règlement peut s'avérer contraignant à appliquer notamment pour les banques de détail, qui collectent de nombreuses données personnelles et sensibles sur leurs clients.

Protéger les données personnelles et répondre aux exigences de cybersécurité est devenu un nouvel enjeu pour les banques. C'est notamment le cas pour Nordea qui souligne la difficulté d'allier mise en place de contrôles efficaces et conservation de l'agilité et de la rapidité qui sont parties intégrantes de la satisfaction clients. Barclays précise que la pression des régulateurs en Europe et aux Etats-Unis concernant la cybersécurité et la résilience des banques face aux cyber-attaques s'accroît, et a pour conséquence une hausse des investissements dédiés à la sécurité informatique.

Les réponses des banques face aux cyber-risques

Afin de répondre aux enjeux liés à la cybersécurité, les banques présentent différentes solutions :

- Création d'entités ou de services dédiés à la gestion des cyber-risques. C'est notamment le cas de Deutsche Bank avec NFRM RTC ou encore de la Société Générale qui a créé la cellule CERT (Computer Emergency Response Team) dont le rôle est de gérer les incidents, d'assurer la veille sécuritaire et de lutter contre la cybercriminalité.
- En s'appuyant sur les travaux de consultants externes, Unicredit a réalisé une évaluation de sa résilience face aux cyber-risques.
- La Société Générale a annoncé avoir intégré le cyber risque à son plan d'action à l'horizon 2020 comme détaillé dans le tableau ci-après.
- Certaines banques ont pour objectif la réduction du risque opérationnel. Barclays a mis en place un plan dont le but est de réduire la quantité d'incidents opérationnels en augmentant ses investissements dans les infrastructures IT.
- La plupart des banques choisissent de mettre en place des plans de formation pour leurs employés, comme l'a fait le Crédit Agricole qui a annoncé que 92% de ses collaborateurs avaient été formés à la Charte des données personnelles. D'autres banques, comme ING, indiquent avoir choisi d'informer leurs clients des différents risques.

Banques	Réponses aux cyber-risques
Barc	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation et amélioration des contrôles (en ligne avec les lois et les normes internationales) - Investissement dans les infrastructures IT - Service assurant une résilience et la sécurité 24h/24 - Renforcement des contrôles et de la gouvernance lié à la technologie
BBVA	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement technologique et humain dans la sécurité - Adoption de modèles avancés de gestion des risques - Suivi et contrôle des risques opérationnels et technologiques
BNPP	NC
BPCE	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des contrôles d'accès aux applications - Renforcement de la détection des cyberattaques : constitution d'un Security Operation Center - Campagnes de sensibilisation des collaborateurs à la cyber-sécurité, plan de formation SSI
CA	<ul style="list-style-type: none"> - Charte des données personnelles depuis 2017 - Formation des employés - Point semestriel relatif aux chantiers informatiques et cyber sécuritaire - Mise en place d'une gouvernance avec le Comité Sécurité Groupe (plan de continuité des activités, protection des données, sécurité des personnes et des biens et sécurité des systèmes d'information) - Création d'une fonction Pilote des risques d'information dans la plupart des entités du groupe
CoBa	<ul style="list-style-type: none"> - Process de gouvernance de la sécurité de l'information - Rapport sur les risques avec les principaux risques et leur gestion via le ICS (Internal Control System) - Création d'un programme de cyber sécurité alimentant en informations l'ICS et le rapport des risques de la banque
CM-AF	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de couverture assurance couvrant les cyber-risques - Renforcement de la détection des cyberattaques : système soumis à des attaques pour évaluer sa solidité
DB	- Création de l'entité NFRM RTC dont le rôle est le contrôle des risques opérationnels
HSBC	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du cadre des contrôles et amélioration de la résilience - Amélioration de la détection des menaces, de la protection des données et du contrôle des accès, du réseau et des sauvegardes
ING	- Information à la clientèle sur les cyber-risques
LBP	NC
LBG	NC
Nda	- Augmentation des mesures de conformité et de sécurité
Sant	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement de formations - Méthodes de mesure, de gestion et de contrôle des risques détaillées dans le Risk Management Report
SG	<ul style="list-style-type: none"> - Cellule «Computer Emergency Response Team»: gestion des incidents, veille sécuritaire et lutte contre la cybercriminalité - «Transform to grow» – 2020 : Sécurité pour les clients, protection des actifs clés, renfort des capacités de détection et de réaction, développement de l'agilité et des zones de confiance des systèmes informatiques, et création d'un Cyber Institute pour développer l'expertise de la filière SSI
UBS	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement dans des mesures préventives de détections de ces risques - Investissement prioritaire dans la prévention contre la perte de données, la formation des employés et dans la sécurité des applications et des infrastructures
UniC	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des cyber-risques parmi les principaux risques - Evaluation de la maturité de la cyber-sécurité de la banque

kpmg.fr

KPMG Audit - Tour EQHO

2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense
Tél. : 01 55 68 68 68
Fax : 01 55 68 73 00

Vos associés-contacts à Paris

Fabrice Odent

Associé
Responsable du Secteur Banque
Tél. : 01 55 68 72 27
E-mail : fodent@kpmg.fr

Arnaud Bourdeille

Associé
Responsable des activités d'audit bancaire
Tél. : 01 55 68 62 11
E-mail : abourdeille@kpmg.fr

Jean-François Dandé

Associé
Responsable du Département
Treasury Capital Markets
Tél. : 01 55 68 68 12
E-mail : jeanfrancoisdande@kpmg.fr

Sophie Sotil-Forgues

Associée
Responsable du Département Réglementaire bancaire
Tél. : 01 55 68 25 87
E-mail : ssotil@kpmg.fr

Marie-Christine Ferron-Jolys

Associée
Tél. : 01 55 68 69 19
E-mail : mjolys@kpmg.fr

Pascal Brouard

Associé
Tél. : 01 55 68 69 96
E-mail : pascalbrouard@kpmg.fr

Isabelle Goalec

Associée
Tél. : 01 55 68 65 68
E-mail : igoalec@kpmg.fr

Rédacteurs KPMG

Marie-Christine Ferron-Jolys

Sophie Sotil-Forgues

Etienne Antheaume

Cédric Barrat

Nicolas Baudoyer

Kenza Moulin

Mikael Ptachek

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Communication - OLIVER - Juin 2019.

Crédit photos : DR.