



Financial services

# Défi pour la transparence

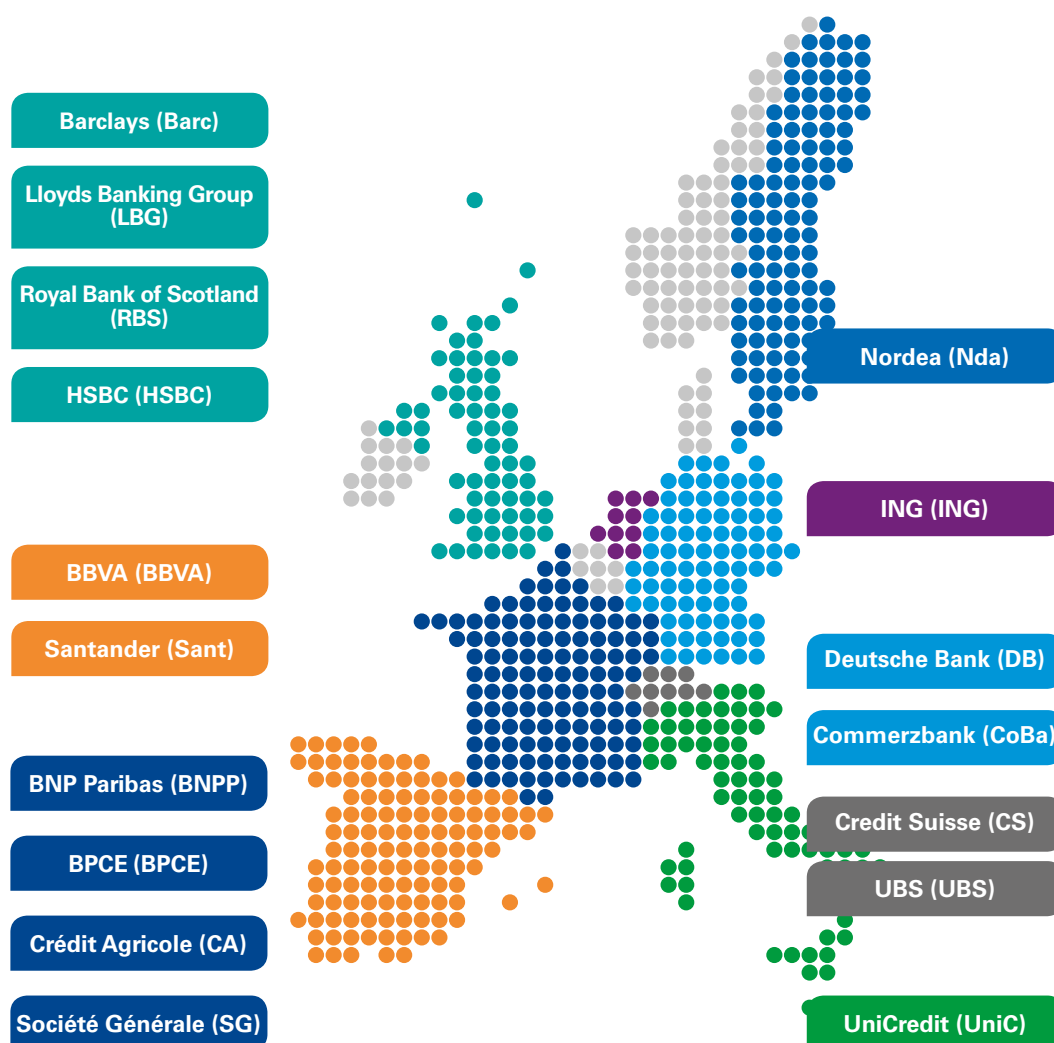
**« Concilier le virtuel et l'humain » :  
le défi de la banque aujourd'hui**

kpmg.fr



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

Afin de tenir compte de la taille, de la comparabilité et du caractère significatif des groupes au niveau européen, nous avons choisi de faire évoluer notre échantillon : ainsi, alors que les groupes BPCE et Crédit Agricole ont fait leur entrée en 2015, le groupe Standard Chartered essentiellement actif en Asie, ne fait désormais plus parti 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.



Le groupe Crédit Suisse publie ses comptes en US Gaap, les seize autres banques établissant leurs comptes dans le référentiel IFRS.

Tous les graphiques et les analyses ont été préparés par nos soins en utilisant les commentaires et les données chiffrées des rapports annuels publiés. Par ailleurs, les chiffres 2014 sont fondés sur les données comparatives publiées dans les états financiers au 31 décembre 2015.

# SOMMAIRE

---

4

Executive Summary

6

Chiffres clés  
de l'année 2015

8

Evolution  
du paysage bancaire  
européen

11

1. Messages  
des présidents

23

2. Performance financière

37

3. Dépréciations au titre  
du risque de crédit

43

4. Fonds propres

55

5. Liquidité  
et refinancement

61

6. Gouvernance  
et rémunération

73

7. Poids du passé  
et défis futurs

# Executive Summary

## « Concilier le virtuel et l'humain » : le défi de la banque aujourd'hui

Nous avons le plaisir d'éditer cette année la dixième étude « Défi pour la transparence ». Si les neuf dernières années ont essentiellement été caractérisées par un environnement complexe et peu favorable dans lequel les banques ont dû successivement gérer la crise financière et l'après crise (restructurations, réductions de coûts, dépréciations d'actifs, réglementations nouvelles...), l'année 2015 sera sans doute l'année que l'on retiendra comme celle de l'entrée des banques dans l'ère digitale.

### Des stratégies de croissance rentable...

Dans un contexte de reprise progressive de la croissance en Europe, les principaux groupes bancaires européens réalisent une bonne performance d'ensemble. Alors que l'année a été fortement marquée par le renforcement des synergies entre les métiers et la progression des revenus, tous les groupes ont maintenu une gestion rigoureuse des risques et des coûts : poursuite des programmes d'économies, meilleure efficacité opérationnelle, amélioration de la qualité des portefeuilles de crédit, renforcement des bilans... Spécifiquement déclinée au niveau de chacun des métiers et des différents segments de la clientèle et des zones géographiques, cette gestion disciplinée des risques et des coûts est complétée par une croissance organique qui s'appuie sur des synergies de revenus grâce à la progression des ventes croisées dans les différents pôles d'activité.

Dans ce cadre, le niveau des revenus générés en 2015 et les résultats associés permettent aux établissements de poursuivre leurs stratégies de développement et de

transformation afin de maintenir leur dynamisme commercial en s'appuyant sur la satisfaction client, la qualité des services, la valeur ajoutée et l'innovation.

La réorganisation des activités opérée par les établissements les conduit à céder des filiales et des participations jugées non-prioritaires, afin de se concentrer sur des activités à fort potentiel de croissance, notamment dans le numérique. Par ailleurs, si pour gagner de nouvelles parts de marché, les banques redéfinissent les marchés à conquérir, elles envisagent également la globalisation et/ou l'europanisation comme un facteur clé de succès, avec une croissance sélective dans certains pays cibles. Enfin, alors que tous les groupes poursuivent l'optimisation de l'expérience clients, la conquête d'un nouveau type de clientèle voit le jour avec les petites et moyennes entreprises, identifiées par l'ensemble des banques comme une opportunité stratégique.

Ce contexte mis à part, les banques annoncent cinq priorités pour 2016 qui se démarquent quelque peu de celles des exercices précédents :

- Être à la pointe de la digitalisation et de l'innovation pour s'adapter aux besoins des clients.
- Faire de la personnalisation un facteur clé de la relation client.
- Mettre la technologie au service de la réduction et de la maîtrise des coûts.
- Réorganiser la structure juridique des groupes.
- Respecter la réglementation et la loi pour être une banque de confiance.

### ... bâties sur des contraintes fortes...

Sur le plan réglementaire, l'année 2015 a vu la poursuite de la mise en place de l'Union Bancaire. En effet, alors que le mécanisme de résolution unique est entré en vigueur dans le but de procéder à la résolution des banques confrontées à de graves difficultés, la Banque Centrale Européenne a fixé certaines exigences de Pilier 2.

Disciplinés et agiles, tous les groupes ont su anticiper les nouvelles exigences réglementaires en affichant des ratios prudentiels largement



supérieurs aux minima réglementaires. Ainsi, avec un ratio de CET1 moyen de 12,3%, les banques préparent déjà les dispositifs futurs (MREL, TLAC) et les évolutions réglementaires à venir dont l'ampleur et le calendrier ne sont pas encore précisément connus (revue des actifs pondérés et des modèles internes, etc...).

Grâce à un bilan sain et une solvabilité solide, tous les groupes intègrent les contraintes légales et réglementaires dans la gestion quotidienne de leur activité tout en maintenant globalement une certaine rentabilité. En effet, bien que les banques aient de nouveau comptabilisé plus de 30 milliards d'euro au titre de litiges et d'infractions réglementaires en 2015 (35 milliards d'euro en 2014), la trajectoire des résultats courants avant impôts (+ 7% sur un an) est en phase avec la progression prévue pour atteindre les objectifs fixés à moyen terme.

Dans ce cadre, la progression des résultats, les ratios de fonds propres supérieurs aux minima réglementaires et les positions de liquidité illustrent la solidité et la capacité de développement de ce nouveau modèle et permettent à tous les établissements de continuer à investir dans leurs leviers de croissance, tout en pilotant strictement les coûts et les risques.

En ligne avec la révolution digitale qui s'accélère dans le monde bancaire, tous les groupes affichent leur volonté d'aller plus vite et plus loin dans la transformation de leur modèle avec l'ambition de continuer à créer de la valeur pour leurs clients et leurs actionnaires.

### ... et un modèle sur-mesure.

À l'ère de la révolution digitale, tous les groupes accélèrent leur transition numérique avec la transformation de leurs systèmes d'information et la digitalisation de leurs process pour faire face à la concurrence de nouveaux acteurs : les Fintech et le crowdfunding. Alors même que ces derniers mettent en avant la simplicité de leur modèle, la transparence dans la communication et une démocratisation des services financiers via le digital, les banques répondent en multipliant le déploiement d'actions nouvelles : innovations technologiques, amélioration des sites internet, développement des applications mobiles, modernisation des formats d'agences, succès des banques en ligne...

Si la digitalisation reste une priorité essentielle - l'expression « Digitize or Die » étant utilisée par certains présidents de banques - l'accent est également mis sur le développement d'un schéma sur-mesure qui propose des modèles de services digitalisés et différenciés, en réinventant les parcours des clients dans le sens d'une expérience client « sans effort » et à « valeur ajoutée », conçue pour répondre à l'ensemble de leurs besoins potentiels. Certains groupes annoncent ainsi vouloir approfondir davantage la connaissance de leurs clients pour optimiser leur proactivité et leur réactivité commerciale. Il s'agit donc pour les banques de révolutionner la relation client et de s'adapter à de nouveaux besoins grâce à un service de qualité sur-mesure, visant des clients de plus en plus exigeants, à la recherche d'une banque mobile,

moderne et adaptée à leurs besoins, tout en étant à leur écoute et en proposant des services personnalisés pour tenir compte de leurs modes de vie et de consommation.

De ce fait, même si les banques semblent avoir bâti un modèle solide et diversifié, adapté aux besoins actuels de leurs clients, celles-ci annoncent qu'elles devront en permanence redoubler d'efforts pour rester à la pointe de l'innovation et faire face à un monde numérique qui évolue en permanence, et qui impacte à la fois les ressources, les process, les produits et le comportement des consommateurs.

Avec des objectifs ambitieux et des programmes d'investissements ciblés proposant une offre de produits centrée sur le client, toujours plus complète et plus compétitive, tous les groupes semblent prêts à saisir les opportunités de développement et de croissance, tout en étant tournés vers l'avenir.

**Marie-Christine Jolys**

Associée

Paris – La Défense, le 16 juin 2016

# Chiffres clés

## Une performance solide

### RESULTATS COURANTS AVANT IMPOTS

31/12/2014

74,8 Mds €

31/12/2015

79,8 Mds €

+7%

71,9% en 2014



Coefficient d'exploitation  
impacté par les coûts  
(réglementation, digital, litiges)

+3,3 pb

75,2% en 2015

### REVENUS DE LA BANQUE D'INVESTISSEMENT

31/12/2014

99,7 Mds €

31/12/2015

108,2 Mds €

+8%

46,9 Mds € en 2014



Charge de dépréciation  
des encours de prêts  
en baisse

-7%

43,6 Mds € en 2015

### RECURRENCE DES ELEMENTS NON OPÉRATIONNELS

31/12/2014

40,7 Mds €

+17%

31/12/2015

47,5 Mds €

# de l'année 2015

## Des bilans renforcés

### CAPITAUX PROPRES

31/12/2014	31/12/2015
1 079 Mds €	1 138 Mds €

+5%

### RATIO DE CET 1

31/12/2014	31/12/2015
11,3 %	12,3 %

+1 pb

### RESERVES DE LIQUIDITE

31/12/2014	31/12/2015
2 886 Mds €	3 188 Mds €

+10%

### TOTAL BILAN

31/12/2014	31/12/2015
21 028 Mds €	20 406 Mds €

-3%



# Evolution du paysage

## 2006



### Adoption généralisée des IFRS

Résultats

- 2<sup>ème</sup> année d'adoption des IFRS
- De nouveaux principes comptables...
- ... acceptés par le régulateur américain pour une adoption future

Une certaine comparabilité de l'information financière et des axes d'amélioration à développer

## 2007



### Les banques face à la crise des subprimes

Résultats

- Crise des subprimes
- Peu d'information sur les pertes latentes ou le calcul des expositions...
- ... besoin de faire évoluer l'information sur les véhicules ad hoc

Adoption d'IFRS 7 : de nouvelles informations sur la gestion des risques, risques de crédit et de liquidité

## 2008



### La communication financière en période de turbulences

Résultats

- Faillite de Lehmann Brothers : la crise sévit
- Vague d'acquisitions : Dresdner -> Commerzbank et HBOS -> Lloyds Banking Group
- Amendement IAS 39 : reclassement d'actifs financiers en prêts et créances

Effritement du Tier 1 et du Tier 2 : débat autour des exigences de fonds propres

## 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 Etats et émission d'actions ordinaires
- Recentrage fort sur les cœurs 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

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



# bancaire européen

## 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 cœur 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**

## 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

**Emergence 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**



# 1

## Messages des présidents

### **POINTS CLÉS :**

- DES PERFORMANCES FINANCIÈRES QUI SE SONT AMÉLIORÉES
- DES POLITIQUES DE RÉDUCTION DES COÛTS QUI ONT PORTÉ LEURS FRUITS
- UNE AMÉLIORATION DES RATIOS RÉGLEMENTAIRES MAIS AVEC DE NOUVELLES EXIGENCES (TLAC)
- UNE COURSE À LA DIGITALISATION BANCAIRE
- UNE POLITIQUE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE TOUJOURS ACTIVE ET CIBLÉE



Comme les années précédentes, les présidents et dirigeants des banques européennes ont adressé leurs lettres aux actionnaires. Les différents responsables dressent le portrait d'un contexte économique et réglementaire toujours instable, décrivent pour la plupart l'amélioration de la performance financière de leur établissement et soulignent l'importance des stratégies digitales menées en 2015 avant d'esquisser les défis à venir.

## Bilan de l'année 2015

### 1. UN ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE ET ECONOMIQUE TOUJOURS INSTABLE

L'environnement économique en 2015 volatile, ainsi que le contexte monétaire et réglementaire encore instable, ont eu des répercussions sur la profitabilité des banques.

#### Un environnement économique et monétaire délicat en 2015

Les tensions géopolitiques ainsi que l'effondrement du prix de marché du pétrole ont été des freins à la bonne santé financière des banques. A titre d'exemple, le président du groupe HSBC rappelle que le ralentissement de la croissance économique chinoise est un facteur d'instabilité du secteur bancaire. Le président d'UniCredit souligne également dès ses premiers mots que les situations en Ukraine et au Moyen-Orient ont eu des conséquences importantes en Europe.

Dans ce contexte particulier, les politiques monétaires ont également évolué. Le nouveau président du Crédit Suisse, Tidjane Thiam, rappelle que le 15 janvier 2015, la Banque Nationale Suisse a annoncé l'arrêt de la parité fixe de 1,20 Francs suisse par euro ce qui a eu un impact significatif sur l'économie et le secteur bancaire durant toute l'année. Toutefois, le président précise que, grâce aux actions entreprises, le risque a été limité pour le Crédit Suisse.



*Tensions géopolitiques*

### Des taux d'intérêts extrêmement faibles voire négatifs : obstacle à la rentabilité des banques

Le président de l'établissement suédois Nordea indique que l'année 2015 a été particulièrement difficile en raison des taux d'intérêts exceptionnellement bas voire négatifs. Rappelons, par exemple, que la Banque Centrale Européenne (BCE) a en effet ramené son taux directeur à 0 % le 16 mars 2015, tandis que son taux de dépôt est tombé à - 0,4 %. Le Crédit Agricole mentionne également que l'année 2015 a été marquée par la pression sur les marges liée à un environnement de taux bas persistant.

### La fin du « Too Big to Fail » : Instauration du ratio TLAC (Total Loss Absorbing Capacity) ?

Le président d'HSBC fait référence dans son message à l'accord international sur le montant du TLAC (Total Loss Absorbing Capacity) du 2<sup>nd</sup> semestre 2015. Il précise que cela a permis au Conseil de stabilité financière (Financial Stability Board) d'indiquer au G20 que les outils permettant de mettre fin au « Too big to fail » dans le secteur bancaire sont désormais finalisés. Pour rappel, le TLAC est un ratio de calcul de capacité d'absorption des pertes qui est calculé par les banques systémiques afin de minimiser l'impact de leur faillite sur la stabilité financière, la continuité de leurs activités critiques et le risque d'un recours potentiel au soutien public. Le ratio (rapport entre les fonds propres éligibles Bâle 3 et/ou les dettes subordonnées et les actifs pondérés par le risque) minimum exigé est de 16% au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et de 18% au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Le Crédit Agricole parle de « pression réglementaire » avec l'émergence de nouveaux ratios comme le TLAC et le MREL (Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities).

### Une nouvelle concurrence : des acteurs internet bousculant les modèles

Comme le souligne le Crédit Agricole, les banques doivent faire face à de nouveaux acteurs qui viennent les concurrencer. Des start up spécialisées dans les technologies financières (dont le financement participatif), aussi appelées « Fintech », viennent ainsi concurrencer les acteurs traditionnels, notamment dans le secteur du conseil à la clientèle. En effet, les « Fintech » mettent en avant la simplicité de leur modèle, la transparence dans la communication et une démocratisation des services financiers via le digital.

Face à cette menace, certains établissements ont pris les devants à l'image d'ING qui a noué des partenariats avec des Fintech comme la société Kabbage spécialisée dans les prêts en ligne aux Etats Unis et bientôt pour les PME en Espagne. ING a également nommé au sein de son entreprise, un responsable « Fintech ».

## 2. DES PERFORMANCES FINANCIERES QUI S'AMELIORENT NEANMOINS

A périmètre égal, malgré des banques toujours fragiles et un environnement économique difficile, le résultat net part du groupe du panel de banques augmente de 21% entre 2014 et 2015, notamment en raison d'une meilleure gestion des coûts.

### Quelques banques en difficulté

A l'exception de Deutsche Bank, Crédit Suisse et RBS, qui enregistrent des pertes cette année, les performances des autres banques du panel s'améliorent.

Deutsche Bank enregistre une perte nette de 6,8 milliards d'euro notamment à cause de 6,5 milliards de dépréciations d'actifs, 5,2 milliards de provisions relatives à des risques légaux et réglementaires et 1 milliard de coûts liés à la restructuration du groupe. Ces charges « exceptionnelles » ont occulté la solide performance opérationnelle de la banque comme le souligne le président. En effet, les revenus du groupe se sont élevés à 33,5 milliards d'euro, en augmentation de 5% par rapport à 2014 ; ceci reflétant la confiance des clients.



**Pression réglementaire :  
TLAC et MREL**



**« Fintech »  
ou l'émergence  
de nouveaux acteurs**

Quant à RBS, sa perte nette s'élève à 2,2 milliards d'euro, mais a été réduite de moitié entre 2014 et 2015.

Le Crédit Suisse enregistre une perte nette d'impôt de -2,8 milliards d'euro. Le président du groupe explique ce résultat par une dépréciation comptabilisée de 3,5 milliards d'euro sur le goodwill lié à l'acquisition en l'an 2000 de Donaldson, Lufkin & Jenrette. A cela se sont ajoutés des coûts de restructuration de 334 millions d'euro, en lien avec la nouvelle stratégie de la banque.

### Des performances encourageantes pour les autres banques du panel : des résultats nets part du groupe positifs

Quant aux autres banques du panel, ces dernières réalisent pour la majorité des résultats nets d'impôts positifs, en augmentation, à périmètre égal, de 48%, malgré les contraintes pesant sur l'économie et le secteur bancaire en 2015.

Par exemple, le président de LBG indique que le groupe a, une nouvelle fois, effectué une performance financière robuste, en partie liée au renforcement de la marge nette d'intérêt, une diminution des coûts opérationnels, et une réduction des dépréciations.

ING souligne que leur très bonne relation client s'est reflétée dans l'amélioration du résultat net en 2015 (+23,2% par rapport à 2014).

Ces améliorations se traduisent aussi dans l'évolution positive de la structure du capital (ratio Core Equity Tier 1 ou CET1) pour la majorité des banques du panel.

Si certains présidents ne communiquent pas explicitement le montant du ratio du CET1 en 2015, d'autres le font à l'image de Santander (10,05%), RBS (15,5%) ou encore le Crédit Agricole (13,7%).

Deutsche Bank indique que dans cette période de turbulence et malgré la perte enregistrée en 2015, la banque reste très solide et précise que les ratios réglementaires se situent au-delà des exigences des superviseurs.

Un autre indicateur de la bonne structure financière et de la gestion du risque est le RWA (Risk Weighted Assets) ou actifs pondérés par les risques. Certains présidents comme ceux du Crédit Suisse ou d'HSBC communiquent sur ce dernier. Le premier mentionne que la banque a réduit de manière significative ses emplois pondérés par les risques et l'effet de levier, en dépassant même leurs objectifs de 2015. En ce qui concerne HSBC, réduire le montant des emplois pondérés par les risques s'avère nécessaire afin d'atteindre un meilleur retour sur investissement pour les actionnaires.

## 3. LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA PERFORMANCE DE 2015

Aujourd'hui, les nouvelles technologies, comme l'internet mobile, permettent aux clients de comparer rapidement les services proposés par les différents établissements et de s'orienter vers les plus attractifs.

Ainsi, les banques ont mis en place des dispositifs dits de « switch account » qui permettent aux clients de changer rapidement d'établissement de crédit.

Le président de la banque allemande Commerzbank avance, que la banque dispose, pour les clients voulant ouvrir un compte, d'une application disponible de manière gratuite, permettant de le créer en 1 minute, de manière automatisée et sur tous les supports mobiles. C'est l'unique banque qui propose ce service en Allemagne, comme le précise le président de la banque allemande.

Dans le contexte actuel de taux d'intérêt durablement bas, la digitalisation et le maintien de la compétitivité sont donc devenus des axes stratégiques majeurs pour les banques depuis les dernières années qui doivent également faire face à l'arrivée de nouveaux acteurs.



**Des performances encourageantes**



**Nouvelles technologies**

### « Digitize or die » la nouvelle ligne de conduite des banques ?

Le président de la banque italienne UniCredit résume le message largement diffusé par les banques du panel en ce qui concerne la stratégie menée en 2015 et qui se poursuivra dans les années à venir : « Digitize or die ». Ce constat est la pierre angulaire du programme de transformation auquel doivent se confronter les banques. La banque italienne rappelle, par la voix de son président, qu'elle fut la première, à instaurer en 2013 une plateforme digitale.

Le président d'ING affirme, pour sa part, que le groupe occupe une place forte sur le marché de la banque digitalisée. Ainsi, en 2015 un système de reconnaissance biométrique, ou de reconnaissance vocale sur les applications mobiles en fonction des pays, a été instauré. En Allemagne, ce système de reconnaissance faciale est utilisé notamment pour les ouvertures de comptes sur mobiles.

De plus, une plateforme en ligne et mobile a aussi été créée pour les entreprises, en leur offrant un accès plus simple aux services et aux produits proposés par la banque.

Nordea a aussi instauré au cours du dernier trimestre 2015, des conseils personnalisés en ligne pour ses clients ainsi que la mise en place d'e-branches, un pas de plus vers la dématérialisation des banques en général.

Pour UBS, la technologie et l'innovation ont aussi été des priorités en 2015. La banque a en effet tout au long de l'année, amélioré ses infrastructures informatiques ainsi que la technologie d'accès à la plateforme bancaire internet et mobile. La banque a d'ailleurs été récompensée au niveau national pour son application « peer to peer » sur mobile : Paymit. Cette application permet de réaliser des virements de manière rapide et sécurisé dans toute la Suisse, de smartphone à smartphone.

Ces investissements significatifs engagés, malgré un environnement économique difficile, ont été possibles grâce à une meilleure maîtrise globale des coûts durant l'année 2015.

### L'investissement dans le digital rendu possible grâce à une meilleure maîtrise des coûts.

Les présidents de certaines banques du panel ont communiqué sur les programmes d'économie de coûts mis en place. Par exemple BPCE a engagé un programme de 900 millions d'euro d'économies qui comporte plusieurs volets relatifs à la simplification des organisations et des structures, à l'efficacité des processus opérationnels et à la mise en commun des moyens. La banque affirme avoir économisé, depuis 2013, 452 millions d'euro grâce à la synergie des coûts.

RBS mentionne aussi que la simplification de sa structure et des processus ont permis une économie de 983 millions de livres cette année.

Ces économies ont été possibles en partie grâce aux stratégies de recentrage sur les activités cœur de métiers des banques.



« Digitize or Die » ?



**Digitalisation :  
investissements  
significatifs**





### **Recentrage sur le cœur de métier**

## Stratégies recentrées sur les activités cœur de métier et ventes des activités non stratégiques

En 2014, les banques du panel avaient déjà mené une stratégie de recentrage sur les métiers cœurs. Cette stratégie a été poursuivie en 2015, comme l'indique le président de Deutsche Bank.

Les banques britanniques se recentrent majoritairement sur leurs activités en Grande-Bretagne. Par exemple le président de LBG déclare que la stratégie menée durant l'année a été de se concentrer sur les activités de banque de détail en Grande Bretagne, en réduisant les coûts ainsi que les risques.

De même, le Conseil d'Administration de Barclays, à l'issue de la revue stratégique, a recensé les activités cœurs du groupe que sont la banque de détail en Grande Bretagne, les activités de financement des entreprises présentes dans les hubs de Londres, New York, et d'Asie, ainsi que les cartes de crédit internationales business. En conséquence, Barclays a décidé de vendre ou de réduire son exposition sur ses activités africaines à travers la société Barclays Africa Group Ltd, ses activités de banque privée internationale à l'exception de celles présentes au Royaume-Uni, Monaco et Genève. Barclays a aussi mis un terme à ses activités de banque d'investissement dans 9 pays. Il est d'ailleurs précisé que le capital dégagé par ses ventes contribuera à renforcer la solidité de la banque et à minimiser les risques.

RBS déclare que sa stratégie est d'être une banque plus simple, dont les activités sont moins diversifiées, mais réalisées correctement. Ceci permet de diminuer le risque.

Commerzbank a, elle aussi, vendu deux portefeuilles commerciaux immobiliers et sa plateforme de restructuration Hanseatic Ship Asset Management GmbH, qui étaient des activités complexes et risquées pour la banque. La simplification et le recentrage sur les activités cœurs de métier a d'ailleurs eu des effets plus importants et plus rapides qu'escompté, d'après son président.

Les performances économiques et financières ne sont plus toutefois les seuls thèmes sur lesquels les responsables communiquent. Dans les messages de nombreuses banques du panel, les enjeux sociaux, solidaires et environnementaux sont mis en lumière.

## **4. Des enjeux sociaux, solidaires et environnementaux : gage de confiance pour les clients**

### Une communication axée sur les enjeux environnementaux à l'heure de la COP 21

Les banques ont en 2015 communiqué davantage sur leur responsabilité sociale et environnementale (RSE) en se faisant l'écho, notamment de la COP21 organisée à Paris en décembre de la même année.

Le président d'ING a par exemple signé en 2015 une lettre conjointe avec d'autres présidents de sociétés internationales, appelant le secteur privé à travailler activement avec les gouvernements, les régulateurs et la société civile à combattre le changement climatique. Ainsi, au cours de la COP 21, le groupe ING a annoncé qu'il arrêterait le financement des nouvelles usines à charbon partout dans le monde et n'accepterait pas de nouveaux clients dépendants de ces activités à plus de 50%.

Nordea a également décidé via sa filiale Nordea Asset Management d'arrêter les investissements dans les sociétés dont les revenus dépendent à plus de 75% de produits à base de charbon. En 2015, la banque a décidé de devenir la première société « Zero émission » en supprimant ses propres émissions polluantes.

De même, en 2015 BBVA a réitéré son engagement aux valeurs du pacte mondial des Nations Unies.



### **Agir pour l'environnement**

## Un rappel de l'engagement des banques auprès de la société civile et des entrepreneurs

En parallèle à leurs engagements environnementaux, les banques soutiennent aussi l'éducation et la création d'entreprise. C'est ainsi que Santander, ING et RBS ont mis en avant dans leur message, leur contribution à ces secteurs. Santander a développé un partenariat avec 1 200 universités dans le monde et a alloué 35 000 bourses aux étudiants postulant aux universités partenaires. De plus Santander a apporté un soutien auprès de 7 000 entrepreneurs et 500 start up.

ING a mis en place des communautés en partenariat avec l'UNICEF afin de développer l'enseignement et l'acquisition de connaissances financières dans les écoles.

Les banques britanniques principalement s'investissent dans de nombreux projets à dimension sociale : HSBC a fait don de 25 millions de livres en 2015 à l'organisme britannique de recherche contre le cancer ; LBG a levé 5 millions de livres dans le cadre de sa première année de partenariat avec l'association BBC « Children in need ».

## Les perspectives des banques pour l'année 2016

Les messages délivrés par les présidents des conseils d'administration et/ou des directeurs généraux des banques du panel abordent des thématiques bien différentes.

Si certaines banques communiquent des objectifs financiers et/ou stratégiques précis, d'autres établissements, axent leur communication sur des objectifs plus généraux comme le développement de la digitalisation et l'amélioration de la relation client. L'environnement économique instable est avancé comme étant la variable principale pour la définition de la stratégie en 2016.

### 1. Innovation et technologie : deux enjeux majeurs pour 2016

#### Digitalisation et innovation à des fins d'adaptation aux besoins du client

La quasi-totalité des banques de notre panel indiquent que les principaux investissements menés pendant l'année et l'année future concerneront l'innovation et le développement de la banque digitale afin de s'adapter aux usages des consommateurs qui privilégient les interfaces mobiles.

Ainsi, le directeur général de Nordea indique que la création de valeur pour l'actionnaire passe tout d'abord par la création de valeur du point de vue du client, par exemple en créant une véritable banque digitale. C'est aussi le cas d'UniCredit qui investira 1,2 milliard d'euro pour améliorer la qualité et la vitesse de sa plateforme digitale.

Le président de LBG indique sa volonté de maintenir la stratégie d'investissement de la banque dans les systèmes d'information et de l'axer sur leur efficacité et leur robustesse.

#### La personnalisation : facteur clé de l'optimisation de la relation client

Comme en témoignent les investissements prévus dans le secteur de l'innovation et de la technologie, les dirigeants réitèrent dans leurs messages aux actionnaires leur volonté de poursuivre leur stratégie centrée sur le client et sa fidélisation.



**« La création de valeur pour l'actionnaire passe par la création de valeur du point de vue du client »**



### **De nouveaux défis clairement identifiés**

BBVA, par exemple, communique sur son engagement à créer un nouveau standard d'excellence de la relation client. Quant à Santander, la démarche de personnalisation se concrétise par l'écoute du client, l'anticipation de ses attentes, et par la résolution rapide de ses problèmes. L'interaction avec le client doit être « simple, personnelle et juste ».

La banque française Crédit Agricole souhaite instaurer un modèle de distribution multicanal laissant à chaque client le soin d'opter pour le mode de relation qu'il privilégie avec sa banque.

### *La technologie au service de la réduction et de la maîtrise des coûts*

La technologie, en plus d'être un facteur de personnalisation et de fidélisation de la clientèle, s'avère être un outil permettant de gagner en compétitivité grâce à la baisse et la maîtrise des coûts des services rendus, comme le mentionnent LBG, ING, RBS et HSBC.

Enfin, le Crédit Suisse, à son tour, indique que la réduction des coûts, leur meilleure maîtrise ainsi que l'amélioration de la compétitivité, sont des impératifs dans le monde bancaire actuel.

## **2. Les autres défis pour 2016**

### *Réorganisation de la structure juridique des groupes*

La flexibilité de la structure légale des banques est un thème souvent abordé dans les messages adressés par les présidents aux actionnaires. En effet, comme le précise le Crédit Suisse, cette simplification permettrait de pouvoir réagir plus rapidement à l'environnement européen.

La banque Santander fait part plutôt de sa stratégie d'acquisition de banques, afin d'asseoir sa présence en Espagne et en Amérique latine.

### *Respect de la réglementation et de la loi : être une banque de confiance*

Les directeurs généraux des banques insistent sur l'importance d'être et demeurer une banque de confiance, ce qui passe notamment par le respect de la réglementation en vigueur. En effet Deutsche Bank indique qu'elle souhaite résoudre les difficultés légales et réglementaires afin de réduire les risques induits par ces dernières.

De même, RBS précise qu'une de ses priorités principales est d'éteindre les différents litiges et de superviser la mise en place d'un environnement de contrôle renforcé.

## *Conclusion*

Malgré un environnement économique instable, les stratégies dessinées pour 2016 s'orientent vers le renforcement des investissements dans les nouvelles technologies, afin de répondre aux exigences du client tout en le fidélisant, par la simplification de la structure, la maîtrise des coûts et la volonté de demeurer une banque de confiance.

Un autre évènement risque d'influencer l'économie en 2016, il s'agit du référendum annoncé par le premier ministre britannique David Cameron le 23 juin prochain, qui invitera l'électorat britannique à se prononcer sur la question suivante : le Royaume-Uni doit-il rester un membre de l'Union européenne ou la quitter ? Dans ce contexte, le président de RBS, qui fait référence à cet évènement, indique que sa banque prépare plusieurs scénarii potentiels et indique que quelle que soit la décision prise, sa première responsabilité sera de continuer à satisfaire sa clientèle.



### **Quelles conséquences en cas de « Brexit » ?**

## Message des présidents des comités d'audit

Comme l'année dernière, parmi les 17 banques faisant l'objet de notre étude, seulement quatre présidents des comités d'audit des banques britanniques (HSBC, Barclays, RBS et LBG) communiquent aux actionnaires dans leurs documents de référence une synthèse des travaux effectués par leurs comités.

L'importance donnée aux messages des présidents des comités d'audit varie entre un encadré de quelques lignes comme HSBC et LBG, à une page à l'image de Barclays et RBS.

Les principaux thèmes abordés au cours de 2015 sont relatifs au contrôle interne, son développement ainsi que les actions prévues en 2016 par le comité d'audit.

### Renforcement du contrôle interne : un des points d'attention en 2015

Le contrôle interne et son renforcement sont des points d'attention de 2015 comme le souligne Barclays. En effet, la banque britannique indique sa volonté de responsabiliser chaque employé, tous niveaux confondus, à l'importance du contrôle interne.

Les membres du comité d'audit de LBG soulignent avoir consacré un certain temps à œuvrer pour la gestion et l'amélioration de l'environnement du contrôle interne du groupe.

De plus, chez HSBC, il est mentionné que le comité d'audit groupe a clairement suivi la transition au sein d'HSBC de l'application du COSO 2013 (Committee Of Sponsoring Organizations qui donne une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité).

En ce qui concerne le contrôle interne au sein de RBS, le comité déclare avoir accru son attention en 2015 sur l'identification et la correction des déficiences de contrôle interne, dont certaines n'ont pas pu être résolues en 2015, mais qui ont vocation à l'être en 2016. De plus, RBS souligne que le comité d'audit a mis en place un programme de transformation sans précédent du contrôle interne.

### Principaux thèmes des comités d'audit pour 2016

Sur les perspectives 2016, certaines banques à l'image de LBG ont communiqué sur leur relation de travail et d'organisation avec les auditeurs externes ; quant aux trois autres, les présidents soulignent leur volonté d'améliorer le cadre du contrôle interne et l'environnement de reporting financier (mention d'IFRS 9 par RBS).

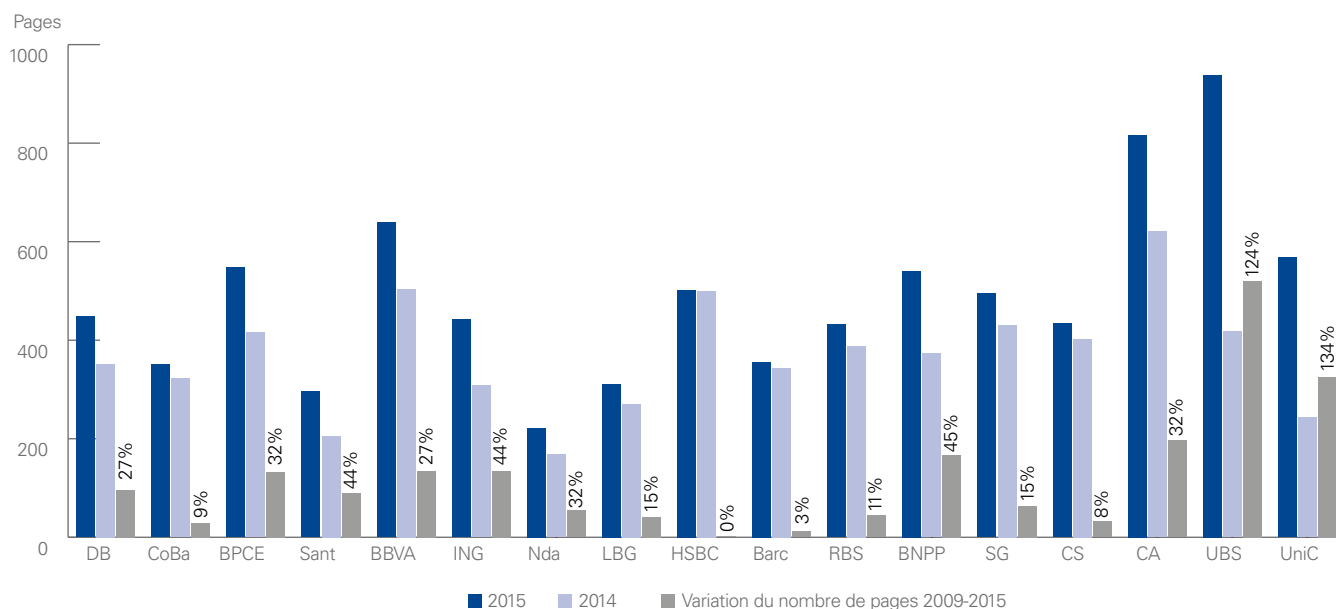
Contrôle interne et IFRS 9, voilà deux problématiques d'importance pour les établissements de crédit. IFRS 9 sera une préoccupation de plus en plus d'actualité à l'approche de sa date d'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018.



**Contrôle interne  
et IFRS 9**

Des rapports de plus en plus volumineux...

## Evolution du nombre de pages 2009-2015



Note : Nombre de page des rapports annuels, hors rapports distincts.

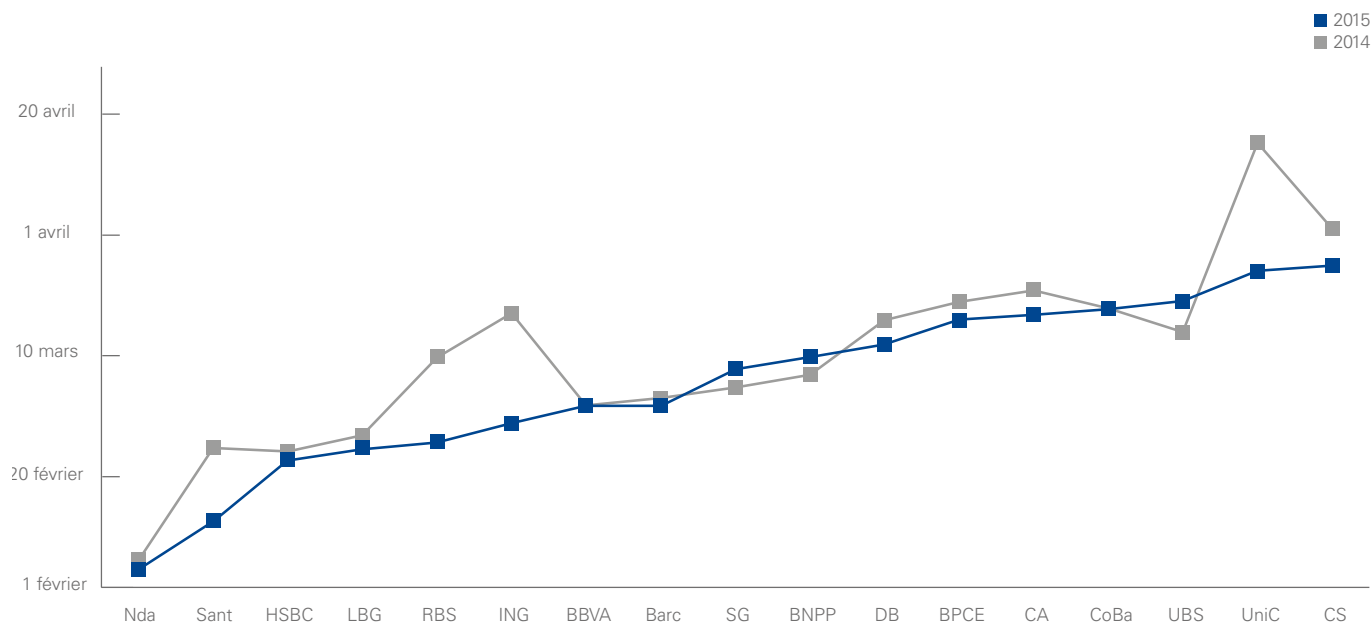
La taille significative du rapport annuel d'UBS s'explique par la présentation des informations financières relatives aux différents périmètres de publication du groupe (UBS Group AG, UBS AG). Nous avons d'autre part pris en compte dans le cadre de cette étude les deux rapports annuels publiés par BBVA (le premier comportant les états financiers et le second comportant l'ensemble des autres informations). Il en va de même pour l'étude du groupe Crédit Agricole S.A. où nous avons pris en compte le rapport sur les comptes de Crédit Agricole S.A. ainsi que le rapport sur le Groupe Crédit agricole.

La progression du volume des rapports annuels est la résultante des problématiques complexes qui continuent à marquer le secteur bancaire du fait des exigences réglementaires locales et européenne (Bâle III, RSE,...) et de l'évolution des normes IFRS.

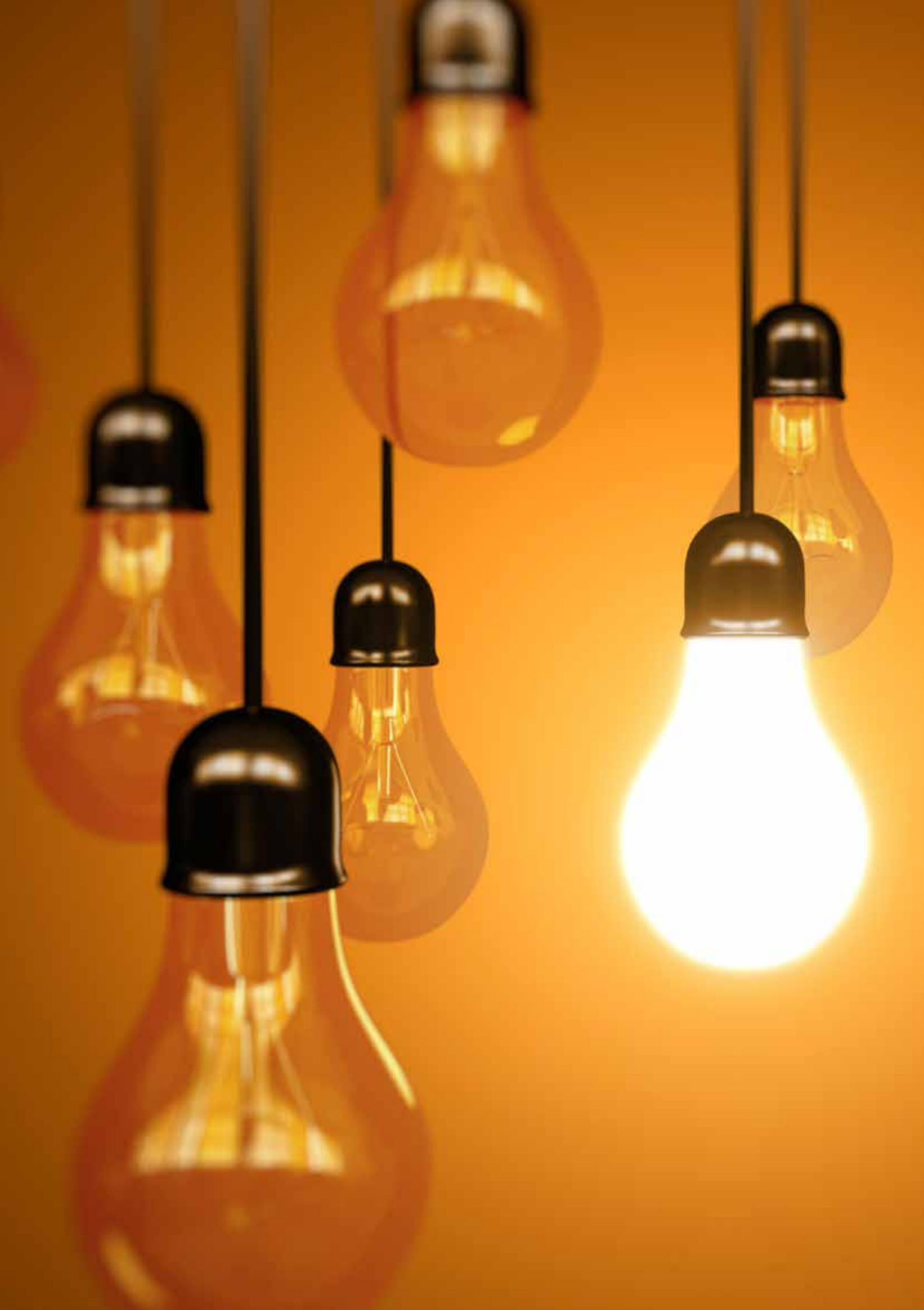
Ces évolutions se reflètent par l'augmentation du volume des parties relatives à la gestion des risques (+ 42 pages en moyenne), du capital (+ 8 pages en moyenne), et aux états financiers (+ 49 pages en moyenne).

... publiés de plus en plus tôt

### Dates de publication des rapports annuels



Partie	Contenu
Présentation du groupe	Stratégie, organisation, structure, culture
Synthèse de l'activité	Performance globale et résultats par ligne de métier
Gouvernance d'entreprise et rémunération	Principes de gouvernement d'entreprise et présentation exhaustive de la politique de rémunération (des dirigeants)
Gestions des risques	Risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel, modalités de gestion et de surveillance des marchés financiers, modèles ou méthodes d'évaluation (Value-at-risk, scénarii de stress-testing).
Gestion du capital	Respect des ratios réglementaires, composition des fonds propres réglementaires
Etats financiers	Des états sociaux et consolidés
Responsabilité sociétale et environnementale	Politique globale en matière de responsabilité économique, sociale, civique, environnementale





# 2

## Performance financière

### POINTS CLÉS :

- RÉSULTATS DES BANQUES EN HAUSSE SUR L'ANNÉE 2015
- DIMINUTION DES PIEDS DE BILAN
- RENFORCEMENT DES CAPITAUX PROPRES
- IMPACT SIGNIFICATIF DES LITIGES, DÉPRÉCIATIONS DE GOODWILL
- NETTE AMÉLIORATION DES REVENUS DES BANQUES D'INVESTISSEMENT
- RATIO PRÊTS / DÉPÔTS CONTINUANT À SE DÉTÉRIORER ET TRADUISANT UN IMMOBILISME AMBIANT
- UNE VAR REFLÉTANT UNE HAUSSE DE LA VOLATILITÉ
- DES COURS DE BOURSE VOLATILES SUR L'EXERCICE MAIS RELATIVEMENT STABLES ENTRE L'OUVERTURE ET LA CLÔTURE

**En 2015, le secteur bancaire européen a dû faire face à une conjoncture économique maussade, marquée par un ralentissement de la croissance dans les pays émergents, couplée à des contraintes réglementaires fortes et à une politique monétaire de taux bas. Pour faire face à cette situation, les principales banques européennes ont poursuivi leurs changements structurels.**

Le résultat courant avant impôts (RCAI) du panel des banques étudiées est en progression de 7% (+5 048 millions d'euro), hausse qui se reflète dans l'évolution des cours de bourse sur l'exercice. Néanmoins, la hausse globale du RCAI est à nuancer, des disparités existant entre les établissements de l'échantillon, principalement liées à des éléments significatifs non récurrents. Les activités de la banque de financement et d'investissement sont en hausse.

Les principaux indicateurs clés de performance que sont le coefficient d'exploitation ou le taux de rendement des capitaux propres, sont en légère dégradation, traduction des coûts induits par l'adaptation du secteur bancaire aux défis actuels : restructurations, exigences réglementaires coûteuses, digitalisation pour faire face à l'entrée des nouveaux acteurs des Fintech.

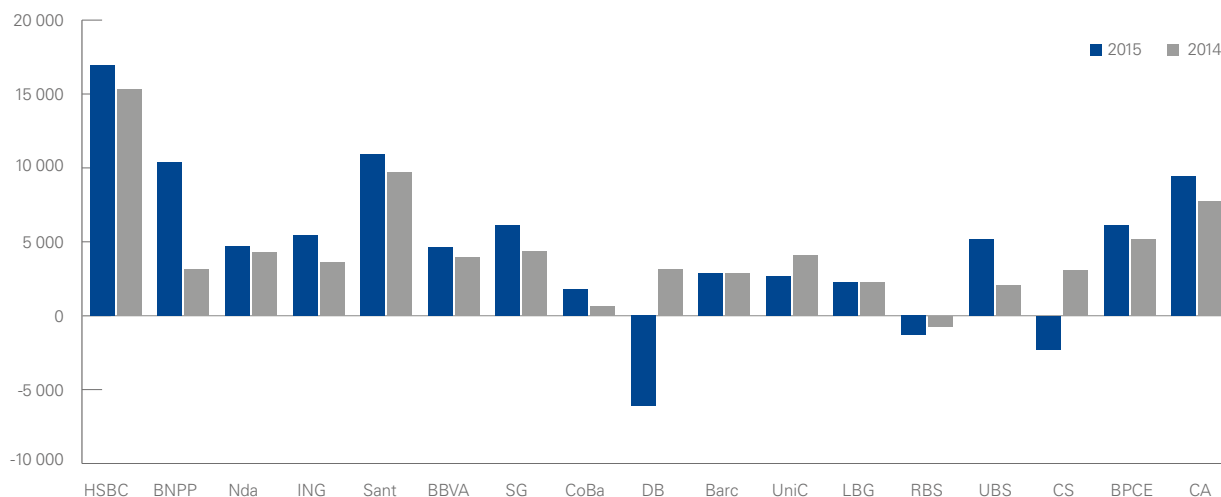
Par opposition à l'évolution baissière de la VaR observée entre 2013 et 2014, la VaR de la majorité des banques du panel augmente entre 2014 et 2015, témoignant d'une volatilité des marchés plus importante cette année. La stratégie de recentrage sur le cœur de métier se poursuit et se traduit par une tendance à la baisse du total bilan des banques.

La diminution du ratio prêts sur dépôts s'explique par une croissance des dépôts plus rapide que celle des encours de prêts.

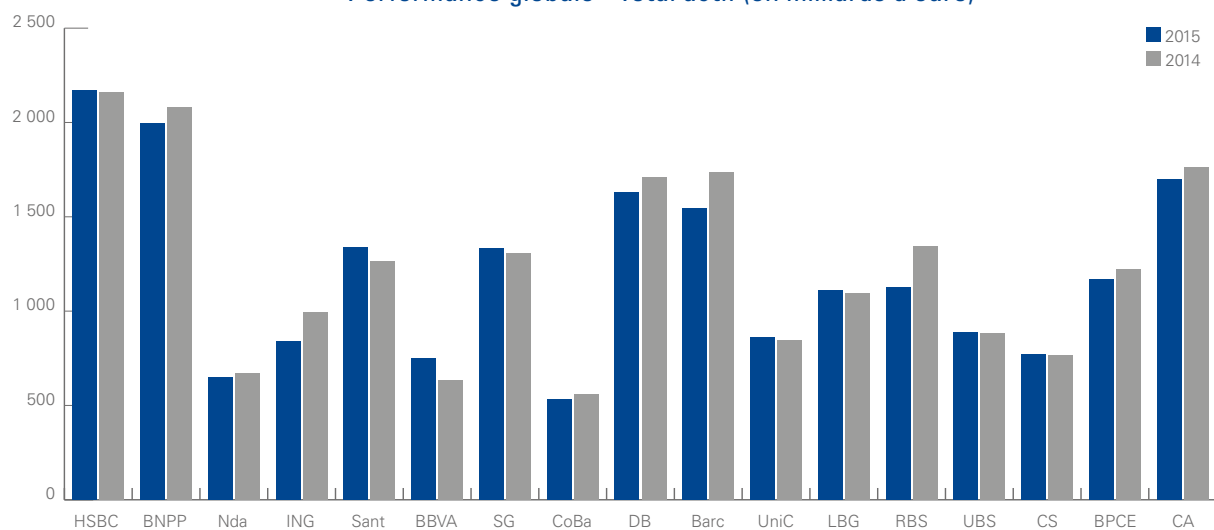
Les résultats nets du premier trimestre 2016 sont en baisse par rapport à ceux du premier trimestre 2015. Cette évolution est à mettre en lien avec une chute du résultat des activités de banque d'investissement dans un environnement de marché défavorable, un impact négatif des taux de change et des dépréciations complémentaires sur des expositions au secteur énergétique.

# Performance générale des Banques en 2015

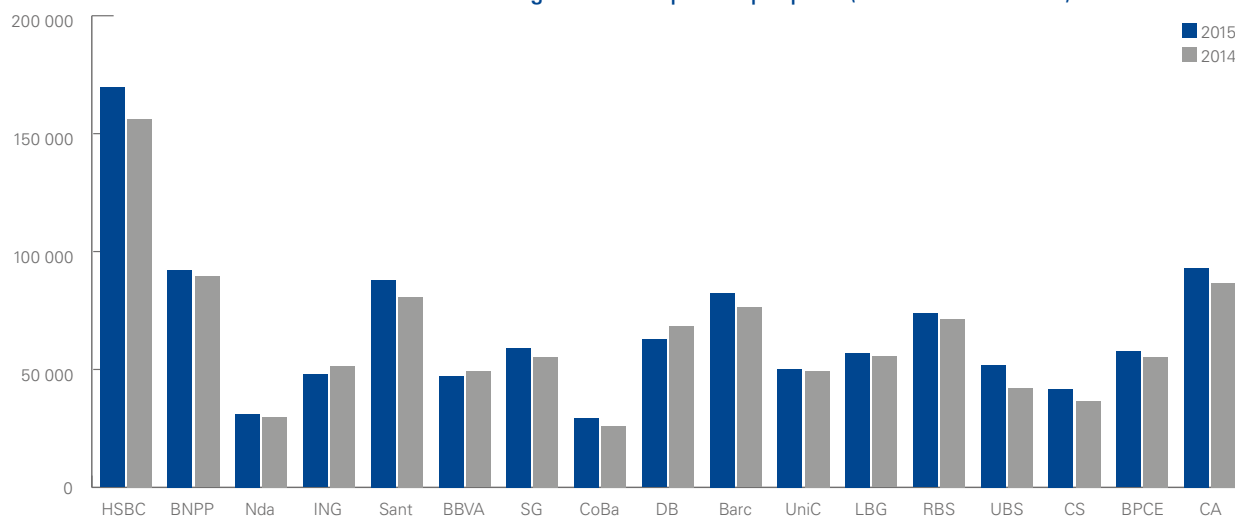
## Performance globale - Résultat courant avant impôts (en millions d'euro)



## Performance globale - Total actif (en milliards d'euro)



## Performance globale - Capitaux propres (en millions d'euro)





En 2015, 13 banques de l'échantillon enregistrent une amélioration de leur résultat courant avant impôts en euro entre 2014 et 2015. L'échantillon dans son ensemble voit son résultat courant avant impôts progresser de 7% (soit +5 048 millions d'euro), expliqué pour l'essentiel, par l'amélioration des résultats courants avant impôts de BNP Paribas (+7 229 millions d'euro), d'UBS (+3 117 millions d'euro), d'ING (+1 832 millions d'euro), de la Société Générale (+1 755 millions d'euro), d'HSBC (+1 663 millions d'euro), de Crédit Agricole (+1 672 millions d'euro), partiellement compensée par la baisse des résultats courant avant impôts de Deutsche Bank (-9 213 millions d'euro) et de Crédit Suisse (-5 372 millions d'euro). Ces deux banques sont fortement impactées par des éléments non récurrents (voir tableau ci-dessous).

Le total actif des banques de l'échantillon a diminué, passant de 21 028 milliards d'euro en 2014 à 20 406 milliards d'euro en 2015, en baisse de 3% pour l'ensemble de l'échantillon. Cette évolution est principalement expliquée par les variations négatives de RBS (-220 milliards d'euro), Barclays (-193 milliards d'euro) et ING (-151 milliards d'euro). RBS communique sur la cession de sa participation dans Citizens Financial Group ainsi que sur la baisse de ses encours de prêts envers la clientèle et de ses produits dérivés. Cela reflète sa politique de gestion extinctive des actifs non stratégiques par le biais de structures dédiées, RBS Capital Resolution et CIB Capital Resolution. De même, Barclays, met en avant la baisse de ses produits dérivés, ainsi que celle des titres reçus en pension livrée. Seul l'établissement BBVA enregistre une variation positive significative de 118 milliards d'euro, principalement liée à une augmentation de ses encours de prêts.

Un renforcement des capitaux propres des banques de l'échantillon est constaté sur l'exercice 2015, avec une hausse de 5%. Ces hausses s'expliquent principalement par les résultats des banques sur l'année. Santander et Commerzbank mentionnent également une augmentation de capital.

### Éléments significatifs du compte de résultat 2015 (en millions d'euro)

Banques	Résultat avant impôts	Total Eléments significatifs non récurrents	Dont réévaluation de la dette propre	Dont dotations aux provisions pour PPI (payment protection insurance)	Dont dotations aux provisions pour litiges et amendes (hors PPI)	Dont dotations aux provisions pour dépréciation du goodwill	Dont résultat de la vente d'actifs	Dont dotations aux provisions pour restructuration
HSBC	16 980	-5 666	-902	-494	-3 122	-	1 042	-105
BNPP	10 379	68	314	-	-150	-993	933	-36
Nda	4 704	-138	-100	-	-	-	200	-238
ING	5 471	-105	163	-	-105	-	2	-165
Sant	10 939	99	851	-600	-	-152	-	-
BBVA	4 603	-2 407	-297	-	25	-	-2 135	-
SG	6 109	289	782	-	-600	-	147	-40
CoBa	1 795	-678	71	-	-137	-	-498	-114
DB	-6 097	-11 336	-330	-	-5 363	-4 933	-	-710
Barc	2 861	-4 660	593	-3 036	-1 707	-132	-116	-262
UniC	2 671	-408	-214	-	-308	-	114	-0
LBG	2 269	-6 501	157	-5 520	-1 155	-	251	-235
RBS	-1 293	-9 213	426	-828	-3 863	-687	-217	-4 045
UBS	5 160	-1 175	520	-	-1 187	-	653	-1 161
CS	-2 277	-4 802	280	-	-1 180	-3 569	-	-334
BPCE	6 123	-289	-20	-	-298	-19	74	-26
CA	9 440	-545	245	-	-784	-	-5	-1
<b>Total 2015</b>	<b>79 837</b>	<b>-45 383</b>	<b>2 540</b>	<b>-10 478</b>	<b>-19 934</b>	<b>-10 486</b>	<b>446</b>	<b>-7 471</b>
<b>Total 2014</b>	<b>65 357</b>	<b>-40 674</b>	<b>-974</b>	<b>-6 061</b>	<b>-28 811</b>	<b>-1 416</b>	<b>2 060</b>	<b>-5 471</b>
<b>Total 2013</b>	<b>45 150</b>	<b>-50 506</b>	<b>-1 838</b>	<b>-6 066</b>	<b>-25 985</b>	<b>-10 483</b>	<b>-618</b>	<b>-5 515</b>

L'ensemble des charges, présentées dans le tableau ci-dessus, impacte le résultat courant avant impôts des banques depuis plusieurs années. Bien que non récurrentes par nature, il convient donc de noter leur répétition dans les faits.

En 2015, les banques ont enregistré dans leurs comptes 45,4 milliards d'euro de charges liées aux éléments non récurrents ayant une incidence significative sur le résultat courant avant impôts contre 40,7 milliards d'euro en 2014 et 50,5 milliards d'euro en 2013, soit un montant cumulé de 136,6 milliards d'euro sur ces 3 années.

Les impacts les plus importants sur les charges de l'exercice relatives à des litiges ou amendes concernent Deutsche Bank et RBS. Deutsche Bank enregistre une charge de 5,4 milliards d'euro dont 5,2 milliards liés à de multiples procédures judiciaires, aux investigations des autorités américaines concernant ses activités d'élaboration et de vente de titres adossés à des créances hypothécaires toxiques en connaissance de cause, ainsi qu'à sa propre enquête sur des transactions de titres réalisées par des clients en Russie et au Royaume-Uni. RBS mentionne pour sa part une charge de 4,9 milliards d'euro, liée en grande partie à un litige sur la vente de titres adossés à des créances hypothécaires et à des accusations de manipulation sur le marché des changes aux Etats-Unis.

Barclays a ajusté sa provision à la hausse, de 1,7 milliard d'euro, notamment pour faire face aux conséquences des litiges en cours sur le marché des changes impliquant de multiples acteurs et pays. LBG a provisionné 1,2 milliard d'euro, principalement pour couvrir le risque de réclamation de clients lié à la vente d'offres groupées de services bancaires par son réseau.

Les banques anglaises LBG, Barclays, RBS et HSBC, ainsi que la banque espagnole Santander, ont enregistré un montant cumulé de provisions complémentaires PPI (Payment Protection Insurance) de 10,5 milliards d'euro en 2015. Les montants les plus élevés concernent LBG et Barclays. Pour LBG, la provision complémentaire s'élève à 5,5 milliards d'euro, dont 2,9 milliards d'euro enregistrés sur le dernier trimestre. Cet ajustement vient à la suite de la publication du document de consultation CP15/39 par la Financial Conduct Authority, introduisant une date limite potentielle pour la plainte des consommateurs, et du jugement rendu par la Cour suprême du Royaume-Uni dans l'affaire Plevin<sup>1</sup> pouvant conduire à une augmentation du nombre de plaignants. En conséquence, LBG s'attend à un nombre plus important de plaintes que ce qui était attendu précédemment. Barclays, impactée par ces deux mêmes facteurs, communique sur la révision de sa provision, en hausse de 3 milliards d'euro, en raison d'une baisse des plaintes moins forte que prévu.

En 2015, par opposition à 2014, plusieurs banques ont enregistré des dépréciations significatives de leur goodwill. Pour Deutsche Bank, cette dépréciation est de 4,9 milliards d'euro. Elle se répartit entre son segment banque de financement des entreprises pour 2,1 milliards d'euro, en lien avec la hausse attendue des exigences en capital réglementaire, et son activité de banque privée pour 2,8 milliards d'euro, conséquence de la valeur de cession attendue de sa participation dans Hua Xia Bank et Postbank.

Les impacts les plus significatifs des coûts de restructuration sont enregistrés au sein des banques RBS, UBS et Deutsche Bank, respectivement pour 4 milliards d'euro, 1,2 milliard d'euro et 0,7 milliard d'euro. RBS communique sur l'accélération du repositionnement de son activité de banque de financement et d'investissement et son impact sur les charges de dépréciation des logiciels. UBS parle des coûts induits par la transition vers les relocalisations et délocalisations. Deutsche Bank évoque la mise en œuvre de son plan stratégique Strategy 2020.



### **Impact significatif des litiges et amendes**

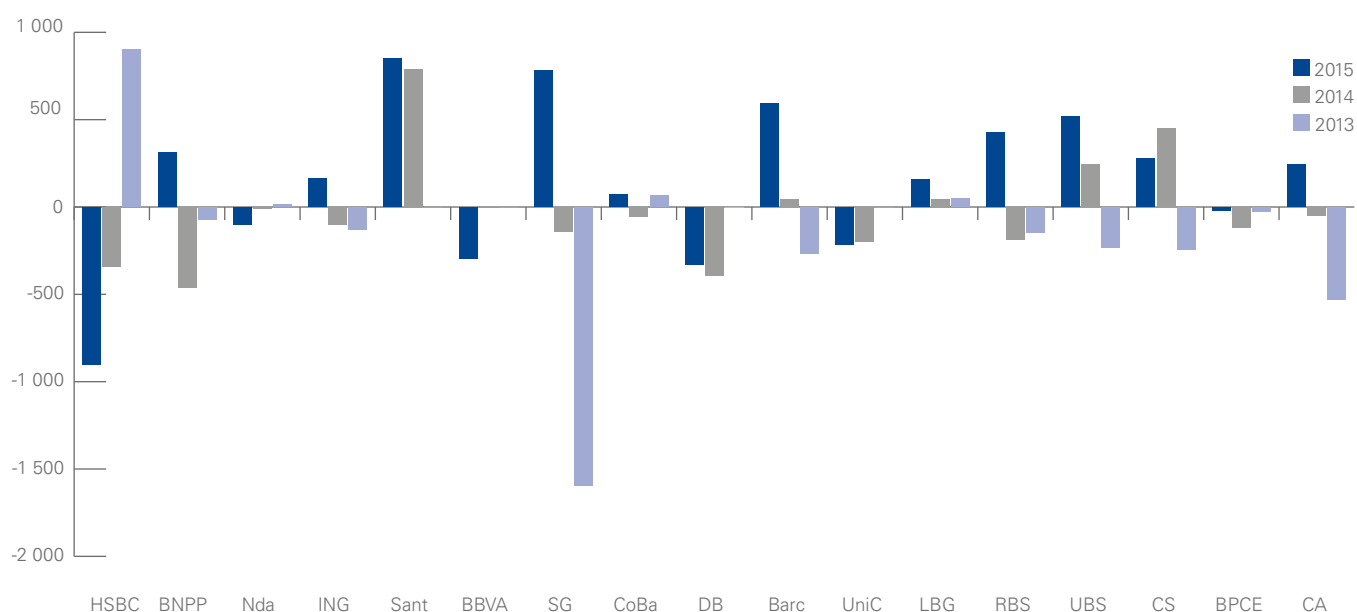
<sup>1</sup> Cette affaire a concerné Mme Plevin, emprunteur, la société Paragon Personal Finance Limited, prêteur et LLP Processing (UK) Limited, broker. Mme Plevin s'est vue proposer, sans sollicitation de sa part, un crédit incluant le paiement d'une prime PPI dont une partie a été reversée comme commission aux deux sociétés mentionnées. L'existence et les montants des commissions n'ont pas été communiqués à Mme Plevin. L'affaire a soulevé notamment la question de la vente forcée de PPI. La Cour suprême du Royaume-Uni a considéré que le fait de ne pas avoir informé Mme Plevin des commissions qui étaient à sa charge avait déséquilibré la relation commerciale.

## Une réévaluation de la dette propre générant un produit en 2015

La réévaluation de la dette propre des dix-sept banques de l'échantillon évolue en sens inverse par rapport à 2014 : elle se traduit par un produit de 2,5 milliards d'euro, compensant presque totalement la charge cumulée de 2,8 milliards d'euro en 2013 et 2014. Prises individuellement, seules 6 banques enregistrent une réévaluation négative.

Le produit s'explique par un double effet : un effet volume avec le recul du stock de dette propre par rapport à 2014 et, dans une moindre mesure, un effet lié à la détérioration de l'écart de taux avec une légère dégradation de la notation long terme des banques du panel, les taux interbancaires au jour le jour étant par ailleurs en baisse. Notons qu'avec l'entrée en vigueur de la norme IFRS 9 au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la réévaluation de la dette propre sera imputée au bilan et non plus au compte de résultat.

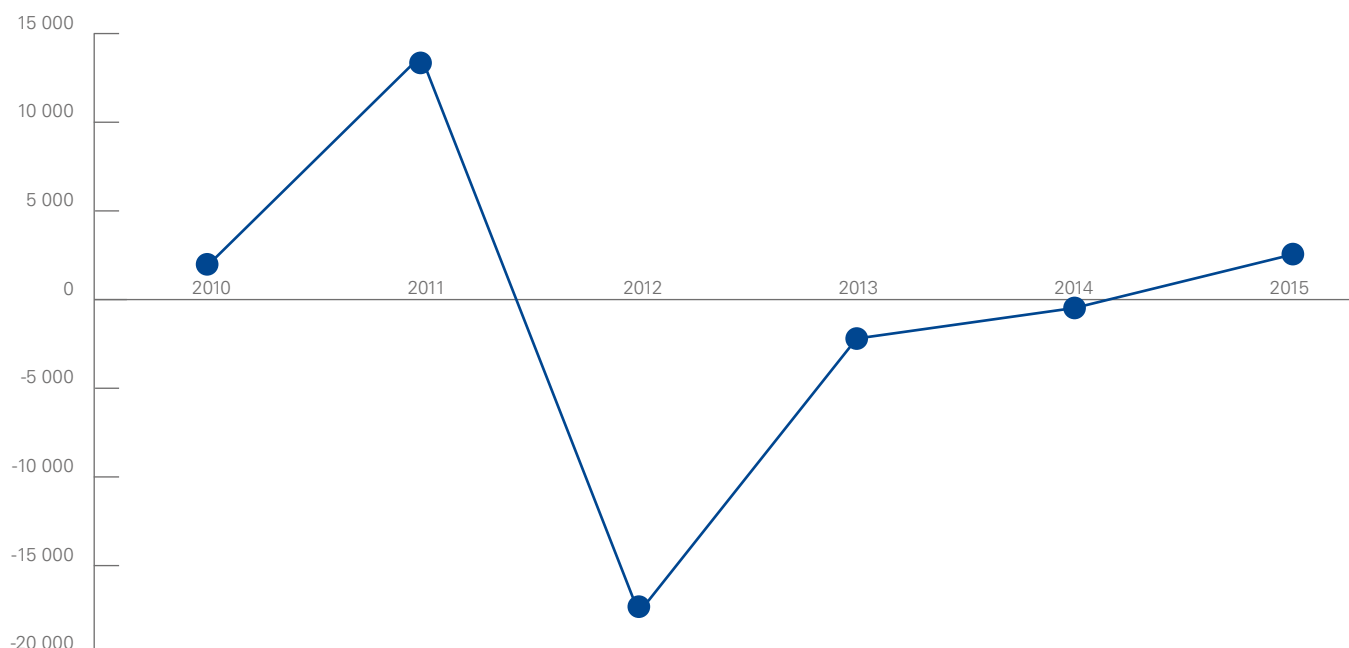
### Réévaluation de la dette propre (en millions d'euro)



En 2015, pour quatre des onze banques qui enregistrent un produit, ce dernier est supérieur à 0,5 milliard d'euro (Santander, Société Générale, Barclays et UBS). Pour la Société Générale, le produit est de 0,8 milliard d'euro ; il est intégré aux revenus du Hors Pôles. UBS explique le produit de 0,6 milliard d'euro par un changement en 2015 dans la méthodologie de calcul de cette estimation comptable.

Les principales réévaluations à la baisse des dettes propres sont enregistrées chez HSBC, BBVA, Deutsche Bank et UniCredit, la plus significative étant celle d'HSBC pour 0,9 milliard d'euro.

## Variations cumulées de juste valeur de la dette propre (en millions d'euro)



En 2015 comme en 2014, certains groupes communiquent un montant global qui intègre à la fois la réévaluation de la dette propre et la DVA/CVA (en application de la norme IFRS 13)

## Notations des banques 2015

	2015	2014
HSBC	AA-	AA-
BNPP	A+	A+
Nda	AA-	AA-
ING	A-	A-
Sant	A-	BBB+
BBVA	BBB+	BBB
SG	A	A
CoBa	BBB+	A-
DB	BBB+	A
Barc	A-	A
UniC	BBB-	BBB-
LBG	A	BBB
RBS	BBB-	BBB+
UBS	BBB+	A
CS	BBB+	BBB+
BPCE	A	A
CA	A	A

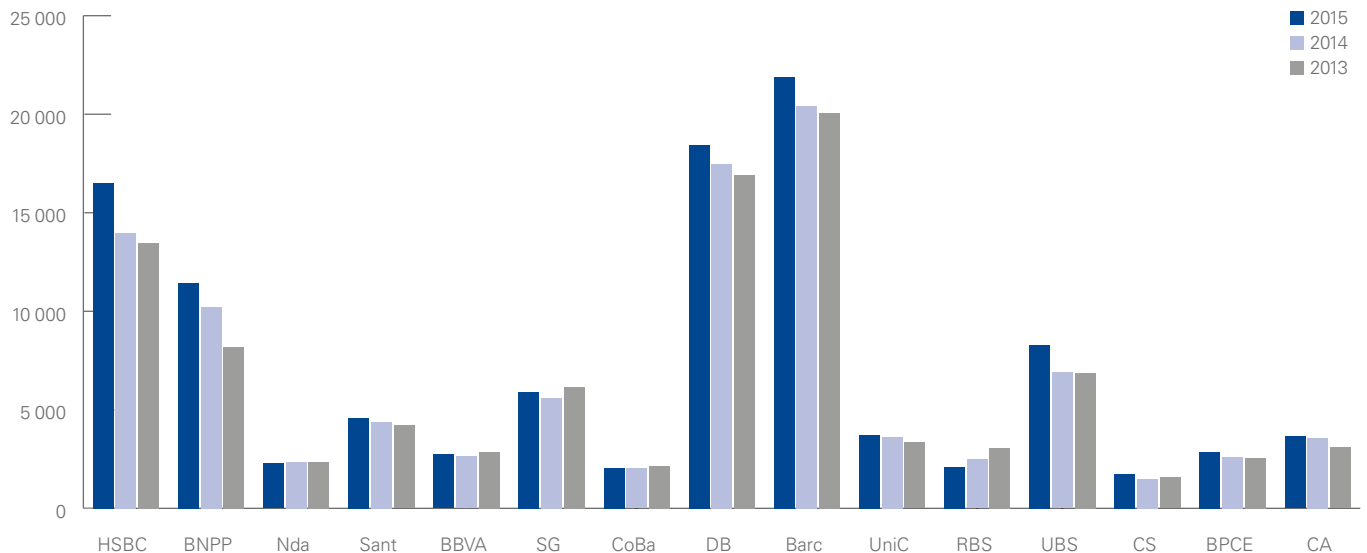
Données provenant des rapports annuels des banques et du site Internet de Standard & Poor's

Les agences de notation révisent périodiquement la notation des banques. Cette notation dépend généralement de facteurs internes (solvabilité, business model, capacité à générer des bénéfices) et externes (environnement économique, santé du secteur bancaire, risque souverain des pays où les banques opèrent).

Sur 2015, les notations long terme par Standard & Poor's des banques du panel vont de AA- à BBB-.



### Revenus générés par la banque d'investissement nets des dépréciations (en millions d'euro)



Après une année 2014 marquée par une relative amélioration des résultats de la banque de financement et d'investissement à hauteur de 3%, l'année 2015 se résume par une augmentation plus importante des revenus de 8,5%. Pour UBS, la hausse est de 20%, portée par ses activités de taux et de change.

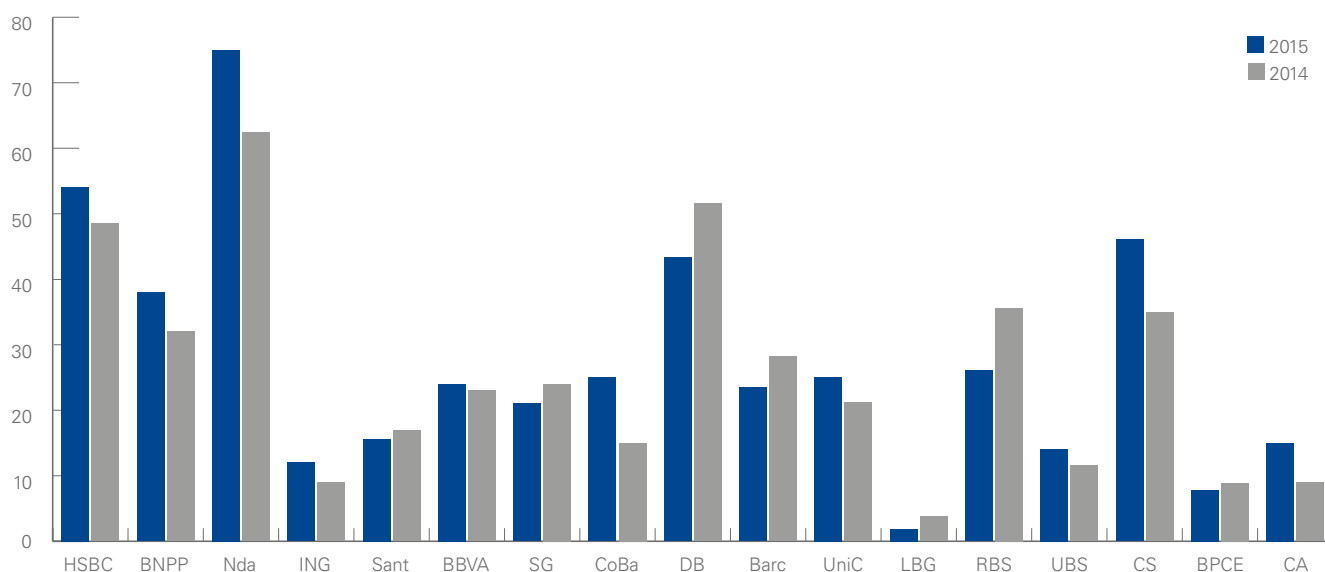
Cette hausse masque une baisse par rapport à 2013 de la part que représente la banque de financement et d'investissement dans le total des revenus : alors qu'elle s'élevait à 33% des revenus totaux des banques de l'échantillon en 2013, sa proportion est de 29% en 2015. Symptomatique de cette évolution, UniCredit, pour qui l'activité de banque de financement et d'investissement a augmenté de 11% entre 2013 et 2015 mais dont le poids est passé de 34% à 20% dans le même temps.



#### *Des revenus en hausse*

Les banques du panel connaissent toutes une augmentation de leurs revenus dans ce segment, à l'exception de RBS et Nordea dont le résultat diminue respectivement de 15% et 3%. La banque britannique communique sur sa volonté stratégique d'accélérer la réduction de la taille de ce métier, cette réorganisation étant mentionnée comme l'une de ses priorités.

## Ratio VaR à un jour (en millions d'euro)



La Value at Risk (VaR) est un indicateur statistique indiquant la perte potentielle maximale qu'un portefeuille pourra subir à un horizon de temps donné, avec un intervalle de confiance donné, dans des conditions de marché normales.

Pour dix des dix-sept banques de l'échantillon, la VaR progresse entre 2014 et 2015. Cela est principalement expliqué par une hausse de la volatilité plus que du volume. Les évolutions les plus marquées concernent Commerzbank et Crédit Agricole : pour chacune de ces banques, la VaR augmente de 67%.

Commerzbank explique cette variation principalement par la nette hausse du risque de change et, dans une moindre mesure, par la hausse légère de trois autres facteurs de risque : le crédit, le taux d'intérêt et le risque action. Crédit Agricole justifie la hausse de sa VaR par l'évolution du risque de crédit, en raison des opérations de couverture du risque liée au CVA, et des effets de compensation.

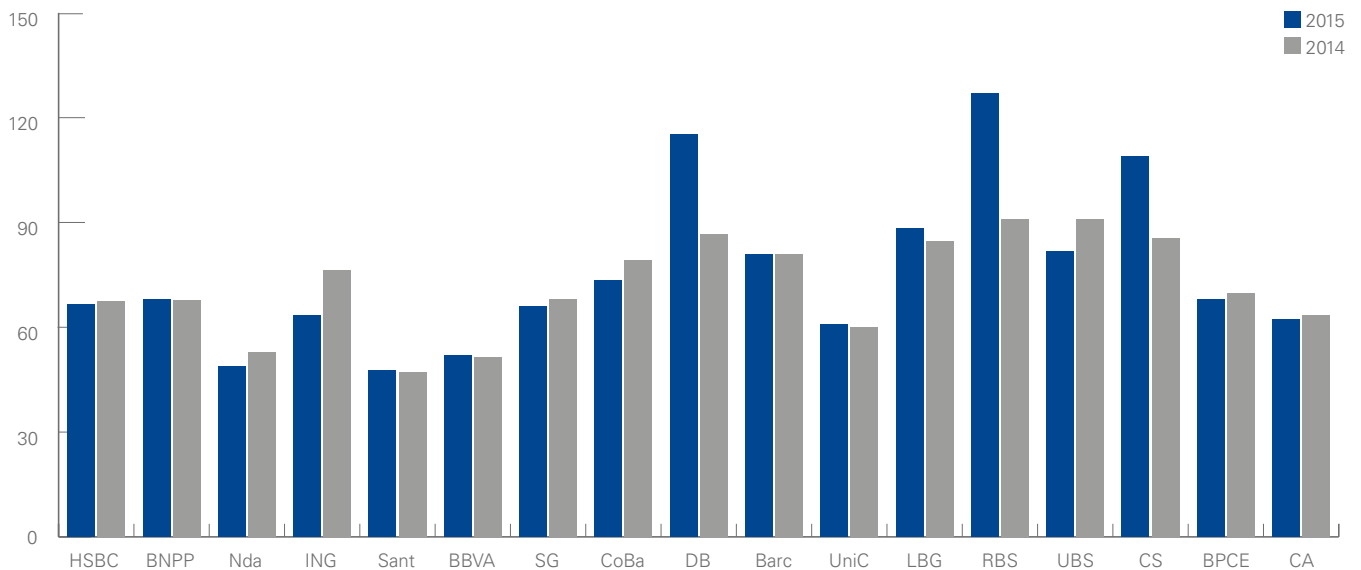
BNP Paribas, dont la VaR est en hausse de 19%, mentionne l'impact de -49 millions d'euro lié à la prise en compte de l'effet des compensations entre différentes natures de risque qui sont en hausse : les risques de taux, de crédit, de change, action, matières premières. HSBC explique la relative stabilité de sa VaR par un double effet : la hausse de la volatilité des marchés financiers compensée par la réduction des positions sur le marché.

L'évolution de la VaR de sept banques est en recul par rapport à 2014, les plus importantes étant celles de LBG et RBS. LBG justifie la baisse par la stratégie de réduction des risques entreprise au niveau du portefeuille. RBS signale de son côté sa cession de titres américains adossés à des actifs au premier semestre.



**Progression  
de la VaR**

## Coefficient d'exploitation (en %)



Les coefficients d'exploitation affichés par les banques de l'échantillon sont disparates, allant de 47,6% à 127%. Dans la continuité de l'année 2014, le coefficient moyen de l'échantillon se dégrade, passant de 71,9% en 2014 à 75,2% en 2015. Cette évolution est à relativiser : le coefficient de la majorité des banques est assez stable, cinq banques concentrent à elles seules l'essentiel des variations.

Parmi celles-ci, RBS, Deutsche Bank et Credit Suisse sont les plus fortes hausses. RBS affiche un coefficient d'exploitation de 127%, en hausse de 36 points par rapport à 2014 du fait de la hausse importante des coûts de restructuration et de la hausse des provisions pour litiges et amendes. Cet indicateur est de 115,3% pour Deutsche Bank, en hausse de 28,6 points. La banque allemande explique cette hausse par le coût élevé des restructurations et des provisions. Pour 2016, elle anticipe également un coefficient élevé en raison d'un double facteur : côté charges, des investissements dans de nouvelles solutions technologiques et dans des programmes de conformité réglementaire induisant une charge d'amortissement pour les logiciels ; côté revenus, des difficultés en raison du contexte de taux bas et de la volatilité continue des marchés. Credit Suisse publie un coefficient d'exploitation de 108,8%, en hausse de 23,3 points. Ce ratio varie selon les métiers de la banque, de 67,7% pour son activité de banque universelle en Suisse à 126,1% pour son activité de marché.

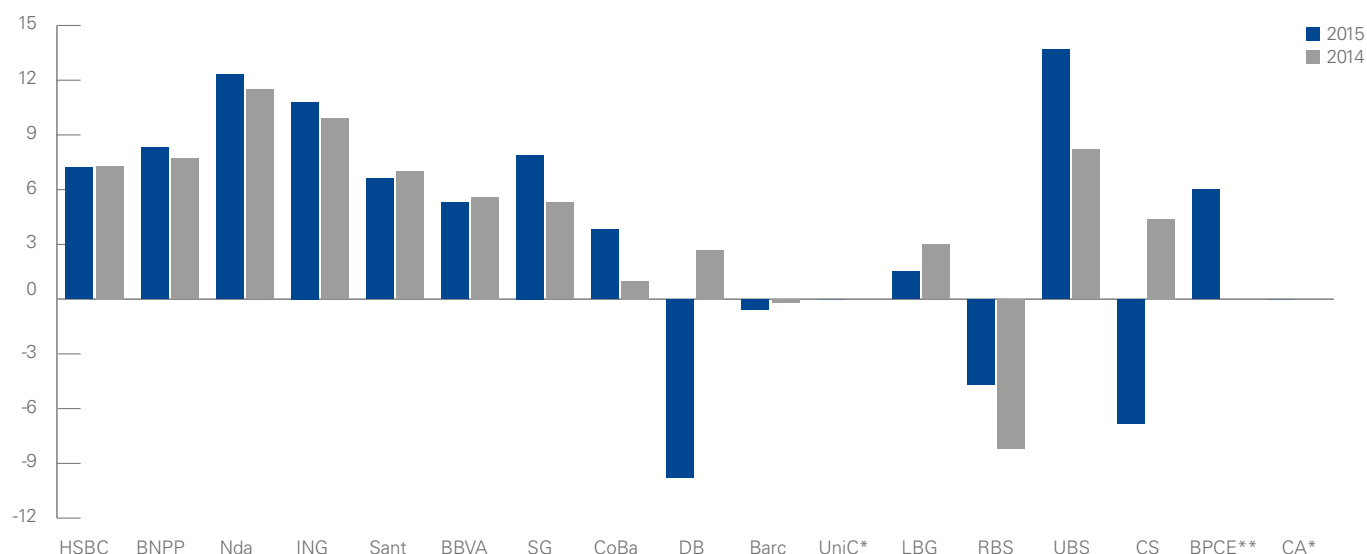
Pour deux banques de l'échantillon, ING et UBS, le coefficient d'exploitation s'améliore nettement, principalement en raison de la hausse de leurs revenus. Pour ING, il est en baisse de 12,8 points, s'établissant à 63,4% tandis qu'il est de 81,8% pour UBS, en baisse de 9,2 points.

Neuf des dix-sept banques du panel, notamment les banques anglaises et suisses, dont le poids des éléments non récurrents est significatif, communiquent aussi un coefficient d'exploitation retraité. Ce coefficient ajusté se situe entre 47% et 98,8% en 2015, sa moyenne est de 67% contre 65% en 2014.



**Coefficient d'exploitation  
moyen en retrait**

## Rendement des fonds propres (en %)



\* Données non communiquées en 2014 et 2015

\*\* Données non communiquées en 2014

Synthèse de la rentabilité et de la structure financière, le rendement des fonds propres (ROE) reste un indicateur de performance clé pour les banques et pour les actionnaires. Poursuivant la tendance amorcée depuis la crise financière, cette baisse continue en 2015 pour sept établissements, alors que les autres établissements de l'échantillon enregistrent une amélioration de leur ratio.

UBS enregistre la plus forte hausse de ROE (+5,5 points) à la suite de la forte progression de son résultat sur l'exercice 2015. A l'opposé, Deutsche Bank et Crédit Suisse enregistrent les plus fortes baisses avec respectivement -12,5 points et -11,2 points. Ces fortes diminutions sont à mettre en corrélation avec la progression négative de leurs résultats, liée majoritairement aux éléments significatifs non récurrents.

HSBC, dont le ROE est pratiquement stable à 7,2% en 2015, explique que les effets cumulés des taxes, des amendes, des provisions pour litiges clients ont eu un impact de 190 points de base sur son ROE.

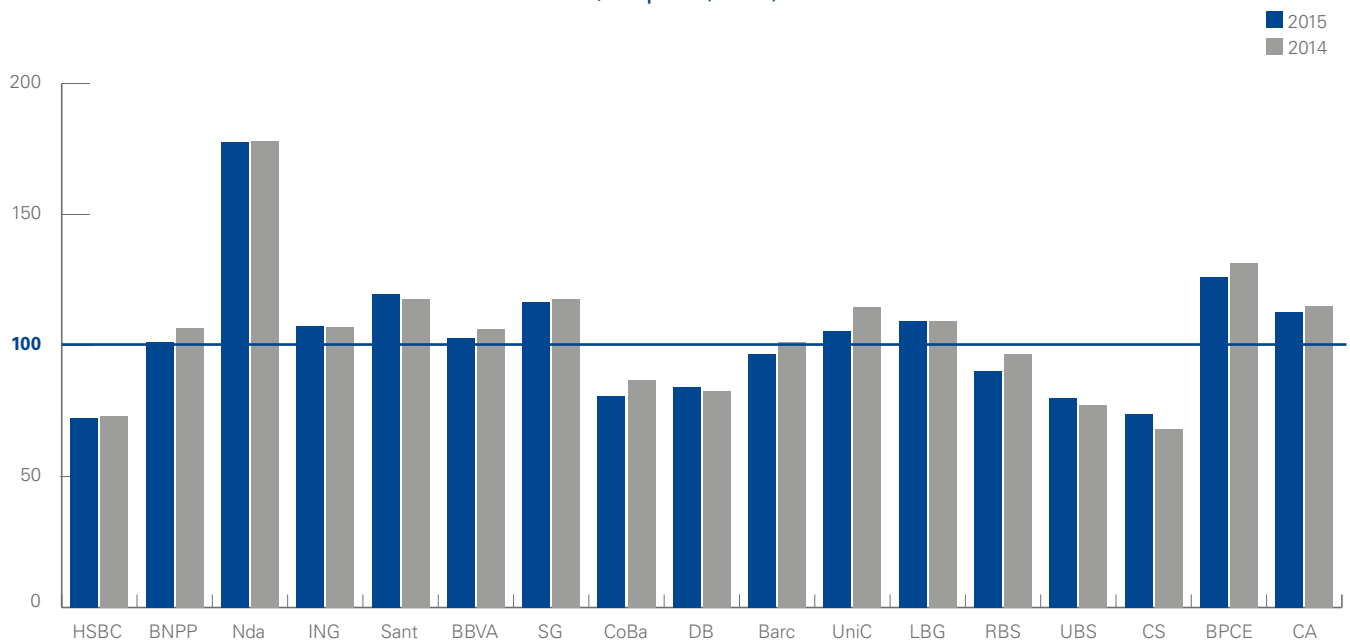
A noter que certaines banques comme RBS ou Nordea communiquent des ROE ajustés en complément du ratio simple. Ces ratios ajustés ne prennent pas en compte les éléments significatifs non récurrents, tels que les provisions pour litiges et autres amendes, les variations de juste valeur de la dette propre ou encore les dépréciations du goodwill. BNP Paribas et la Société Générale indiquent que le calcul de leur ROE inclut un retraitement des TSSDI (titres super-subordonnés à durée indéterminée).

La comparabilité des ROE par banque reste donc relative du fait des retraitements hétérogènes effectués par les différents établissements bancaires.



**ROE : un indicateur clé  
pour les banques**

## Ratio Prêts / Dépôts (en %)

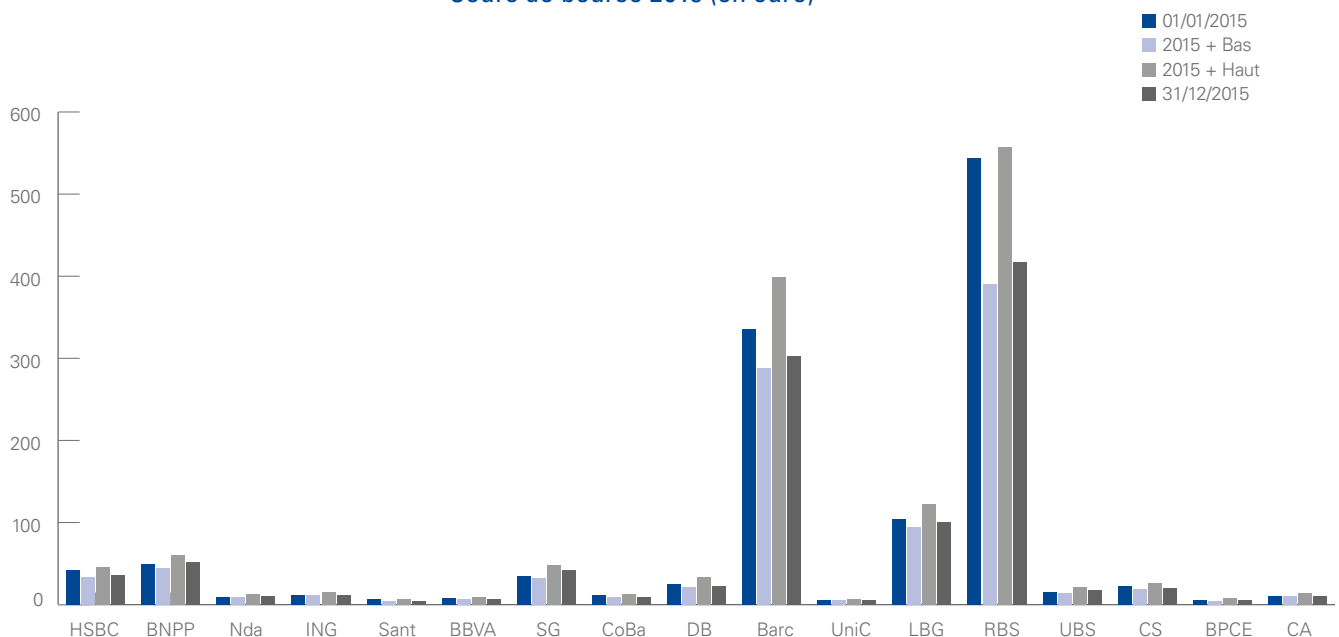


**Transformation limitée des dépôts en prêts : croissance plus rapide des dépôts que des encours de prêts.**

Pour la plupart des banques du panel, le ratio prêts/dépôts est en repli. Comme lors des précédents arrêts, il reste très variable selon les établissements, évoluant entre 73,7% et 171,2%. Il atteint en moyenne 103,3% en 2015 contre 105,3% en 2014, suivant en cela la tendance déjà relevée en 2013 et 2014.

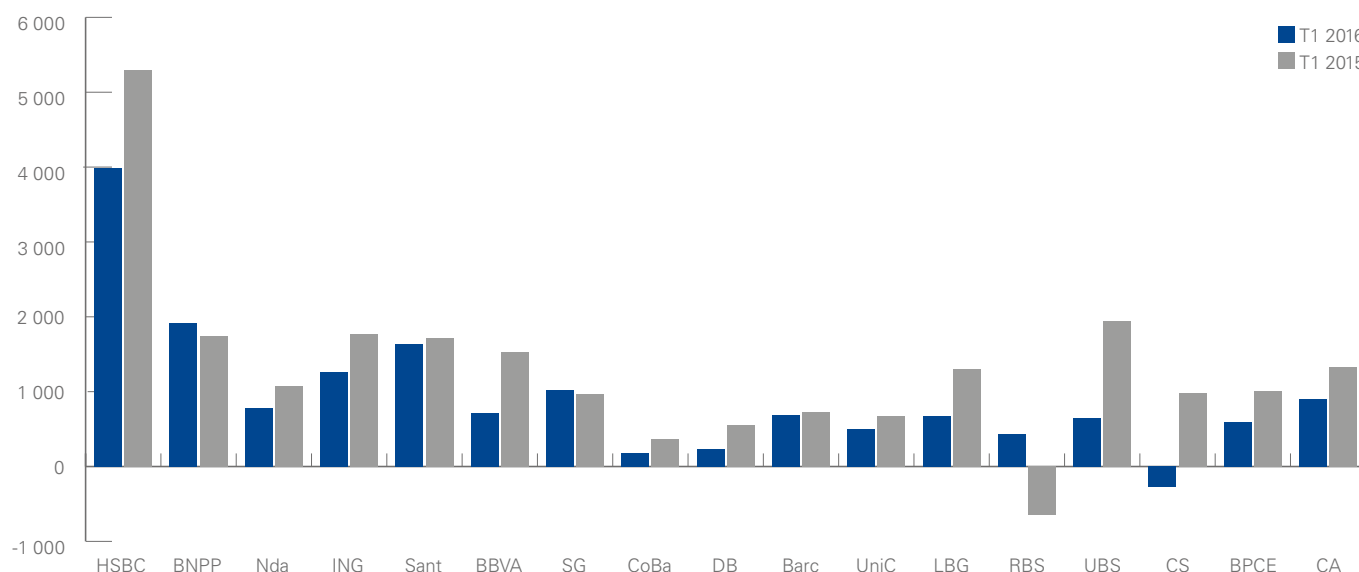
La baisse constatée dans la plupart des établissements bancaires est attribuable à une progression globale des dépôts de la clientèle de 6,1%, plus forte que la progression globale des encours de crédit, qui évolue de 4% entre 2014 et 2015. Les banques britanniques, allemandes et suisses ont globalement les ratios les plus faibles, inférieurs à 100%, les autres ayant toutes un ratio supérieur à 100%.

## Cours de bourse 2015 (en euro)



Pour la majorité des banques de l'échantillon, l'évolution des cours de bourse sur l'exercice 2015 montre une certaine stabilité entre l'ouverture et la clôture. Cette stabilité masque cependant une volatilité importante pendant l'exercice entre les cours les plus élevés et les plus bas.

### Résultats nets du 1<sup>er</sup> trimestre 2016 (en millions d'euro)



En termes de résultat net, les banques de l'échantillon ont, dans l'ensemble, réalisé une moins bonne performance au premier trimestre 2016 qu'au premier trimestre 2015. La variation globale est une baisse de -6 455 millions d'euro, soit -29%. Sur les dix-sept banques, quatorze – dont HSBC, UBS, Crédit Suisse et BBVA – enregistrent une baisse, et trois – dont RBS et BNP – une hausse.

Le résultat trimestriel net de HSBC, un produit de 4 535 millions USD (soit 3 983 millions d'euro), est en baisse de 20% par rapport au premier trimestre 2015. Cette variation s'explique principalement par une charge de dépréciation de 591 millions USD au premier trimestre 2016 sur des expositions aux secteurs du pétrole, du gaz, des métaux et des mines, ainsi que par un produit net sur les instruments financiers à la juste valeur inférieur de 900 millions USD à celui du premier trimestre 2015.

UBS a réalisé un résultat trimestriel net de 708 millions de francs suisses (équivalent à 648 millions d'euro), soit -65% par rapport au premier trimestre 2015. Le produit net des activités de marché diminue de 1 122 millions de francs suisses. Cette baisse est partiellement compensée par une réduction des charges d'exploitation de 279 millions de francs suisses.

Par rapport au premier trimestre 2015, Crédit Suisse a vu son résultat du premier trimestre 2016 net chuter, passant d'un bénéfice de 1 034 millions de francs suisses à une perte de 305 millions de francs suisses. La baisse des rémunérations et avantages sociaux ne compense pas la nette diminution des activités de marché, surtout de taux et d'actions, lesquels passent d'un résultat positif de 1 390 millions de francs suisses au premier trimestre 2015 à une perte de 271 millions de francs suisses au premier trimestre 2016. La banque parle d'un volume de transactions et d'un appétit au risque moindres de la part des investisseurs.

Le résultat net du premier trimestre 2016 de BBVA s'élève à 709 millions d'euro contre 1 536 millions d'euro au premier trimestre 2015, soit -54%. La banque espagnole évoque l'impact négatif de l'évolution des taux de change des principales devises par rapport à l'euro et l'absence d'opération financière au premier trimestre 2016 alors que lors du premier trimestre 2015, plusieurs opérations avaient eu lieu, générant un produit de 583 millions d'euro, dont la cession de la participation de BBVA dans China CITIC Bank.

Le résultat net de RBS au premier trimestre 2016 s'est nettement redressé par rapport à celui du premier trimestre 2015, passant d'une perte de £469 millions à un bénéfice de £341 millions. La banque explique cette amélioration par une forte baisse des provisions pour litiges, passées de £856 millions à £31 millions.

BNP enregistre une hausse de 10% de son résultat net : 1 918 millions d'euro contre 1 741 millions d'euro, principalement en raison de la baisse de son coût du risque. La banque explique cette évolution du coût du risque par un environnement de taux bas et une amélioration de la qualité du portefeuille de crédit de sa filiale BNL.



**Des résultats  
trimestriels en retrait**





# 3

## Dépréciations au titre du risque de crédit

### **POINTS CLÉS :**

- PROGRESSION DES ENCOURS DE PRÊTS
- CHARGES DE DÉPRÉCIATION :  
POURSUITE DE LA BAISSÉ ENGAGÉE DEPUIS 2009
- POURSUITE DE LA BAISSÉ  
DU TAUX D'ENCOURS DOUTEUX

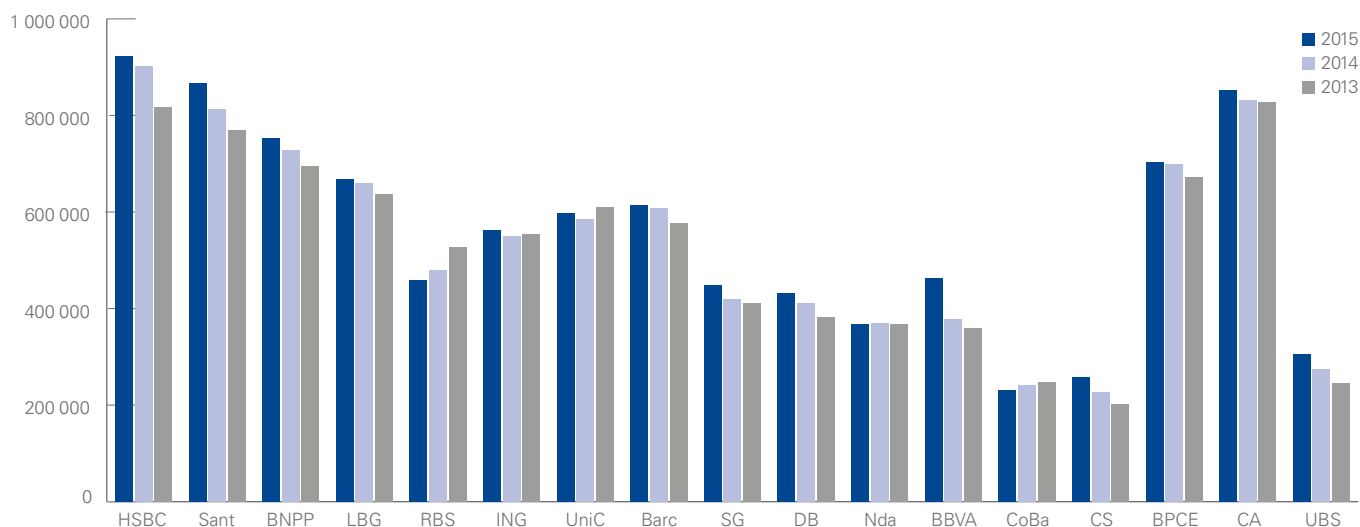
**L'année 2015 confirme la tendance observée en 2014, c'est-à-dire une légère progression des encours de prêts, qui retrouvent les niveaux observés en 2010 et 2011, associée à une baisse des charges de dépréciation. Ces dernières, qui s'élèvent à 43,6 milliards d'euro en 2015, ont baissé de 7% par rapport à 2014.**

Les banques britanniques (RBS et LBG) bénéficient pleinement de leur restructuration déjà entamée. Les banques suisses, de par leur activité, apparaissent moins touchées par le risque crédit. Quant aux banques françaises, elles s'inscrivent dans la tendance générale observée.

## Activité de prêts

Malgré un climat des affaires contrasté, les encours de crédit, en hausse de 4%, ont continué la reprise observée en 2014. Ils retrouvent ainsi en 2015 les niveaux connus en 2010 et 2011 et s'élèvent à 9 503 milliards d'euro.

**Prêts et créances accordés à la clientèle et aux établissements de crédit  
(en millions d'euro)**





### Progression des encours de prêts

Seules les banques RBS, Commerzbank et Nordea ont vu leurs encours diminuer respectivement de 5% pour les deux premières et 1% pour Nordea.

La plus forte baisse est constatée chez RBS (-21,8 milliards d'euro). Elle s'explique principalement par une réduction des prêts accordés à la clientèle de détail et par la sortie des actifs à risque du bilan, actifs cédés à la structure de défaillance RBS Capital Resolution avec un an d'avance par rapport au plan initial. De la même manière, Commerzbank a réduit les encours de prêts risqués grâce à son segment Non-Core Assets qui vise, à travers une gestion extinctive, la liquidation totale de ces encours. Cette réduction n'a pu être compensée par l'octroi de prêts sur l'exercice 2015, expliquant ainsi la baisse de 5% observée.

Les principales hausses d'encours de prêts apparaissent chez BBVA, Crédit Suisse, UBS et Santander avec des hausses respectives de 23%, 13%, 11% et 7%. La hausse chez BBVA s'explique principalement par l'acquisition de Catalunya Banc en avril 2015 représentant à elle seule 19 milliards d'euro, soit 22% de la hausse. A cela s'ajoute une production en hausse, sur toutes les zones géographiques, où le groupe est présent. Santander mentionne une production en hausse dans la plupart des pays et principalement en Espagne, au Royaume-Uni, au Portugal, au Brésil et au Mexique, lesquels représentent 81% de ses expositions et 76% de ses bénéfices.

Pour les deux banques suisses cette évolution s'explique essentiellement par une forte hausse du franc suisse par rapport à l'euro entre 2014 et 2015.

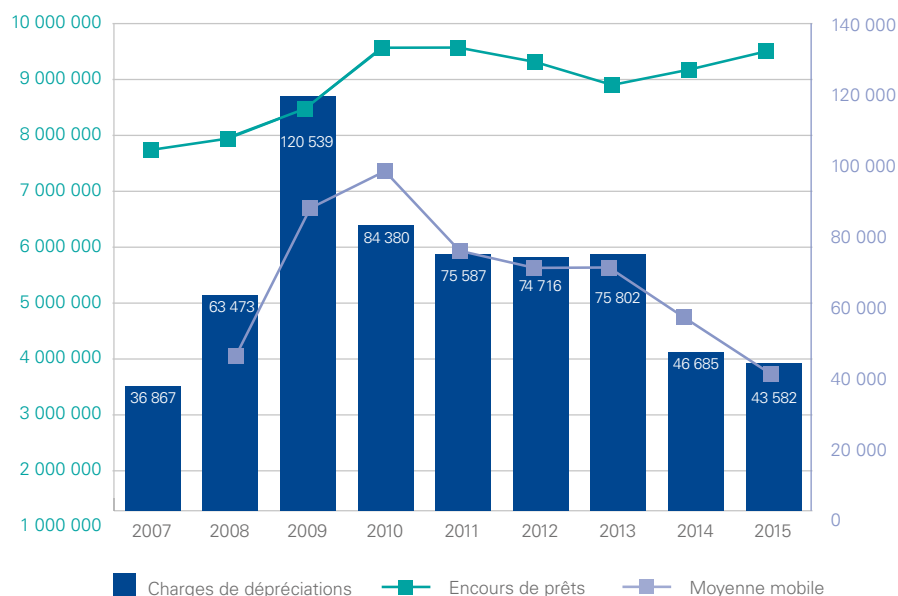
La moyenne de la hausse des autres établissements de crédit est d'environ 3%.

## Dépréciations

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



### Baisse de la charge de dépréciation



Le total du coût du risque sur les encours de prêts confirme la tendance observée depuis le pic de 2009, à savoir une baisse de la charge de dépréciation, qui s'établit à 43,6 milliards d'euro au 31 décembre 2015, se rapprochant du niveau constaté en 2007 (36,9 milliards). Alors qu'entre 2007 et 2013, les encours de prêts évoluaient parallèlement à la moyenne mobile des charges de dépréciation, qui tient compte pour chaque année de l'exercice en cours et du précédent, l'exercice 2015 confirme l'inflexion observée en 2014 : une hausse des encours de prêts et une baisse des charges de dépréciation.



### Baisse de la charge de dépréciation

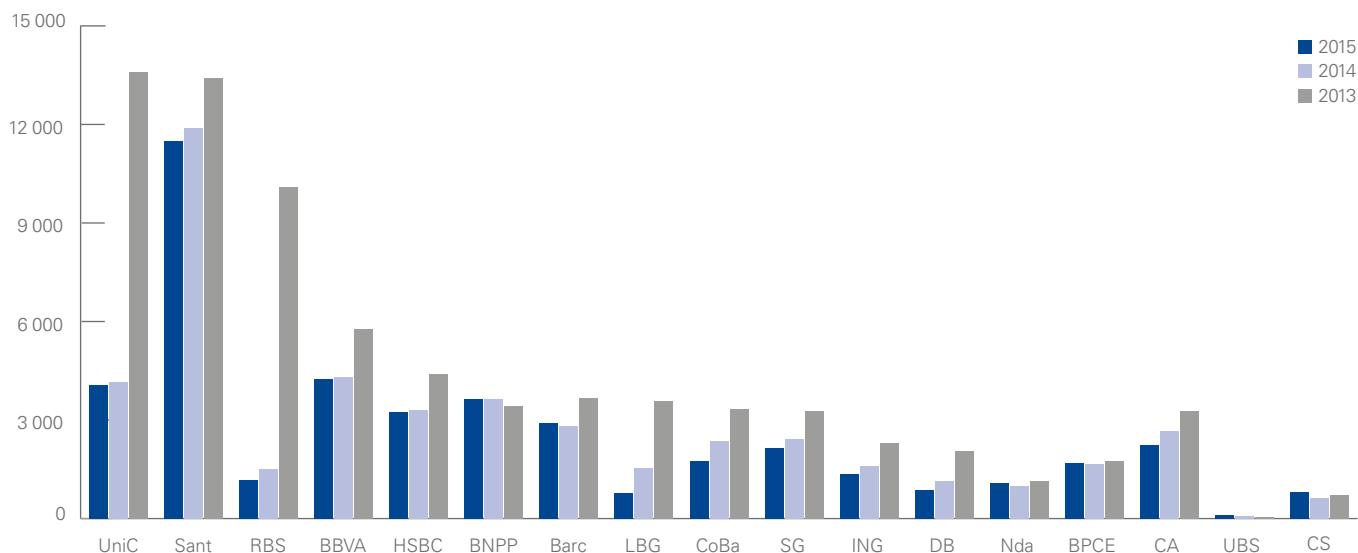
Globalement, en 2015, le niveau des charges de dépréciation des prêts est comparable à celui observé en 2014, avec une diminution de 7% entre les deux exercices. La majorité des banques du panel voit ses charges de dépréciation diminuer ou se stabiliser. Pour certaines banques, les tendances déjà relevées lors de l'exercice 2014 se confirment.

Ainsi, les banques britanniques LBG et RBS poursuivent leur forte diminution de charges de dépréciation avec des baisses respectives de 49% et 21%. LBG profite de meilleures performances au niveau de son activité de prêts, ainsi que d'une réduction significative de son portefeuille d'actifs non stratégiques. Pour RBS cette diminution est la conséquence directe des cessions d'actifs risqués via ses structures de défaillance. Commerzbank communique sur une baisse de sa charge de dépréciation sur plusieurs segments : ses actifs non stratégiques, son activité de banque privée et son exposition en Europe centrale et de l'Est.

Cette tendance à la baisse se retrouve chez d'autres banques du panel, comme Deutsche Bank (-22%), ING (-15%), Crédit Agricole (-16%) et la Société Générale (-12%). Deutsche Bank évoque, d'une part, le reclassement de dépréciations sur base individuelle dans le segment Non-Core Operations Unit en lien avec la norme IAS 39, et d'autre part, la baisse des dépréciations sur base collective en raison d'un environnement de crédit favorable en Allemagne et d'une stabilisation des marchés de l'Europe du Sud. ING parle d'une baisse des charges de dépréciation dans ses activités de financement structuré et immobilier à relier à une reprise de l'économie hollandaise et une hausse du prix des logements.

Les banques françaises expliquent cette tendance de manière différente. Crédit Agricole se focalise sur la décrue constatée chez Crédit Agricole Consumer Finance tandis que la Société Générale communique sur un coût du risque maîtrisé, en baisse pour ses activités en France mais aussi à l'international. Elle mentionne une exposition au pétrole et au gaz, faible en termes d'EAD (Exposure At Default) et diversifiée.

### Charge de dépréciation sur les encours de prêts (en millions d'euro)



A contrario, les banques suisses UBS et Crédit Suisse voient leurs charges de dépréciation augmenter fortement. Les charges d'UBS augmentent de 70% pour atteindre 110 millions d'euro. Cette augmentation s'explique par l'activité de banque d'investissement, touchée par les difficultés du secteur de l'énergie et la baisse des prix des matières premières. Crédit Suisse voit ses charges de dépréciation augmenter de 29% pour les mêmes raisons. Cela est également dû à son exposition à la zone Asie-Pacifique, et au ralentissement de son activité de banque privée.

La moyenne de la hausse des charges de dépréciation des autres établissements de crédit est de 0,4%.



## Evolution à la baisse des encours douteux

# Encours douteux

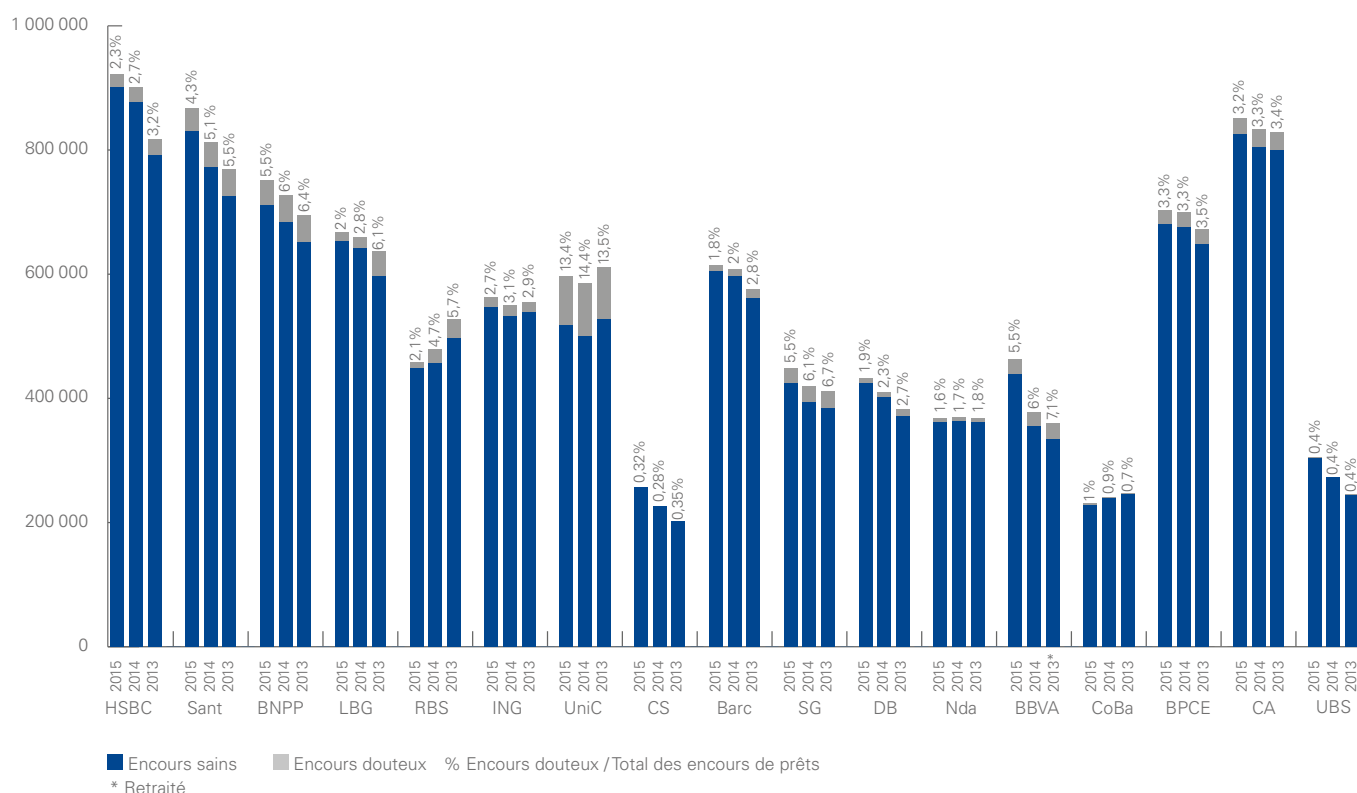
Le volume d'encours douteux évolue favorablement sur l'exercice 2015, en diminuant de 10% par rapport à 2014. La part des encours douteux dans le portefeuille de crédits global du panel représente 3,7% (contre 4,2% en 2014). Elle varie significativement d'une banque à l'autre, allant de 0,4% chez UBS à 13,4% chez UniCredit.

Globalement, la part des encours douteux diminue pour l'ensemble des établissements du panel étudié. Les banques suisses ont une proportion d'encours douteux peu significative, en raison de leur business model axé principalement sur l'activité de gestion d'actifs et de banque privée.

La tendance déjà observée en 2014 pour LBG et RBS se confirme en 2015, avec une réduction significative de la part de leurs encours douteux, respectivement de 29% et 54%. Cette baisse est le reflet de la politique de cessions des actifs risqués et non stratégiques via des structures de défaillance.

Cette tendance se retrouve aussi chez UniCredit qui, après deux années de hausse, voit la part de ses encours douteux baisser, passant de 14,4% en 2014 à 13,4% en 2015.

## Encours bruts de prêts sains et douteux (en millions d'euro)



Parmi les banques du panel, seules les banques suisses et Commerzbank, voient la part de leurs encours douteux progresser mais le taux de douteux reste faible. Les encours douteux de Commerzbank représentent 1% du total des prêts accordés par la banque en 2015 contre 0,9% en 2014.

En synthèse, l'analyse du panel des banques européennes confirme la tendance observée en 2014 : une croissance encore fragile des prêts, de l'ordre de 4%, et une baisse des charges de dépréciation, résultat des restructurations engagées.



# 4

## Fonds propres

### POINTS CLÉS :

- UNE COURSE AU CAPITAL : DES NIVEAUX DE RATIOS SUPÉRIEURS AUX MINIMA RÉGLEMENTAIRES
- DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES SOUS BÂLE 3 PROGRESSIVEMENT RENFORCÉES
- RATIO CET1 : INDICATEUR AU CŒUR DES PROBLÉMATIQUES DU SECTEUR BANCAIRE



**Alors même que l'exigence en fonds propres est en constante augmentation depuis l'entrée en vigueur de la CRD IV et du CRR, toutes les banques démontrent leur capacité à générer du capital, en affichant des niveaux de ratios largement supérieurs aux minima réglementaires.**

Cette forte génération de capital qui permet de financer la croissance des métiers, est désormais intégrée dans les plans de développement stratégiques de chacune des banques : augmentation de capital, accumulation des résultats, réinvestissement des dividendes, plans d'actions visant à réduire les actifs pondérés...

En effet, l'ensemble des établissements continue à communiquer sur le caractère stratégique, l'anticipation des besoins et du pilotage du capital afin de financer le développement des activités et de répondre aux attentes des diverses parties prenantes (superviseurs, contreparties, agences de notation et actionnaires).

Dans ce cadre, tous les groupes projettent d'ores et déjà les exigences à respecter en pleine application de Bâle 3 à horizon 2019, tout en préparant la mise en place dans de bonnes conditions des futurs mécanismes de TLAC (Total Loss Absorbing Capacity) et du MREL (Minimum Required Eligible Liabilities ...).

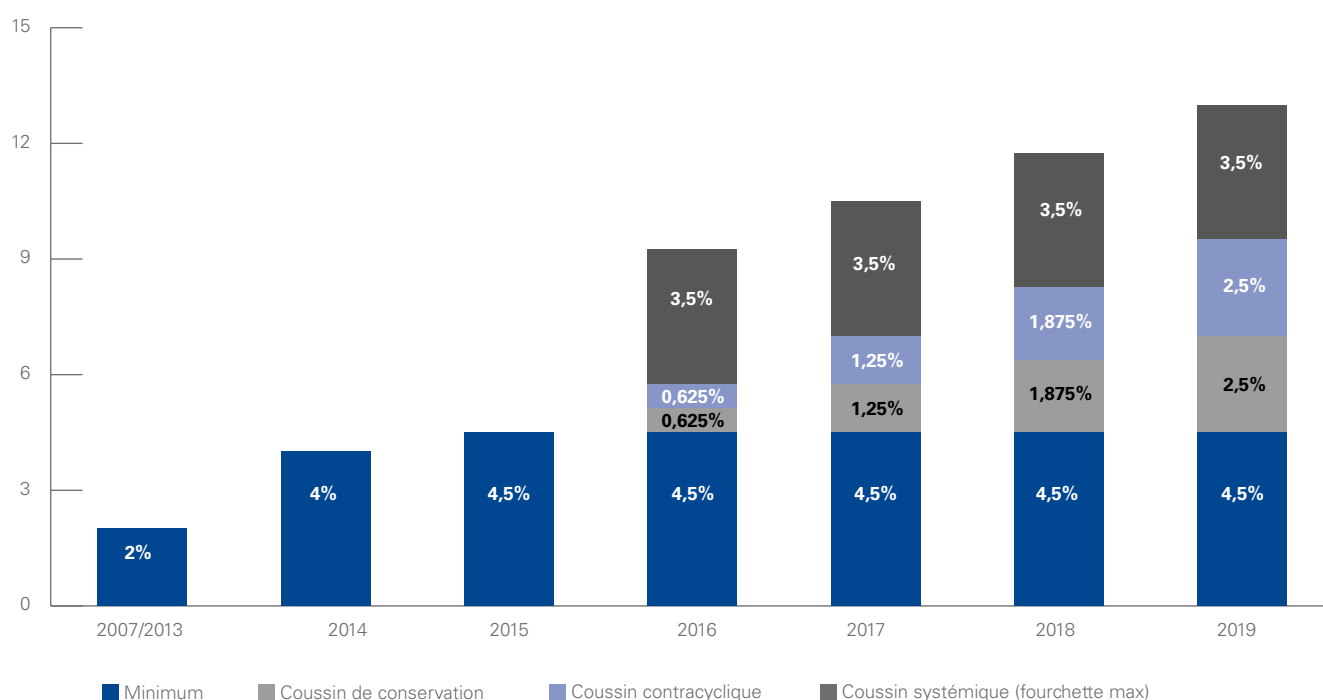
## Des exigences en fonds propres constamment renforcées

Bâle 3 impose un niveau minimal, dès 2015, des ratios de capital Common Equity Tier 1 dit CET 1 (4,5%), de Tier 1 (6%) et de solvabilité (8%) et introduit progressivement, à compter de 2016, des exigences supplémentaires en fonds propres CET1 :

- Des coussins de conservation et contracycliques afin d'absorber les pertes en périodes de tensions.
- Des coussins pour risque systémique et pour les établissements d'importance systémique mondiale visant à réduire le risque de faillite des grands établissements.

Avec la mise en place de ces nouveaux coussins, l'exigence de CET 1 aura été multipliée par plus de 6 à horizon 2019 par rapport au niveau requis avant 2014 et l'entrée en vigueur de la CRD IV.

### Exigences réglementaires CET1 (en %)



Note : le coussin pour risque systémique se situe entre 1% et 3,5% selon le degré de « systémicité » de l'établissement

Au-delà de ces nouvelles exigences, certaines banques communiquent également sur les chantiers d'amélioration du cadre de stress tests initiés à l'issue des Asset Quality Review de 2014 ainsi que, sur le prochain exercice, de stress tests réglementaires qui ont été menés par l'ABE au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2016 sans toutefois donner beaucoup de détails.

## Ratio de Common Equity Tier 1

Les établissements de l'étude affichent un ratio moyen CET1 au 31 décembre 2015 de 12,3% et, pour toutes les banques, un niveau largement supérieur à l'exigence réglementaire 2015 de 4,5%.

Ce niveau leur permet de préparer, dans de bonnes conditions, les exigences supplémentaires (coussins) entrant en application à partir de 2016 dans la mesure où toutes les banques respectent d'ores et déjà leurs exigences respectives à fin 2016.

### Données Bâle 3 sans disposition transitoire sauf exception :

Banques	31/12/2015	31/12/2014
HSBC <sup>(1)</sup>	11,90%	11,10%
RBS	15,50%	11,20%
Barc	11,40%	10,30%
LBG	12,80%	12,80%
UBS	14,50%	13,40%
CoBa	12,00%	9,30%
DB	11,10%	11,70%
BBVA <sup>(1)</sup>	10,30%	10,40%
Sant	10,05%	9,65%
ING	12,70%	10,48%
Nda <sup>(1)</sup>	16,50%	15,70%
CA	13,70%	13,10%
BPCE <sup>(1)</sup>	13,00%	11,90%
SG	10,90%	10,10%
BNPP	10,90%	10,30%
UniC <sup>(1)</sup>	10,59%	10,26%
CS	11,40%	10,10%

(1) Données Bâle 3 phasées

Le ratio CET1 s'établit entre 10% pour Santander et 16,5% pour Nordea (contre respectivement sur les mêmes entités 9,7% et 15,7% en 2014). Toutes les banques présentent des données en amélioration à l'exception de Deutsche Bank (baisse de 60pb du fait d'une baisse de ses fonds propres impactés par un résultat net négatif de -6,8Md€) et de BBVA (baisse de 10pb du fait de l'augmentation de 14% de ses RWA).

Le ratio CET1 moyen des établissements étudiés affiche une progression de 103bp par rapport à 2014.

Les plus grosses augmentations concernent Royal Bank of Scotland (+430bp) du fait de la baisse de ses actifs pondérés, Commerzbank (+270bp) sous l'effet combiné de la baisse de ses actifs pondérés et de la hausse de son capital CET1 et ING (+220bp) du fait de l'augmentation de son capital CET1.

Notons par ailleurs, que Santander qui présente le ratio le plus faible (comme en 2014), se félicite du renforcement de ses fonds propres du fait d'une forte croissance organique, lui permettant de renforcer son ratio CET1 de 40pb.



**Ratio CET1 = fonds propres de CET1/ RWA**

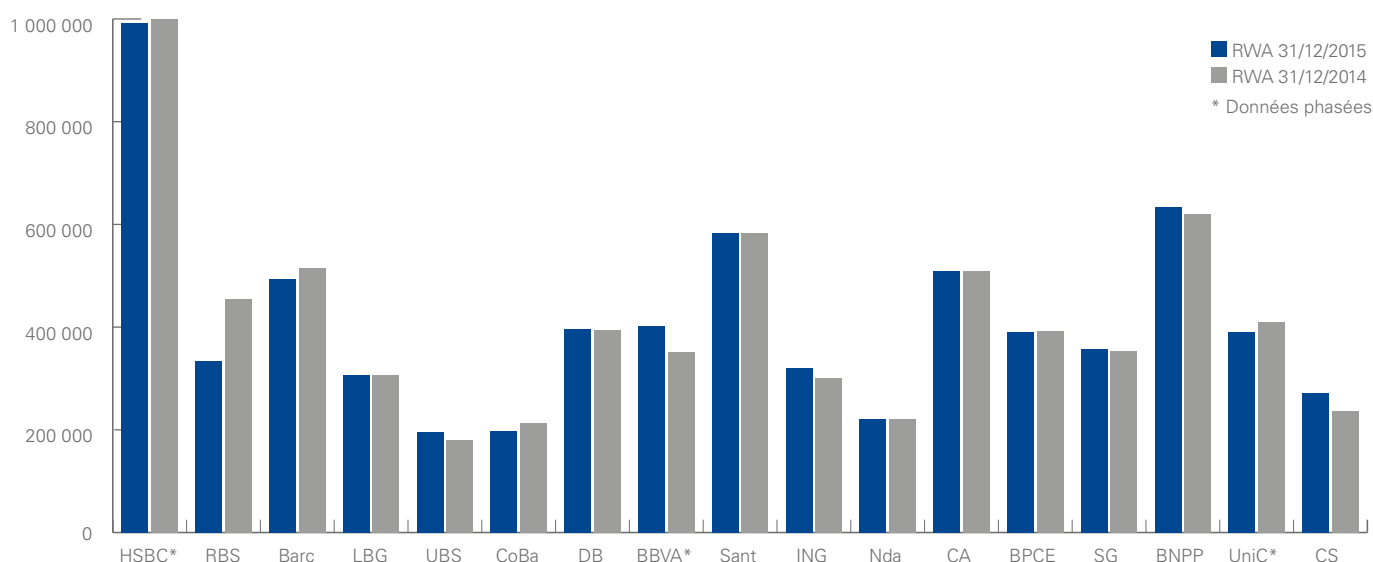
**Ratio minimum CET1 2015 : 4,5%**

**Ratio minimum CET1, avec coussin de conservation et coussin contracyclique, à l'horizon 2019 : 9,5%**

**Coussin systémique CET1 additionnel à horizon 2019, selon l'établissement : [0% ; 3,5%]**

## Une baisse des actifs pondérés

RWA (en millions d'euro - sans disposition transitoire sauf exception)



**Baisse des actifs pondérés en lien avec des politiques « asset light » pour faire face à des exigences réglementaires renforcées**

Afin d'améliorer leur ratio de CET 1, les établissements peuvent réduire leurs actifs pondérés (RWA) afin d'avoir un effet de levier sur le dénominateur de leur ratio.

Sur l'exercice 2015, nous constatons une certaine hétérogénéité selon l'établissement dans l'évolution des RWA, avec une fourchette allant de -27% pour RBS à +16% pour BBVA. Hors effets de change, les diminutions se justifient par les politiques « asset light » suivies par la plupart des banques, mais aussi par des opérations structurelles (par exemple avec la cession de Citizens Financial Group dans le cas RBS alors que les augmentations s'expliquent essentiellement par :

- des opérations de croissance externe comme pour BBVA, qui a acquis Catalunya Banc et +14,89% de Garanti Bank ;
- l'effet cumulé de plusieurs paramètres de calcul comme pour ING qui justifie l'augmentation de 7% de son RWA par l'augmentation de l'impact des données de pertes externes, l'augmentation du risque de crédit et le recalibrage du calcul du risque opérationnel.

La plupart des banques de notre échantillon communiquent néanmoins sur une bonne maîtrise du RWA. Le montant total des RWA de notre échantillon évolue ainsi de 7 041Md€ en 2014, à 7 001Md€ fin 2015.



**Forte capacité de génération de capital : amélioration des résultats nets et augmentations significatives de capital**

## Renforcement des Fonds Propres

Dans ce contexte de modification et de renforcement des exigences réglementaires, la plupart des banques ont réussi à renforcer leurs fonds propres en générant des bénéfices et/ou en réalisant des actions concrètes sur le capital.

En termes d'opération sur capital, sur les 17 établissements de notre panel :

- Dix ont effectué des augmentations de capital pour un total de 26,1Md€, dont Santander pour 7,4Md€ et HSBC pour 6,2Md€ dans une optique de renforcement des fonds propres.
- Une (LBG) a fait l'objet d'une réduction de capital dans le cadre de la simplification de la structure de ses fonds propres.
- 6 n'ont pas eu de variation significative de leur capital.

en Millions d'euro	Fonds propres CET1 31/12/2014	+/- Augmentation Diminution de capital social	+/- Résultat net part du groupe	- Distribution prévisionnelle 2016 sur résultat 2015	+/- Différence dividendes 2014 prévisionnels vs payés en 2015	Autres éléments	Fonds propres CET1 31/12/2015
HSBC	122 358	6 200	12 170	-8 999	-196	-13 755 <sup>(*)</sup>	117 777
RBS	55 088	1 834	-2 200	0	0	-2 823	51 899
Barc	57 205	1 072	-68	-1 492	-33	-462	56 223
LBG	42 351	-1 126	1 187	-2 708	-738	371	39 337
UBS	27 205	1 373	5 831	-3 076	-788	-2 303	28 241
CoBa	19 902	1 372	1 062	-250	0	1 605	23 691
DB	46 076	0	-6 794	0	0	4 819	44 101
BBVA	41 831	0	2 642	-1 014	-751	5 831	48 539
Sant	48 129	7 435	5 966	-2 268	-1 083	526	58 705
ING	31 511	0	4 010	-2 515	-923	8 705 <sup>(**)</sup>	40 788
Nda <sup>(1)</sup>	22 821	0	3 662	-2 585	0	-325	23 573
CA	64 712	400	6 043	-1 593	-550	657	69 669
BPCE <sup>(1)</sup>	46 597	953	3 242	-349	-34	548	50 957
SG	35 792	4	4 001	-1 612	-692	1 372	38 865
BNPP	63 711	1 222	6 694	-2 879	2	117	68 867
UniC <sup>(1)</sup>	41 998	0	1 694	-706	526	-2 137	41 375
CS	26 861	5 392	-2 767	-1 288	-11	2 775	30 962
<b>TOTAL</b>	<b>794 148</b>	<b>26 131</b>	<b>46 375</b>	<b>-33 333</b>	<b>-5 273</b>	<b>5 520</b>	<b>833 568</b>

(1) Données phasées

(\*) HSBC : impact de l'effet de change négatif sur ses fonds propres CET1 à hauteur de -7,1Md€

(\*\*) ING impact l'inversion de la déduction de capital des investissements significatifs dans les institutions financières du fait de ventes de ses participations dans NN Group et Voya Financial Inc à hauteur de 11Md€

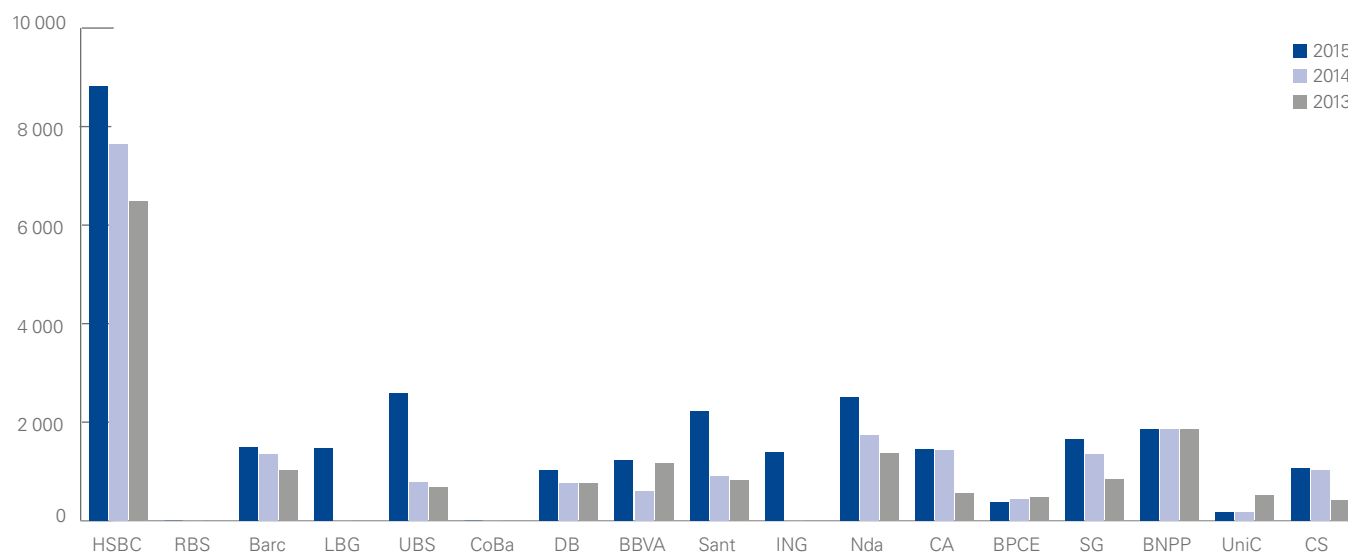


**Des politiques  
de distribution  
de dividendes moins  
conservatrices  
que par le passé**

## Politiques de distributions de dividendes

Bien que les montants des dividendes payés varient de manière significative d'une banque à l'autre, les politiques de distribution paraissent moins conservatrices avec un montant payé de 29,4Md€ en 2015 comparé à 20,1 Md€ en 2014. Les propositions de distribution sur 2016 au titre de 2015 semblent confirmer cette tendance.

### Dividendes payés part du groupe (en millions d'euro)



Note : le graphique ci-dessus présente le montant des dividendes payés au cours de l'année aux actionnaires du groupe sans tenir compte du résultat de l'année à laquelle ils se rapportent.

Au même titre que sur les exercices précédents, 2 banques (RBS et Commerzbank) qui bénéficient d'une aide publique depuis 2008, n'ont pas versé de dividendes sur l'exercice 2015 :

- Commerzbank dont le capital est détenu à hauteur de 15,6% par l'Etat fédéral allemand (en baisse de 0,7% par rapport à 2014 à la suite d'une augmentation de capital) ;
- Royal Bank of Scotland dont l'état britannique est actionnaire à hauteur de 72,6% (en baisse de 5,4% par rapport à 2014 à la suite de la vente d'une partie de ses parts) ;

Tous les autres établissements du panel ont ainsi payé des dividendes sur 2015 notamment ING et LBG pour la première fois depuis 2008 (à la suite des paiements des dernières échéances des remboursements des aides publiques).

## Dividendes proposés

Quinze établissements proposent à leur Assemblée Générale de distribuer des dividendes au titre de l'exercice 2015 pour un montant total de 33,3Md€, soit une hausse de 46% par rapport à l'exercice précédent.

Banques	% Résultat proposé pour la distribution 2015	% Résultat proposé pour la distribution 2014	Dividendes proposés (M€) 2015	Dividendes proposés (M€) 2014	Résultat net (M€) 2015	Résultat net (M€) 2014
HSBC	74%	70%	8 999	7 857	12 170	11 224
RBS	N/A	N/A	-	-	-2 200	-4 442
Barc	N/A	1 395%	1 492	1 353	-68	97
LBG	228%	38%	2 708	685	1 187	1 807
UBS	53%	55%	3 076	1 595	5 831	2 877
CoBa	24%	0%	250	-	1 062	264
DB	N/A	62%	-	1 034	-6 794	1 663
BBVA	38%	18%	1 014	471	2 642	2 618
Sant	38%	20%	2 268	1 136	5 966	5 816
ING	63%	38%	2 515	470	4 010	1 251
Nda	71%	75%	2 585	2 501	3 662	3 332
CA <sup>(1)</sup>	26%	39%	1 593	906	6 043	2 344
BPCE	11%	12%	349	345	3 242	2 907
SG	40%	36%	1 612	966	4 001	2 692
BNPP	43%	1 190%	2 879	1 869	6 694	157
UniC	42%	35%	706	697	1 694	2 008
CS	N/A	60%	1 288	934	-2 767	1 556
<b>Totaux</b>			<b>33 333</b>	<b>22 818</b>	<b>46 375</b>	<b>38 171</b>

(1) Données Crédit Agricole S.A. et non du groupe Crédit Agricole. Pour information le résultat net du groupe CA s'élève au 31/12/2015 à 6 043 millions d'euro, et au 4 924 millions d'euro au 31/12/2014



**Dividendes proposés au titre de l'exercice 2015 : 33Md€s d'euro**

**Charges d'impôts en 2015 : 26Md€s d'euro**

Les établissements de notre panel présentent cependant des politiques de dividendes disparates. Plusieurs d'entre eux choisissent de maintenir le montant N-1 du dividende par action (HSBC,...) alors que d'autres se fixent un pourcentage minimum de distribution des résultats de la période.

Les taux de distribution proposés par Crédit Suisse et Barclays témoignent de la volonté des deux groupes de maintenir un dividende en ligne avec l'exercice précédent malgré des résultats négatifs sur l'exercice 2015. En effet, Crédit Suisse maintient son niveau de distribution N-1 de 0,7€/action tout comme Barclays avec une distribution de 0,065£/action. A contrario, Deutsche Bank choisit de ne pas rémunérer ses actionnaires au vu de ses pertes record.

Enfin, Commerzbank, renoue avec une réelle rentabilité et avec la distribution en affichant un taux de distribution de 0,2€ par action.

Il convient toutefois de noter que onze banques soulignent qu'à l'avenir leur politique de distribution de dividende tiendra également compte de l'avis émis par l'Autorité Bancaire Européenne selon lequel un mécanisme de restriction de distributions applicables aux dividendes, aux instruments de Tier 1 et aux rémunérations variables s'appliquera si les exigences de ratio CET1 (y compris Pilier 2 et coussins additionnels) ne sont pas respectées.

En effet, dans le cadre du mécanisme de surveillance unique, le conseil de surveillance a défini, pour 2016, les niveaux de pilier 2 qui imposeront indirectement le seuil applicable pour les restrictions sur les distributions de dividendes (Maximum Distributable Amount).



## Ratio de solvabilité

Malgré le caractère prépondérant et dominant du ratio de CET 1 sur les autres ratios de capital, toutes les banques ont publié leur ratio de solvabilité qui affiche un niveau au-delà du minimum réglementaire.

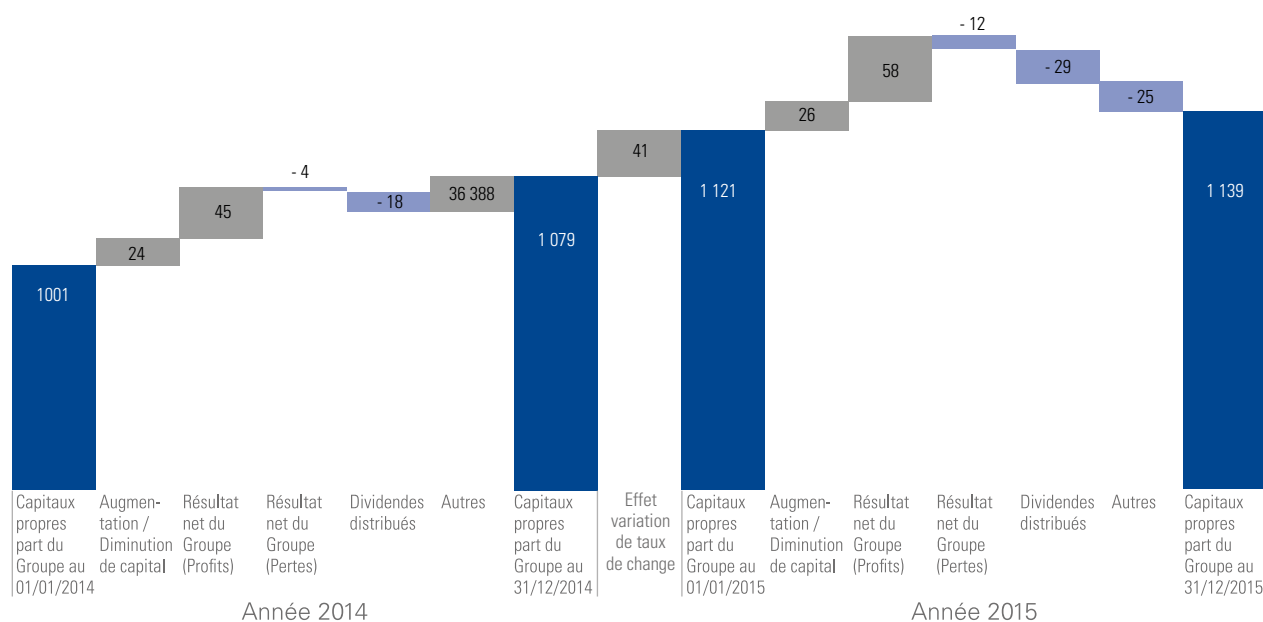
Données Bâle 3 sans disposition transitoire sauf exception :

Banques	31/12/2015	31/12/2014
HSBC <sup>(1)</sup>	17,20%	15,60%
RBS	19,60%	13,70%
Barc	17,30%	15,40%
LBG	18,00%	18,80%
UBS	22,90%	18,90%
CoBa	14,70%	12,30%
DB	15,40%	16,00%
BBVA <sup>(1)</sup>	15,00%	15,10%
Sant	13,05%	11,75%
ING	17,45%	15,53%
Nda <sup>(1)</sup>	21,60%	20,70%
CA	19,30%	18,40%
BPCE <sup>(1)</sup>	16,80%	15,40%
SG	16,30%	14,30%
BNPP	13,00%	11,70%
UniC <sup>(1)</sup>	14,23%	13,41%
CS	17,70%	16,50%

(1) Données Bâle 3 phasées

## Evolution des fonds propres des banques de l'échantillon sur la période début 2014 à fin 2015

Evolution des capitaux propres entre début 2014 et fin 2015  
(en milliards d'euro)



Note : le montant du poste « Autres », déterminé par différence, inclut notamment les gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres, les effets des acquisitions et cessions ainsi que les rémunérations des TSSDI et actions de préférences.



**1.139Mds d'euro€ de capitaux propres part du groupe pour les 17 banques fin 2015 contre 1.121Mds d'euro€ fin 2014 (à change constant)**

L'effet des nombreuses opérations de capital sur cet exercice (+26Md€) et du résultat globalement positif des établissements (+46Md€ net des pertes) est en grande partie compensé par les versements de dividendes (-29Md€) et les autres effets divers (-25Md€). Il en résulte une augmentation nette des capitaux propres part du groupe au global de 18Md€.

Une grande hétérogénéité des résultats nets part du groupe est observée. En effet si 13 des 17 banques sont largement bénéficiaires (moyenne des profits de 4,5Md€), 4 sont déficitaires principalement du fait d'éléments non récurrents :

- Deutsche Bank avec un déficit de 6,8Md€ est largement impactée par la dépréciation de ses goodwill et actifs incorporels à hauteur de 5,8Md€ et par des coûts de litiges pour 5,2Md€ exceptionnellement élevés ;
- Crédit Suisse a un déficit de 2,8Md€ qui s'explique également essentiellement par la dépréciation de ses goodwill pour 3,6Md€ ;
- Royal Bank of Scotland justifie notamment son déficit de 2,2Md€ par des coûts de restructuration de plus de 4Md€ ;
- enfin, Barclays avec un déficit de 68M€, met en avant des dotations aux provisions non récurrentes de 3,8Md€ dans le cadre des indemnités PPI « Payment Protection Insurance » et de 1,7Md€ relatives aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (incluant la manipulation des taux de change).

## Ratio de levier Bâle 3

Bâle 3 a introduit un ratio, indépendant du risque, visant à maîtriser le développement de l'effet de levier.

Ce ratio, dont les modalités de calcul ont été précisées par un règlement délégué de la Commission européenne du 10 octobre 2014, doit être publié par les banques depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 avec la même fréquence et à la même date que leurs états financiers.

Les obligations de publication se composent notamment des éléments suivants :

- un tableau comparatif résumé qui permet de comparer le montant total des actifs comptables d'une banque et son exposition aux fins du ratio de levier ;
- un modèle de déclaration commun qui présente une ventilation des principaux éléments réglementaires du ratio de levier ;
- un rapprochement qui explicite la source des différences importantes entre le total des actifs de bilan de la banque tel que présenté dans les états financiers et les expositions de bilan figurant dans le modèle de déclaration commun.

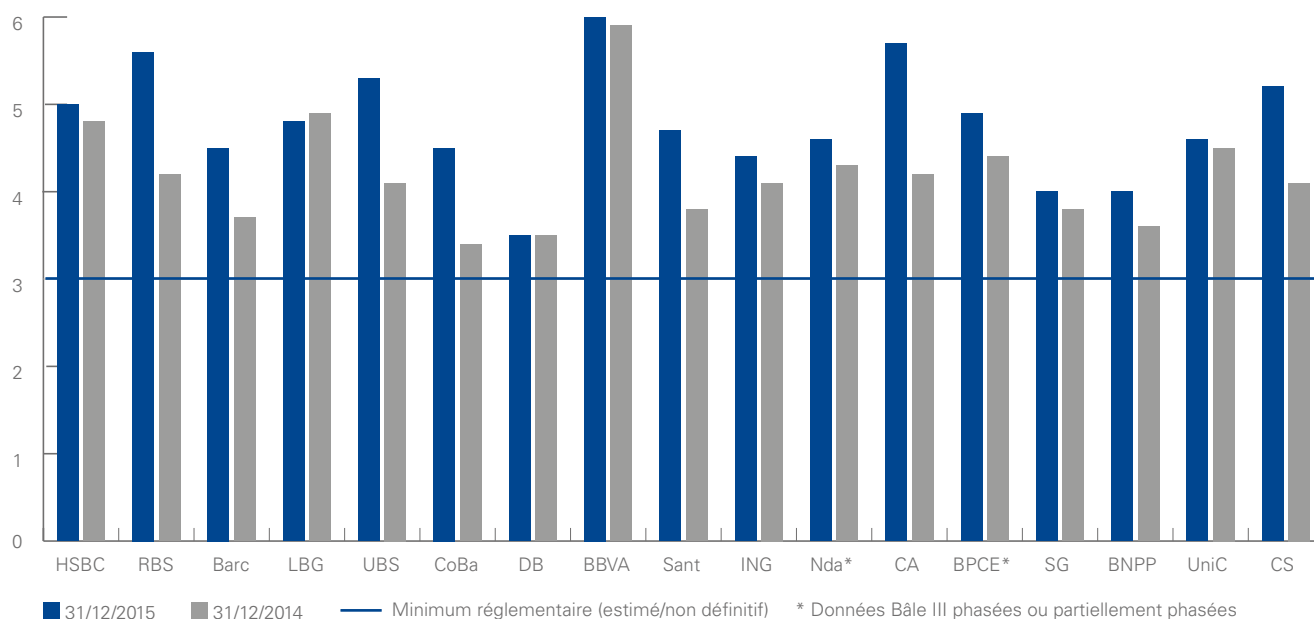
Le ratio de levier est en période d'observation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Le Comité de Bâle met à profit cette période pour surveiller les données des banques en évaluant, sur une base semestrielle, si la conception et le calibrage du ratio de levier minimum de T1 tels que proposés (recommandation actuelle de 3%) sont appropriés sur un cycle de crédit complet pour différents types de modèles opérationnels et pour chaque système comptable national.

Selon les résultats de la période d'évaluation, les éventuels ajustements définitifs seront apportés à la définition et au calibrage du ratio de levier Bâle III d'ici 2017, dans la perspective de l'intégration de ce ratio au pilier 1 le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

## fonds propres de catégorie 1

$$\text{Ratio de levier} = \frac{\text{total bilan sans compensation} + \text{engagement de HB pondérés}}{\text{fonds propres de catégorie 1}} \geq 3\%$$

## Ratio de levier (en % - sans disposition transitoire sauf exception)



Toutes les banques affichent fin 2015 un ratio de levier supérieur à 3%. Ce ratio est par ailleurs en augmentation par rapport à 2014 pour la quasi-totalité des banques à l'exception de Deutsche Bank restant stable, ce qui traduit le renforcement et la transformation structurelle de leurs bilans.

## L'anticipation des besoins en capital, un enjeu clés pour les banques

La communication financière des établissements reflète l'importance qu'occupe la gestion du capital dans les banques afin de répondre aux exigences réglementaires.

Les banques du panel ont fait preuve d'une forte capacité à générer du capital, et notamment du CET1.

Cette forte capacité de génération de capital devrait permettre aux établissements de préparer la mise en place des nouvelles exigences réglementaires :

- La mise en place progressive à partir de 2016 des fonds propres additionnels (coussins).
- Le nouveau dispositif applicable aux établissements les plus systémiques (G-SIBs) afin d'augmenter les ressources disponibles pour absorber les pertes et assurer une recapitalisation. Annoncé en octobre 2014 par le Conseil de stabilité financière (FSB), le mécanisme TLAC (Total Loss Absorbing Capacity), dont les modalités de calcul sont en cours d'élaboration (minimum requis envisagé entre 16% et 20% des RWA avant coussin de fonds propres), devrait être mis en place en 2019. La quasi-totalité des établissements communique déjà sur ce mécanisme dans leur rapport annuel 2015 mais seuls 2 en donnent une estimation (Crédit Agricole et Royal Bank of Scotland).
- Le MREL « Minimum Required Eligible Liabilities » ou exigence minimale concernant les fonds propres et les engagements éligibles afin à aussi de renforcer la capacité de renflouement interne des établissements.
- Le ratio de conglomerat financier, qui couvre les exigences de solvabilité relatives aux activités bancaires d'une part et aux activités d'assurance d'autre part en évitant le double emploi des mêmes fonds propres, est quant à lui mentionné pour environ la moitié des établissements de notre panel (dont les 4 banques françaises).
- 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.



**Management du capital et anticipation des besoins afin de répondre aux attentes et de préparer les exigences futures**



# 5

## Liquidité et refinancement

### POINTS CLÉS :

- ENTRÉE EN VIGUEUR DU RATIO LCR AU 1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2015
- BCE : UNE POLITIQUE MONÉTAIRE TOUJOURS ACCOMMODANTE
- LIQUIDITÉ : COMMUNICATION TOUJOURS D'ACTUALITÉ DES RÉSERVES DE LIQUIDITÉ



**2015 fut marqué par l'entrée en vigueur du ratio LCR (Liquidity Coverage Ratio) au 1<sup>er</sup> octobre 2015, et un environnement de taux d'intérêts faible. Les banques continuent toutefois la préparation de l'entrée en vigueur du ratio NSFR en 2018 (Net Stable Funding Ratio).**

Dans ce cadre comment les banques ont-elles communiqué sur cet aspect ?



### **Entrée en vigueur du LCR à 60%**

Entrée en vigueur du LCR au 1<sup>er</sup> octobre 2015 et préparation du NSFR toujours prévu pour 2018 :

Initialement prévu pour entrer en application au 1<sup>er</sup> janvier 2015, le LCR, ratio dont l'objectif est de favoriser la résistance immédiate des banques à une éventuelle situation d'illiquidité, est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2015. Le ratio, représentant les encours d'actifs liquides de haute qualité sur le total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants devra être supérieur ou égal à 70% au 1<sup>er</sup> janvier 2016, 80% au 1<sup>er</sup> janvier 2017, 100% au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Comme précisé dans le tableau ci-dessous, toutes les banques du panel ont mentionné l'entrée en vigueur du ratio ainsi que le montant atteint par ce-dernier à l'exception d'UniCredit. Cette dernière précise dans son rapport annuel, au sein du chapitre sur l'information des risques et les politiques de couverture des risques : « Le groupe a également adopté la réglementation Bâle 3 telle que les ratios Liquidity Coverage Ratio (LCR) et Net Stable Funding Ration (NSFR) comme une partie intégrant l'analyse globale de la liquidité du groupe. La nécessité de respecter les ratios est à la fois prise en compte dans le plan de liquidité groupe aussi bien que dans la définition de l'appétit aux risques du Groupe ».

Certaines banques ont communiqué de manière précise sur le ratio LCR. Par exemple, UBS a décrit le détail du calcul du LCR en 2015 en indiquant le montant du numérateur (high-quality liquid assets) et du dénominateur (net cash outflows) (moyenne du 4<sup>ème</sup> trimestre 2015 à 124 % et au 31 décembre 2014 à 123%).

Le taux du LCR est pour toutes les banques supérieures au taux réglementaire de 100% au 31 décembre 2015 comme indiqué dans le tableau de synthèse ci-dessous.

Communication du LCR		
Etablissements	Montant 2015	Montant 2014
SG	124%	118%
Barc	133%	124%
BBVA	>100%	above 100%
BNPP	124%	114%
CoBa	>100%	Non
CS	136%	Non
DB	119%	119%
HSBC	116%	NC
ING	> 100%	NC
LBG	>100%	NC
Nda	161%	149%
Sant	146%	above 100%
RBS	136%	112%
UBS	124%	123%
UniC	NC	NC
BPCE	110%	>100%
CA	> 110%	> 110%

Le NSFR (entré en vigueur en 2018) est un ratio dont l'objectif est de remédier aux asymétries de financement. Il incite les banques à recourir à des ressources stables pour financer leurs activités. Crédit Agricole S.A. rappelle que le NSFR est un ratio de stock, à la différence du LCR -ratio de flux-, qui compare les actifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an, aux passifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an.

Seules 4 banques au sein du panel ont indiqué le montant du NSFR : Barclays (106%), Santander, RBS (121%) et UBS (105%). La banque espagnole indique que le ratio NSFR est, au niveau du groupe et dans la plupart des filiales, supérieur à 100% ; RBS précise que le ratio, sur la base de l'interprétation du cadre conceptuel de Bâle 3 est de 112% au 31 décembre 2014 et de 121% au 31 décembre 2015.

#### **2015 demeure une année où l'environnement monétaire est extrêmement accommodant : taux d'intérêt faible et opération TLTRO**

A l'image de l'année 2014, 2015 demeure une année extrêmement accommodante pour les établissements de crédits. Le 22 janvier 2015, le Conseil des Gouverneurs de la Banque Centrale Européenne (BCE) a indiqué que le taux d'intérêt des prochaines opérations ciblées de refinancement à plus long terme (Targeted Longer-Term Refinancing Operations – TLTRO) sera égal au taux d'intérêt des principales opérations de refinancement (Main Refinancing Operations – MROs) prévalant lors de l'entrée en vigueur des TLTRO. Ainsi le spread de 10 pbs appliqués aux deux premiers TLTRO est éliminé pour les programmes conduits entre mars 2015 et Juin 2016.







### Souscription au TLTRO

Dans ce contexte, les établissements de crédit ont communiqué de manière différenciée sur leur participation :

Etablissements	Souscription au TLTRO sur 2015	Participation TLTRO
Barc	N/A	1,28 Mds
BBVA	8 Mds €	5,2 Mds
BNPP	3,5 Mds €	14 Mds €
ING	3 Mds €	5,7 Mds €
Sant	N/A	8,2 Mds
BPCE	6% des ressources à moyen et long termes du bilan cash	N/A
CA	39 Mds €	49,6 Mds €

Si Crédit Agricole S.A. indique avoir contracté l'emprunt TLTRO auprès de la BCE au cours de 2015 pour 39 milliards d'euro, BBVA mentionne qu'elle a souscrit 8 milliards d'euro au total en 2015 dans le cadre des opérations trimestrielles TLTRO.

### De même qu'en 2014, les établissements de crédit continuent de communiquer sur leurs réserves de liquidité et leur bilan de liquidité.

L'ensemble des établissements de crédit maintient en 2015, comme l'an passé, une communication de leurs réserves de liquidité. Celle-ci avait été héritée des années de la crise financière et économique, qui avait conduit les banques à expliciter leurs actifs liquides.

Rappelons d'abord que sans définition comptable, c'est chaque établissement qui définit les grilles de lecture d'évaluation du risque de liquidité: actifs liquides, actifs liquéfiables, coefficient de liquidité... Ainsi la notion d'actifs liquides regroupe généralement les dépôts en banques centrales, et les titres liquides de certains émetteurs (généralement Etats ou entités du secteur publics, banques multilatérales de développement) disponibles et éligibles au refinancement des banques centrales.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous l'ensemble des banques, à l'exception d'UniCredit, ont communiqué leurs réserves de liquidité :

Banque	2015			2014			2013			2012		
	Réserves de liquidité en milliard d'euro	En proportion des fonds propres 2015	En proportion du total Actif 2015	Réserves de liquidité en milliard d'euro	En proportion des fonds propres 2014	En proportion du total Actif 2014	Réserves de liquidité en milliard d'euro	En proportion des fonds propres 2013	En proportion du total Actif 2013	Réserves de liquidité en milliard d'euro	En proportion des fonds propres 2012	En proportion du total Actif 2012
DB	215	343%	13%	184	269%	11%	183	334%	11%	230	426%	11%
CA	257	277%	15%	246	284%	14%	239	499%	16%	230	509%	12%
BPCE	161	279%	14%	172	311%	14%	160	312%	52%	144	285%	46%
BNPP	266	461%	13%	260	290%	13%	247	282%	14%	221	256%	12%
Sant	258	293%	19%	230	285%	18%	200	265%	18%	217	291%	17%
Barc	198	239%	13%	191	250%	11%	152	229%	10%	184	280%	10%
RBS	213	298%	19%	193	277%	14%	175	249%	14%	180	216%	11%
HSBC	472	278%	22%	440	282%	20%	431	327%	22%	423	319%	21%
SG	169	286%	13%	140	254%	11%	174	341%	14%	154	309%	32%
UBS	192	369%	22%	156	371%	18%	124	318%	15%	127	333%	12%
LBG	168	295%	15%	140	252%	13%	107	229%	11%	108	200%	10%
BBVA	132	279%	18%	106	216%	17%	84	199%	14%	90	217%	14%
CoBa	82	280%	15%	49	187%	9%	105	403%	19%	83	319%	13%
Nda	62	199%	10%	63	209%	9%	64	220%	10%	63	224%	9%
ING	183	382%	22%	183	363%	18%	180	379%	17%	197	365%	17%
CS	162	388%	21%	135	369%	18%	114	331%	16%	105	357%	14%
UniC	N/A	N/A	N/A	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A	NC	N/A	N/A
	<b>3 188</b>	<b>309%</b>	<b>16%</b>	<b>2 886</b>	<b>279%</b>	<b>14%</b>	<b>2 740</b>	<b>307%</b>	<b>17%</b>	<b>2 756</b>	<b>307%</b>	<b>16%</b>

Les réserves ont augmenté en 2015 par rapport à 2014 à périmètre constant. Ainsi la communication des réserves de liquidité s'inscrit d'année en année comme une pratique de marché. La moyenne des réserves de liquidité par établissement sur les 4 dernières années s'élève à 170 milliards d'euro.

Moyenne arithmétique	2015	2014	2013	2012
Réserves de liquidité (en milliards d'euro)	188	170	161	162
En proportion des fonds propres	309%	279%	307%	307%
En proportion du total actif	16%	14%	17%	16%



### Progression des réserves de liquidité

Plusieurs banques détaillent sur deux exercices la composition de la réserve de liquidité. Ainsi, BNP Paribas a élaboré une présentation analytique de la composition de la réserve de liquidité globale, appelée counterbalancing capacity) sur 2015 et 2014 en indiquant le total des actifs éligibles, leur utilisation et leur « transférabilité ». La réserve de la banque française s'établit à 265,8 milliards d'euro en hausse d'environ 6 milliards dont 245 milliards d'actifs liquides reconnus par la réglementation prudentielle (High-Quality Liquid Assets - HQLA: – Actifs liquides de haute qualité) et 20,8 milliards d'autres actifs liquides. HSBC mentionne les actifs liquides de ses principales entités : HSBC UK liquidité groupe, The Hongkong and Shanghai Bankong Corporation, HSBC USA et les autres principales entités au 31 décembre 2015 et 2014.

A l'image de BNP Paribas, UBS a inséré un tableau analytique de la composition de sa réserve de liquidité de 192 milliards d'euro (HQLA).





# 6

## Gouvernance et rémunération

### POINTS CLÉS :

- PRINCIPES DE GOUVERNANCE INTÉGRANT LES DISPOSITIONS ISSUES DE LA CRD IV :
  - Dissociation des fonctions exécutives et de surveillance
  - Elargissement des missions des organes de supervision par la mise en place de comités spécialisés
  - Assiduité dans la présence aux comités
  - Renforcement de l'indépendance des administrateurs
  - Diversité des profils et progression de la représentation des femmes dans les organes de direction
  - Age des membres du conseil
  - Respect des règles déontologiques
  - Evaluation interne et externe de l'efficacité des organes de direction
- PRINCIPAUX IMPACTS DE LA CRD IV SUR LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION :
  - Plafonnement de la rémunération variable à 200% de la rémunération fixe
  - 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

**L'entrée en vigueur de nouvelles réglementations restrictives, telles que Bâle III et la CRD IV, a renforcé les bonnes pratiques au sein des banques. Elles ont pour but d'instaurer une gouvernance et une gestion du risque dans les entreprises. Ces objectifs se traduisent par des mécanismes d'incitation pour mieux contrôler l'exposition au risque, le rendement à long terme, mais aussi les politiques de rémunération. Il en ressort un renforcement de la gouvernance et des comités de supervision plus présents.**

## Principes de gouvernance intégrant les dispositions issues de la CRD IV

Les banques de notre échantillon présentent de manière exhaustive la gouvernance en leur sein : le rôle et les membres de chaque comité, ainsi que leur présence aux comités. Elles soulignent toutes l'indépendance des administrateurs comme facteur clé pour le bon fonctionnement du Conseil d'Administration. Par ailleurs, notons que la diversité des profils des membres des organes de direction ainsi que le respect des règles déontologiques sont particulièrement mis en exergue. Enfin, les banques communiquent sur la conformité de leur gouvernance aux évolutions réglementaires locales et européennes.



**Définition des rôles de chaque comité**

### Dissociation des fonctions exécutives et de surveillance

La totalité des banques de l'échantillon ont un type de direction bicéphale avec la séparation du Conseil d'Administration et du Directeur Général ou du Conseil de Surveillance et du Directoire. Afin d'améliorer l'efficacité de l'organe de direction des banques, la CRD IV a introduit également la notion de limitation des mandats. En effet, ne pourront être cumulés qu'une fonction exécutive et un nombre limité de mandats non exécutifs afin de consacrer un temps suffisant à l'exercice de la mission de supervision. Cependant, au-delà de la présentation exhaustive de l'ensemble des mandats exercés par les dirigeants, mis à part UBS, les banques ne communiquent pas encore de façon explicite sur le sujet.

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

Les évolutions réglementaires induites par la CRD IV imposent aux établissements de mettre en place les trois comités spécialisés suivants : comité des risques, comité des rémunérations et comité des nominations. Cette nouvelle 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. La Société Générale est la dernière banque de l'échantillon à avoir procédé à la dissociation entre les comités d'audit et des risques en janvier 2015 ; les autres ayant déjà anticipé la réglementation CRD IV depuis fin 2013.

Par ailleurs, il est intéressant de noter la présence fréquente d'autres comités :

- Le comité de Responsabilité Sociétale des Entreprises : ce comité devient primordial au sein des banques. En effet, les problématiques environnementales et sociales font partie des nouveaux enjeux de notre société. Pour exemple, il a été mis en place en 2015 au Crédit Agricole et à LBG.



- Le comité de conduite/conformité : ce dernier est en charge de s'assurer que la conduite des opérations de la banque est en accord avec les valeurs qu'elle promeut à savoir intégrité du marché, système équitable pour les clients ... Parfois, les problématiques abordées dans ce comité sont intégrées au Comité RSE (exemple de BPCE).
- Le comité de l'innovation et technologie : les problématiques digitales se diffusent à une vitesse fulgurante sur le marché. Les banques doivent s'adapter à ce nouveau contexte en investissant des sommes conséquentes dans la digitalisation de leur structure ainsi qu'en intégrant les questions d'innovation au cœur de leur stratégie. Cela est reflété dans des discussions au plus haut niveau de direction des banques.

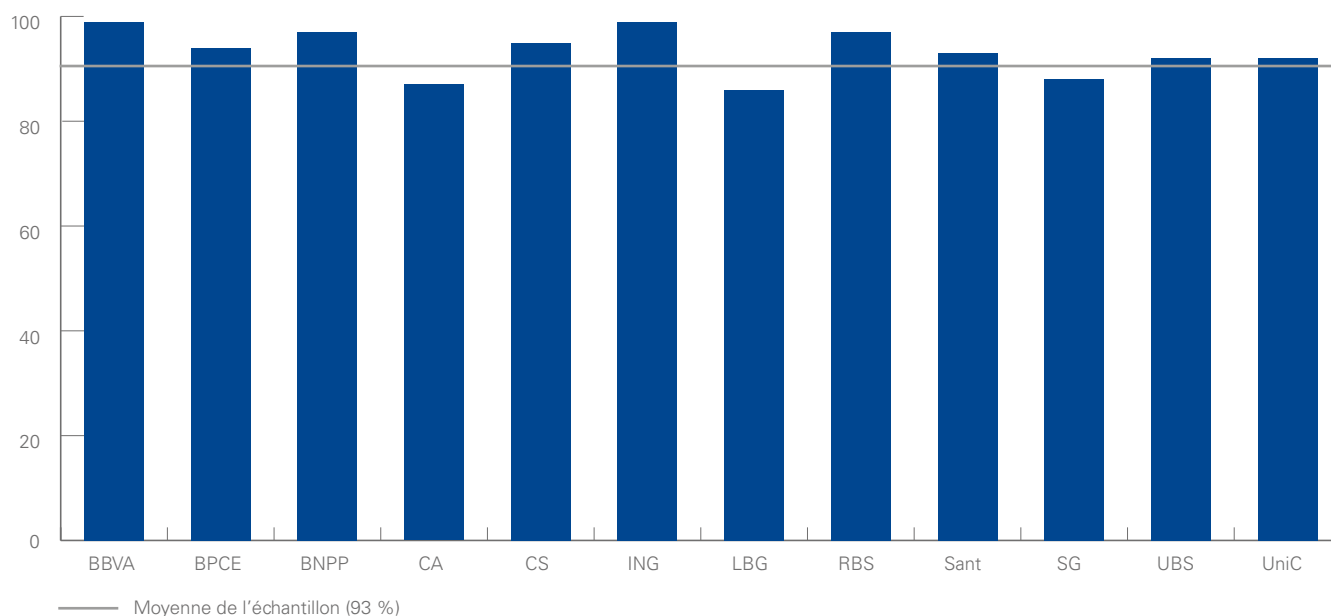
D'autres comités ont été recensés dans certaines banques, de façon moins systématique, tels que le comité des parties liées ou des investissements.

## Assiduité dans la présence aux comités

La quasi-totalité des banques de notre échantillon (+ de 88%) mentionnent l'assiduité à l'ensemble des comités tenus au courant de l'année. Cependant, la précision varie selon les banques : il peut aussi bien s'agir de la simple mention d'une moyenne en pourcentage que du décompte de chaque présence à chaque comité pour chaque administrateur. Nous notons un traitement différent de la présence téléphonique (2 banques du panel la valident dans le décompte alors que Credit Suisse ne la comptabilise pas). Seule une banque (LBG) justifie l'absence des administrateurs aux séances des comités.

La moyenne d'assiduité des administrateurs de notre panel aux comités s'élève à 93%.

### Assiduité aux comités spécialisés (en %)



Preuve que les heures passées en Conseil d'Administration par les administrateurs est un sujet important, Santander présente dans son document de référence une étude comparative entre les banques du Royaume-Uni, internationales et américaines menée par le cabinet Spencer Stuart en 2015. Il en ressort que les administrateurs de Santander passent en moyenne 380 heures par an, contre respectivement 95 heures, 132 heures et 114 heures pour les trois typologies étudiées.

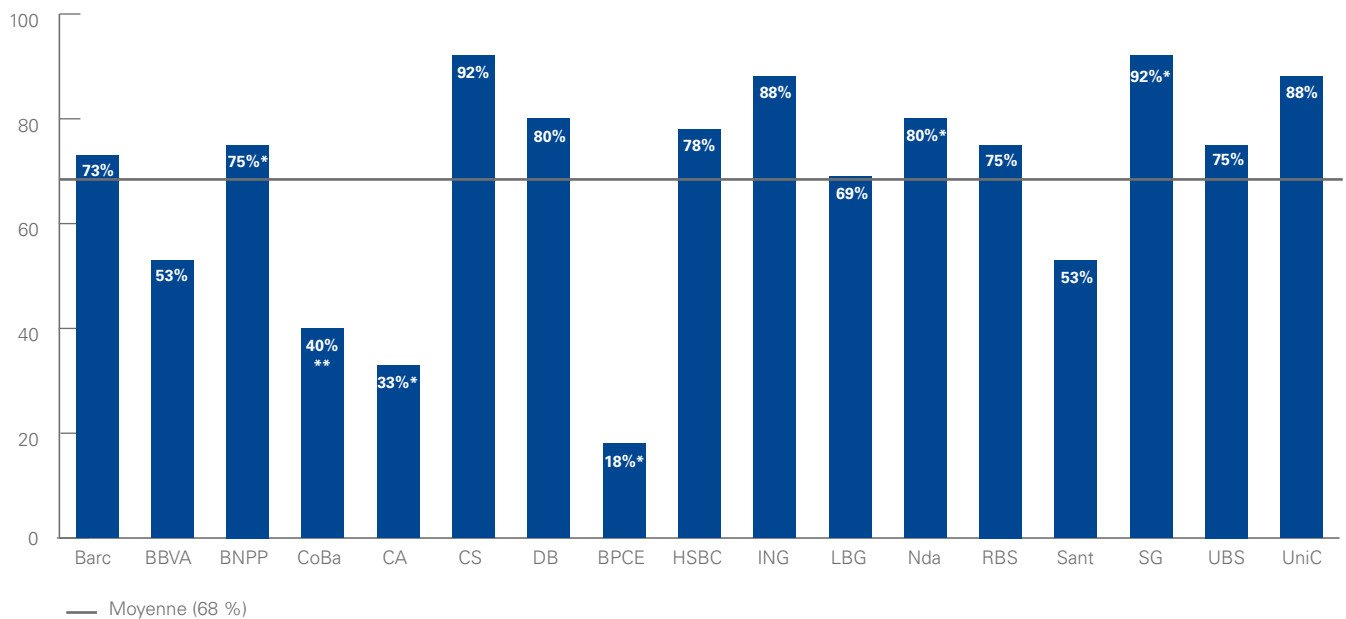
## Renforcement de l'indépendance des administrateurs

Un administrateur indépendant est défini comme un administrateur qui « 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 ». En France, les critères d'indépendance sont posés par l'AFEP-MEDEF mais aussi laissés à la libre appréciation de chaque banque. Les banques allemandes font aussi référence au German Corporate Governance Code.

En France, les dernières recommandations de l'AFEP-MEDEF précisent que la proportion d'administrateurs indépendants au Conseil doit être de 50% ou d'au moins un tiers par rapport au nombre total des administrateurs. Nous notons que le Groupe BPCE a seulement 3 administrateurs indépendants sur 19 au total, du fait de son organisation coopérative.

En moyenne, 68% des administrateurs sont indépendants.

### Taux d'indépendance des administrateurs en 2015 (en %)



\* Pour BPCE, BNPP, Crédit Agricole, Nordea et la Société Générale, nous retenons la nouvelle règle de calcul du code AFEP-MEDEF qui exclut du calcul les représentants des salariés

\*\* Au moins 8 administrateurs sont indépendants



## Diversité des profils et progression de la représentation des femmes dans les organes de direction

Au regard de la CRD IV, les organes de direction et de surveillance doivent disposer des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires à la compréhension des activités et des principaux risques auxquels sont exposés les établissements.

Dans ce contexte, les banques de notre panel communiquent sur la qualité des organes de direction, sur la complémentarité et la diversité des profils et sur les compétences des administrateurs.

Si les banques de notre panel présentent les taux de féminisation au sein des organes 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 :

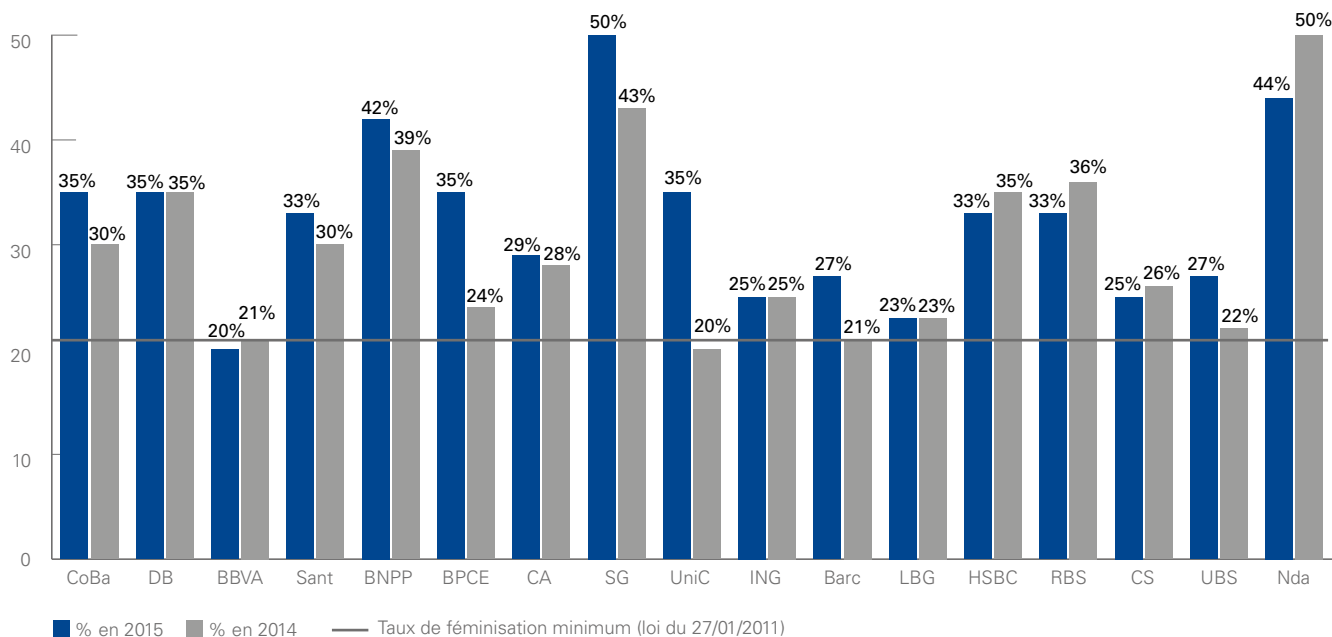
Pays	Loi/Code de gouvernance	Banque	Obligation réglementaire	% en 2015	Respect du quota	% en 2014	Evolution 14/15	Objectifs fixés pour 2015
Allemagne	Act on Equal Participation of Women in Executive	CoBa	30%	35%	☑	30%	↑	30%
		DB	30%	35%	☑	35%	=	30%
Espagne	Loi constitutionnelle 3/2007 du 22 mars 2007	BBVA	40%	20%	☒	21%	↓	NC
		Sant	40%	33%	☒	30%	↑	NC
France	Loi Copé-Zimmermann 2011/103 du 27 janvier 2011	BNPP	20%	42%	☑	39%	↑	30%
		BPCE	20%	35%	☑	24%	↑	20%
		CA	20%	29%	☑	28%	↑	20%
		SG	20%	50%	☑	43%	↑	NC
Italie	Loi 120/2011	UniC	33%	35%	☑	20%	↑	NC
Pays-Bas	Loi du 31 May 2011	ING	30%	25%	☒	25%	=	30%
Royaume Uni	Pas de loi. Ligne de conduite : Lord Davies Report	Barc	25%	27%	☑	21%	↑	25%
		LBG	25%	23%	☒	23%	=	25%
		HSBC	25%	33%	☑	35%	↓	NC
		RBS	25%	33%	☑	36%	↓	25%
Suisse	Projet de loi : Initiative Minder (non acceptée au niveau fédéral)	CS	20%	25%	☑	26%	↓	NC
		UBS	20%	27%	☑	22%	↑	NC
Suède	Coporate Governance Code of 2004	Nda	25%	44%	☑	50%	↓	NC

Par ailleurs, certaines banques s'imposent des contraintes complémentaires de «bonne gouvernance» comme Santander ou HSBC qui s'imposent une représentation minimum de 30% de femmes au Conseil d'Administration en 2015 (25% en 2014 pour Santander).

Nous remarquons que les banques françaises se situent en bonne position dans l'échantillon avec des taux de représentation des femmes avoisinant parfois les 50%. Par ailleurs, la loi Copé-Zimmermann 2011/103 va imposer au 1<sup>er</sup> janvier 2017, pour les sociétés cotées, d'atteindre une proportion des membres du conseil de surveillance de chaque sexe supérieure à 40%.

Selon une étude menée par la Commission Européenne en avril 2015 sur les sociétés cotées, le taux de représentation des femmes au Conseil d'Administration ou Conseil de surveillance, est de 21,2%. Notons que la moyenne de notre panel est bien plus élevée (32%).

### Taux de représentation des femmes au Conseil d'Administration en 2015 (en %)

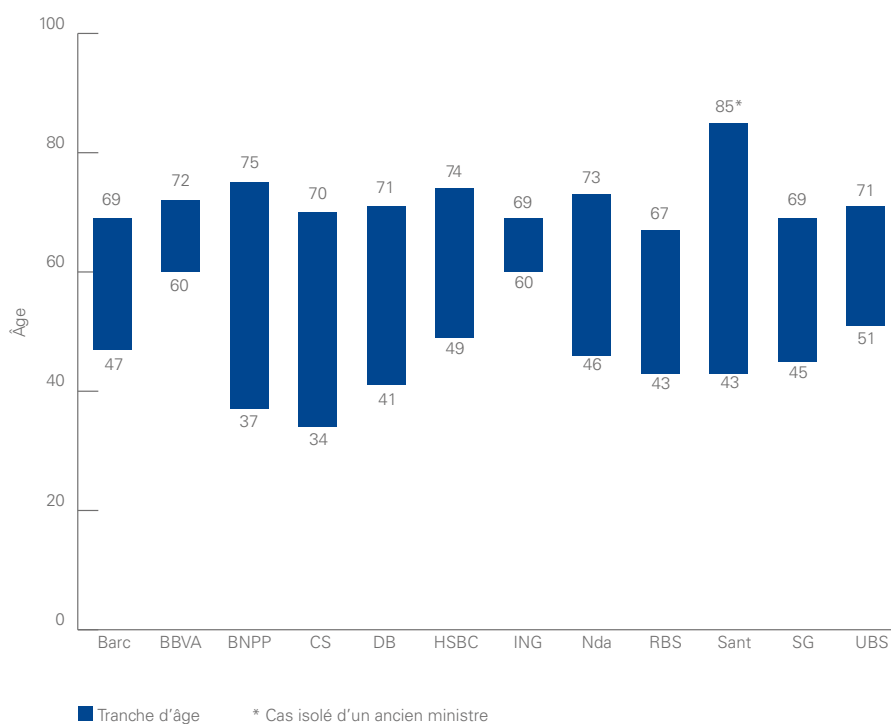


## Age des membres du conseil

En France, à défaut de dispositions contraires dans les statuts, le nombre d'administrateurs ayant plus de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction (conformément à l'article L225-19 du code de commerce). Nous notons dans les banques françaises le respect de cette réglementation avec seulement 2 administrateurs âgés de plus de 70 ans à BNP Paribas et aucun à la Société Générale ni dans le groupe BPCE. Nous n'avons pas pu dégager de tendance sur l'âge des nouveaux administrateurs.

Dans l'ensemble de notre panel, l'âge des administrateurs les plus âgés dépasse le plus souvent les 65 ans. En effet, les administrateurs sont des personnes ayant une expérience professionnelle conséquente afin de pouvoir participer activement aux décisions stratégiques de la société. Nous n'avons pas identifié de contraintes réglementaires pour les banques non françaises.

## Tranche d'âge des administrateurs



## Respect des règles déontologiques

La prise en compte des exigences de déontologie financière dans les activités bancaires est récente mais se renforce au fil des années à la suite des diverses réglementations. 11 banques sur 17 mentionnent la nécessité d'absence de conflit d'intérêt des administrateurs. En revanche, des notions telles que l'absence de fraude, la bonne foi ou le maintien du secret professionnel sont partiellement citées. Par ailleurs, 11 banques mentionnent se référer à un code de conduite ou une charte de conformité.

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

La CRD IV a introduit l'obligation pour le Comité des nominations d'« évaluer l'équilibre et la diversité des connaissances, des compétences et des expériences dont disposent individuellement et collectivement les membres du Conseil d'administration ».

Cette évaluation est la plupart du temps pilotée en interne par le comité des nominations. Elle est très souvent menée avec l'appui d'un cabinet externe (11 établissements sur notre panel). A noter que la Société Générale n'a pas eu recours à une aide externe pour 2015 du fait de son changement de gouvernance. En effet, la séparation entre le Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est très récente.

La communication des résultats diverge selon les banques. Le plus souvent, peu de détail est fourni sur la question. Santander est une des seules banques qui publie à la fois le processus de formation, le contrôle et l'évaluation des membres du Conseil ainsi que les moyens utilisés (entretiens individuels, questionnaires, sujets abordés). Des banques comme BNP et HSBC présentent quant à elles les plans d'actions menés. Parmi les différentes mesures, nous notons :

- La revue de la composition du Conseil, l'incorporation de nouveaux administrateurs avec un profil international, ainsi que le renforcement de la diversité ;
- Le besoin d'inclure les nouvelles problématiques sociales et responsables dans les fonctions de risques, régulation et conformité.

Les évolutions réglementaires entraînent pour les banques la mise en place d'importants programmes de formation. Dans un contexte de complexification croissante du paysage réglementaire, toutes les banques de notre étude ont communiqué, comme l'an dernier, sur la mise en œuvre d'actions de formation à destination des membres des organes exécutifs et de supervision.



**Obligation d'évaluer les membres du conseil d'administration**

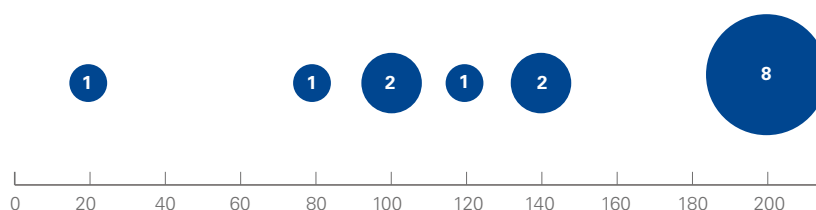
## Principaux impacts de la CRD IV sur les politiques de rémunération

Les principes des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont proposés par le Comité des rémunérations à l'organe délibérant. Ces principes sont réexaminés chaque année afin de garantir leur conformité à la réglementation locale et européenne et au code interne de gouvernement d'entreprise. La directive CRD IV a renforcé l'encadrement des rémunérations en apportant des précisions sur les dispositions relatives aux rémunérations déjà présentées par la CRD III.

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

Selon les nouvelles directives, la rémunération variable des dirigeants ne peut excéder 200% du salaire fixe. Selon les banques, ce plafond est très variable, compris entre 20% et 200% du salaire fixe. Notons que Deutsche Bank est la seule banque à ne pas avoir distribué de rémunération variable sur l'année 2015 à la suite des difficultés financières qu'elle a traversées. Par ailleurs, UBS ne communique pas précisément sur ce point.

### Seuil maximal des rémunérations variables proportionnellement au salaire fixe (en %)



Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les banques de notre échantillon sont conformes à la réglementation CRD IV.

Banque	Seuil maximal des rémunérations variables communiquées par les banques
BBVA, BPCE, BNPP, HSBC, RBS, Sant, SG, UniC	200% du salaire fixe
CoBa, LBG	140 % de la rémunération annuelle fixe pour le PDG et 100 % pour les directeurs exécutifs
CA	120% du salaire fixe
CS	100% du salaire fixe
Barc	80% du salaire fixe
Nda	25% du salaire de base sauf pour quelques managers pour lesquels elle peut s'élever à 50% du salaire (et dans des cas plus rares, 100%)
ING	20% du salaire fixe



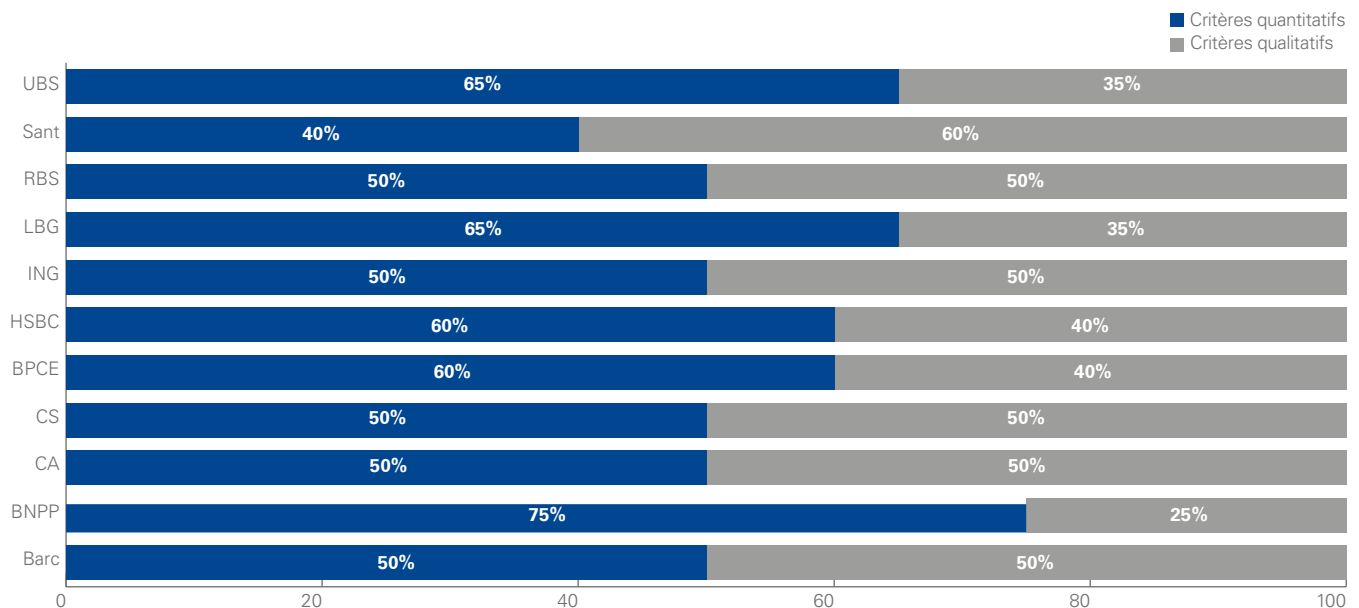
Politiques de  
rémunération en phase  
avec la CRD IV

## Contraintes de la rémunération variable

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

La rémunération variable des dirigeants repose à la fois sur des critères financiers et des critères non financiers. Comme indiqué ci-dessous, la répartition entre ces critères est en moyenne 60% de critères quantitatifs et 40% de critères qualitatifs.

### Nature des critères de performance retenus pour le calcul de la rémunération variable (en %)



#### Exemples de variables financières utilisées pour le calcul de la rémunération variable

Résultat net, Résultat net par action, Résultat avant impôt, Réalisation du budget, Résultat brut d'exploitation, Coefficient d'exploitation, Rendement des capitaux propres, EVA (valeur ajoutée économique) après impôts, Marge nette, PNB, Common Equity Tier 1, Ratio de levier, Value at risk, Risk Weighted Assets, Taux de croissance du résultat par action, Croissance du résultat net, Taux de croissance des actifs, Payout ratio, Return On Equity, BNPA.

#### Exemples de variables non financières utilisées pour le calcul de la rémunération variable

Développement d'une stratégie durable  
Développement d'une culture et d'une stratégie du risque  
Alignement de la structure opérationnelle avec les exigences légales  
Qualités personnelles attendues : capacités d'anticipation, d'animation, et de décision et d'exemplarité...  
Satisfaction client comparée aux autres banques concurrentes

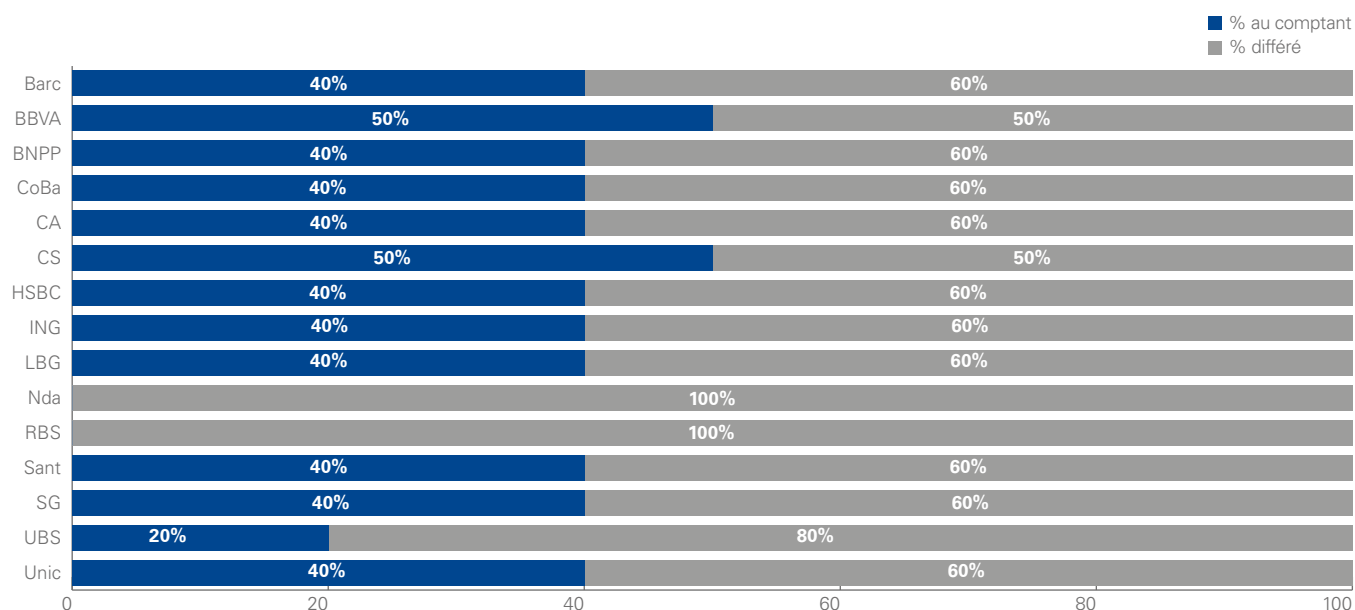
Les banques communiquent largement sur les variables utilisées pour définir la rémunération variable. Elles reflètent les objectifs stratégiques de la banque (efficacité et l'optimisation des coûts opérationnels, satisfaction des actionnaires et des clients, recentrage sur les activités cœurs de métier) et combinent des variables financières (de profitabilité, d'efficacité, et de mesure de croissance), et des indicateurs non financiers (de capital réglementaire et de risque, et de satisfaction des actionnaires 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 6 ans (voire 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 diffère donc la rémunération variable en une partie court terme et une autre long terme. Notons qu'en moyenne, la répartition est 40/60% comme montré ci-dessous.

La part variable annuelle dépend de la performance de l'établissement et de la contribution individuelle des mandataires sociaux à cette dernière et peut être soumise à des clauses de rétention. La part variable pluriannuelle ou intéressement à long terme est, quant à elle, différée avec des clauses résolutoires (restriction ou suppression) selon qu'un certain nombre d'objectifs futurs soient atteints. L'objectif de cette dernière est d'inciter les dirigeants mandataires à délivrer une performance à long terme.

### Répartition de la distribution de la rémunération variable des administrateurs (en %)



## Conclusion

L'exhaustivité des banques de l'échantillon publient des informations sur les politiques de rémunération appliquées au groupe. Elles justifient le niveau de rémunération fixe et variable au regard des performances de l'entité sur l'année. Par exemple, Deutsche Bank publie son choix de ne pas attribuer de rémunération variable pour ses dirigeants à la suite des difficultés financières du Groupe sur l'année 2015. Des banques comme BBVA, Santander et UniCredit mentionnent les informations sur la rémunération dans leur « Remuneration report ».

Aujourd'hui, les politiques de rémunération des banques ont pour objectif de garantir l'attraction, l'engagement et la fidélisation sur le long terme des dirigeants, tout en s'assurant une gestion appropriée des risques et de la conformité.





# 7

## Poids du passé et défis futurs

### POINTS CLÉS :

- UN RECENTRAGE SUR LE CŒUR DE MÉTIER.
- DES INFRACTIONS À LA RÉGLEMENTATION : DES CONDAMNATIONS ONÉREUSES (LIBOR / EURIBOR / TIBOR MAIS AUSSI LA RÉGLEMENTATION AMÉRICAINE).
- LA RECRUDESCENCE DES LITIGES COMMERCIAUX.
- LA BANQUE DE DEMAIN, UNE TRANSFORMATION EN COURS : DIGITALISATION DE L'INDUSTRIE BANCAIRE, CYBERCRIMINALITÉ, FONDS DE RÉOLUTION UNIQUE.
- D'AUTRES DÉFIS À RELEVER : UNE SATISFACTION DES CLIENTS ÉLEVÉE, UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE VERS LES PME, DES ENJEUX SOCIÉTAUX DE PLUS EN PLUS ESSENTIELS.

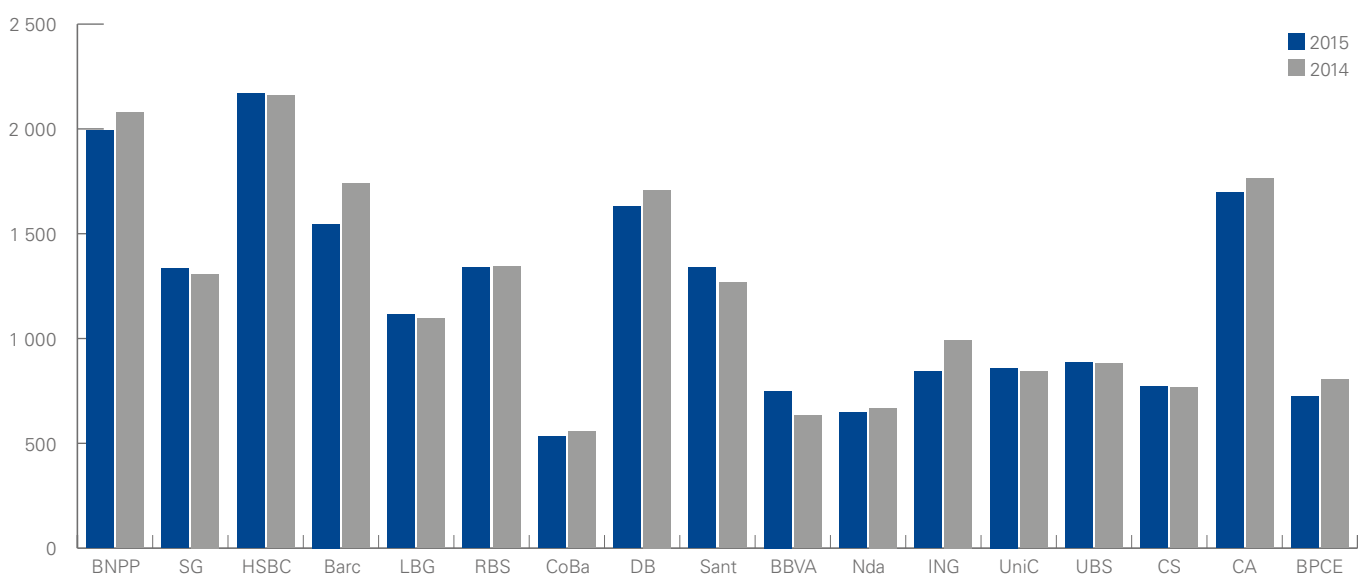
**L'héritage de la crise financière de 2008 et de la crise de l'euro dès les années 2010 pèse considérablement sur les banques qui sont confrontées à l'émergence de nouvelles réglementations. Les exigences prudentielles s'accroissent entraînant des changements organisationnels et structurels. Toutefois, aucune banque de notre panel ne communique précisément sur l'impact chiffré de ces changements.**

**La tendance déjà observée en 2014 d'un recentrage sur les cœurs de métiers et d'un investissement sur les innovations technologiques s'est confirmée et accentuée en 2015. Les banques poursuivent ainsi leur stratégie de transformation en s'adaptant à leurs nouvelles contraintes : répondre aux exigences réglementaires tout en proposant des produits et services adaptés à leurs clients et en améliorant le rendement des actionnaires.**

## Un recentrage sur le cœur de métier

Dans la continuité des années précédentes, le recentrage des banques sur leur cœur de métier s'est poursuivi en 2015. Dans le cadre de processus de réduction de leurs risques et de leurs coûts, les banques ont réalisé des investissements ciblés, avec un total bilan en légère baisse sur l'exercice 2015 (-2% par rapport au 31 décembre 2014).

**Total actif (en milliards d'euro)**



La réorganisation des activités opérée par les établissements les a conduits à céder des filiales et des participations jugées non-stratégiques afin de permettre un développement plus ciblé sur les activités stratégiques mais également dans le numérique, tout en réduisant les actifs à risques pondérés.



### Recentrage géographique et sectoriel

Dans ce cadre, nous observons en 2015 un recentrage à la fois géographique et sectoriel des banques. Les banques Barclays et LBG se sont recentrées sur leur cœur de métier en se séparant de leurs activités en Europe méditerranéenne. LBG a notamment cédé ses opérations en Espagne, tout comme Barclays, au Portugal, en Italie, au Pakistan et en Asie. Parallèlement, BBVA et Deutsche Bank se sont partiellement désengagées de leurs participations dans des sociétés chinoises, tandis que la banque HSBC a cédé ses opérations au Brésil.

Outre les désengagements géographiques, nous avons aussi constaté des cessions sectorielles. BPCE et BNP Paribas ont poursuivi en 2015 leur désengagement dans le secteur de l'immobilier en cédant respectivement leurs parts dans la société foncière Nexity et dans Klépierre-Corio.

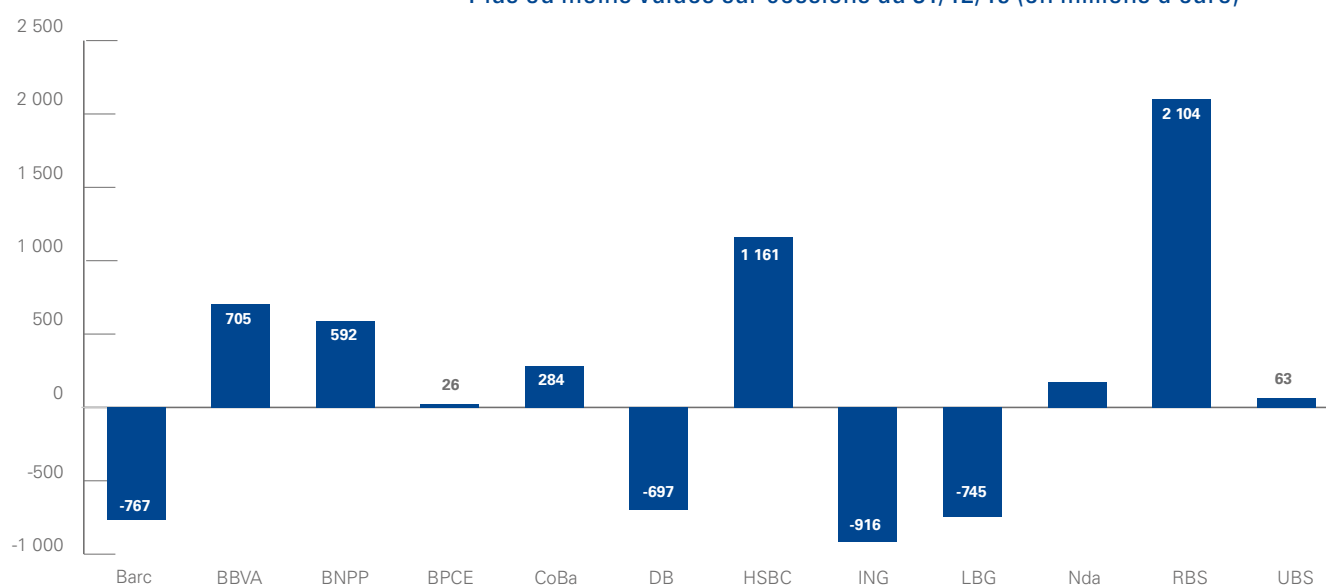
Les banques suisses ont réalisé des opérations similaires avec la cession d'activités non-stratégiques telles que Markit (entreprise spécialisée dans le pricing d'instruments financiers) et son activité de services financiers alternatifs pour UBS (cédée à Mitsubishi UFJ Financial Group). Crédit Suisse a pour sa part opéré début 2015 un recentrage sur son activité de banque de détail avec la cession de son activité de gestion de fonds alternatifs Prime Fund Service (rachetée par BNP Paribas).

Les banques anglo-saxonnes ont également poursuivi le recentrage sectoriel de leurs activités. Barclays a finalisé la cession de la société UK Secured Lending à un groupe appartenant à Goldman Sachs et a initié la cession de son activité de Risk Analysis pour une vente prévue au cours de l'exercice 2016. RBS a procédé à un désengagement dans ses activités de Private Banking à l'international en cédant complètement ses parts dans les sociétés Capital Resolution et Citizens.

Enfin, les banques du Nord de l'Europe ont également cédé des activités non-stratégiques. ING a poursuivi son processus de cession des activités ne faisant pas partie du cœur de métier en cédant la totalité de ses parts dans les sociétés d'assurance Voya et NN Group. La banque Nordea a quant à elle cédé son activité de service dans le système de paiement norvégien (Nets).

Au 31 décembre 2015, l'impact pour les banques de notre panel des cessions d'opérations dans le cadre du processus de recentrage sur les activités stratégiques est le suivant :

#### Plus ou moins values sur cessions au 31/12/15 (en millions d'euro)



La tendance à la cession d'actifs s'est maintenue en 2015. Cependant, après avoir réalisé des acquisitions ciblées en 2014 afin de se recentrer sur leur cœur de métier, les banques ont axé leurs investissements en 2015 vers un développement organique des infrastructures, des plans stratégiques de réduction des coûts et la mise en place des stratégies digitales des banques.

## Une simplification des organisations

L'année 2015 a permis de poursuivre les actions de transformation engagées depuis 2010. On note également la mise en œuvre de plans de simplifications structurelles avec pour objectif le renforcement des synergies de revenus et de coûts.

Ces programmes qui consistent généralement à simplifier et recentrer l'organisation des groupes autour de leurs métiers cœurs, comportent des axes de transformation (simplification du fonctionnement, revue des processus, rationalisation des outils, meilleure gestion des risques, amélioration de l'image de la banque service au client, optimisation des coûts) et des démarches transversales (digitalisation des modes de travail, délégations accrues, simplification des reporting internes...).

Dans la continuité des programmes de synergie de coûts mis en place par les banques précédemment, les effets de ces programmes ont été significatifs en 2015. Les objectifs de ces programmes sont restés majoritairement inchangés. Nous constatons une augmentation de l'objectif de la banque Crédit Suisse de 3,3 à 4 milliards d'euro.

BNP Paribas a dévoilé sa stratégie de maîtrise des coûts se déclinant sur trois axes : « focus », « improve » et « grow ». L'objectif de ce plan est de réduire les coûts d'un milliard d'euro d'ici 2019 en soutenant les métiers cœurs de la banque, à la fois peu consommateurs de capitaux et générateurs de commissions mais également en optimisant le modèle opérationnel.

BPCE annonce avoir pu réaliser des réductions de coûts en tirant profit des synergies de revenus et de coûts de son plan « Ensemble ». De plus, la banque communique sur les objectifs de son plan stratégique « Grandir autrement 2014-2017 » lui permettant d'économiser 1800 millions d'euro d'économies (452 millions de réductions de coûts en 2015).

Les plans stratégiques de Barclays et Commerzbank se concentrent principalement sur un recentrage sur leur cœur d'activité. Cette stratégie a permis à Barclays d'effectuer une réduction de 6% de ses dépenses opérationnelles, soit une économie de 1,5 milliards d'euro. Commerzbank a, quant à elle, déjà atteint son objectif de réduire la quantité d'actifs dans l'immobilier, l'industrie nautique et navale, de 20 milliards d'euro avant la fin de l'année 2016.

Seule la Deutsche Bank communique sur la non atteinte de l'objectif de 4 milliards d'euro de réduction de coûts depuis 2010 dans un contexte financier difficile, en atteignant 3,6 milliards d'euro en cumulé au 31 décembre 2015.

(en millions d'euro)	Economies réalisées en 2015	Horizon du plan de réduction de coûts	Objectif
Barc	1 478	NC	NC
BNPP	0*	2019	1 000
BPCE	452	2017	1 770
CoBa	16	NC	NC
CS	NC	2018	4 000
DB	700	2018	1 000 - 1 500
LBG	515	2017	1 380
RBS	1 357	2016	1 104
Sant	0*	2016	2 000

\* Les plans de réduction des coûts de BNPP et Santander ont permis de limiter la hausse des OpEx.

Ces plans de réduction des coûts et de recentrage sur le cœur de métier ont aussi entraîné des réductions d'effectifs.



**Des plans  
de réduction de  
coûts importants**

Deutsche Bank indique notamment que dans le cadre de son plan de restructuration de la banque, le nombre de salariés en équivalent temps plein (ETP) a été réduit de 662 en 2015 (réduction de 1 371 ETP en 2014). Dans le cadre de son programme de réduction des coûts, HSBC a vu son nombre de salariés en ETP diminuer de 2 400 en 2015.

Dans le cadre du « Simplification programme » de LBG, la banque a diminué ses dépenses opérationnelles liées au personnel de 176 millions d'euro. RBS et Commerzbank indiquent procéder à des réductions de coûts par une diminution des effectifs sans toutefois fournir de données chiffrées.

Enfin, la Société Générale annonce que ses « initiatives d'optimisation du dispositif se poursuivent en Russie (-2 523 ETP et -104 agences par rapport à fin décembre 2014) ».

## Infractions à la réglementation : des condamnations onéreuses

### Libor / Euribor / Tibor

La manipulation du marché du LIBOR, de l'EURIBOR et du TIBOR se traduit depuis 2012, par des amendes significatives pour un grand nombre de banques à travers le monde.

En 2015, ces condamnations se sont poursuivies et trois banques de notre panel ont communiqué sur les litiges en cours concernant des manipulations de marché LIBOR, EURIBOR et TIBOR (principalement aux Etats-Unis). UBS et Barclays font respectivement état d'amendes s'élevant à respectivement 183 et 277 millions d'euro. Deutsche Bank a quant à elle passé un accord avec le gouvernement américain et l'autorité prudentielle britannique Financial Conduct Authority (FCA) et payé une amende de près de 2 milliards d'euro.

En réponse aux avertissements lancés par l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA) sur le manque d'harmonisation européenne en matière de sanctions, l'Europe a introduit en 2014 des sanctions pénales en cas de délits d'initiés, de manipulations de marché et de divulgation d'informations confidentielles.

Amendes Libor, Euribor, Tibor (en millions d'euro)	Amendes en 2015	Amendes en 2014	Amendes en 2013	Amendes en 2012	Total
Barc	277			360	637
UBS	183			1 160	1 343
DB	2 000		725		2 725
LBG		278			278
SG			446		446
RBS			391		391
<b>Total</b>	<b>2 460</b>	<b>278</b>	<b>1 562</b>	<b>1 520</b>	<b>5 820</b>



## Infractions à la réglementation américaine

Les banques sont exposées au risque de non-conformité, c'est-à-dire notamment à l'incapacité à respecter intégralement la législation, la réglementation, les codes de bonne conduite, les normes professionnelles ou les recommandations applicables au secteur financier. L'adoption par différents pays d'exigences légales ou réglementaires, multiples et parfois divergentes, exacerbe ce risque. Outre le préjudice porté à leur réputation et l'éventuel déclenchement d'actions civiles (y compris les actions de groupe introduites en France en 2014), le non-respect de ces textes exposerait les banques à des contentieux et des amendes et frais significatifs, à des avertissements des autorités, à des suspensions d'activité, voire dans des cas extrêmes, au retrait de l'agrément par les autorités. Ce risque est encore renforcé par l'accroissement constant du niveau de contrôle par les autorités compétentes.

En 2014, BNP Paribas avait conclu une série d'accords avec les autorités américaines afin de mettre un terme aux enquêtes menées pour avoir enfreint des lois et réglementations des États-Unis relatives à des sanctions économiques. Les amendes et pénalités imposées à BNP Paribas dans le cadre de ce règlement global, incluent notamment le paiement d'une amende s'élevant au total à 6,6 milliards d'euro et la reconnaissance de responsabilité de la banque d'avoir enfreint la réglementation. Cette sanction a été complétée par la suspension, pour la succursale de New York de BNP Paribas, de certaines opérations directes de compensation en dollars US jusqu'au 31 décembre 2015, portant principalement sur le périmètre de l'activité de financement du négoce international de matières premières, pour la partie pétrole et gaz, dans certaines implantations, et de l'activité de compensation en dollars exercée en tant que banque correspondante pour des banques tierces à New York et Londres pour une période de deux ans. À la suite de ces accords, la banque continue de faire l'objet d'un contrôle accru par les autorités de tutelle, (y compris par le biais de la présence au sein de la banque d'un consultant indépendant), qui surveillent le respect des mesures correctives décidées. En 2015, BNP Paribas a réestimé les charges relatives au plan de remédiation et a constitué une dotation complémentaire de 100 millions d'euro.

Crédit Agricole a dû s'acquitter d'une pénalité de 693 millions d'euro (sans impact sur les comptes car déjà provisionnée) dans l'enquête de l'Office of Foreign Assets Control relative à des transactions en dollars survenues entre 2003 et 2008 et effectuées avec des pays faisant l'objet de sanctions économiques américaines. Le groupe a, par ailleurs, dû payer une pénalité d'un montant de 90 millions d'euro dans le cadre d'un accord entre la Suisse et les États-Unis (impliquant Crédit Agricole Suisse) visant à donner un droit de regard aux autorités américaines sur la conduite commerciale des banques suisses à l'égard des contribuables américains.

Commerzbank fait l'objet de plusieurs enquêtes aux États-Unis depuis le début des années 2010, dont notamment une enquête sur des infractions à la réglementation américaine concernant le blanchiment d'argent. En mars 2015, Commerzbank et la justice américaine ont conclu un accord pour une amende de 1 307 millions d'euro.

Crédit Suisse a pour sa part accepté de payer, sans se défendre ni plaider coupable, une amende totale de 76 millions d'euro à la suite de trois enquêtes de la SEC (U.S. Securities & Exchange Commission) et du Département de la Justice Américain relatives aux infractions à la réglementation américaine de l'activité de trading alternatif de la banque.

RBS fait également référence à l'accord conclu avec les autorités américaines en 2013 à la suite des activités avec des pays faisant l'objet de sanctions économiques des États-Unis. RBS a ainsi créé un programme dévolu à la conformité américaine, mis en place des programmes de formation de son personnel et investit dans la technologie pour se conformer à la réglementation américaine.

**La réglementation américaine est un risque à maîtriser pour les banques qui ont des activités aux États-Unis car les infractions à cette réglementation s'avèrent coûteuses, tant financièrement que dans les modes de fonctionnement surveillés qui leurs sont imposés.**



**Réglementation  
américaine : un  
nouveau risque  
à maîtriser**



**Des conséquences  
financières et  
organisationnelles**

## La recrudescence des litiges commerciaux

La crise de 2008 a tourné les projecteurs sur les pratiques bancaires. Avec l'aide financière apportée par les Etats à leurs banques, les attentes du public en matière de déontologie bancaire se sont accrues et les régulateurs ont renforcé leurs exigences en la matière.

### Assurance décès invalidité (Protection Payment Insurance)

Les PPI, ou assurances décès invalidité, sont des produits d'assurance vendus systématiquement aux clients souscrivant certains crédits, notamment immobiliers, pour les garantir contre des risques (chômage, maladie...).

Depuis les premiers litiges apparus en 2011, les actions portant sur la commercialisation abusive des PPI ont impacté les résultats des banques anglo-saxonnes à hauteur de 39 milliards d'euro.

PPI (en millions d'euro)	Dotation 2015	Dotation 2014	Dotation 2013	Dotation 2012	Dotation 2011	Total
Barc	3 036	1 626	780	1 972	1 194	8 608
HSBC	494	787	548	1 288	564	3 681
LBG	5 520	2 816	3 658	4 408	3 819	20 221
RBS	828	832	1 080	1 368	1 014	5 122
Sant	600				842	1 442
<b>Total</b>	<b>10 478</b>	<b>6 061</b>	<b>6 066</b>	<b>9 036</b>	<b>7 433</b>	<b>39 074</b>

L'élément le plus significatif de l'année 2015 selon LBG est la décision de la Financial Conduct Authority d'instaurer une date limite pour les demandes de remboursement au titre des PPI. La réponse est attendue selon la banque au cours de l'année 2016. Par ailleurs, HSBC prévoit le dénouement des litiges au premier semestre 2018.

### Interest rate hedging products (IRHP)

La vente inappropriée de produits dérivés à des entreprises de petite taille est, depuis 2012, un autre sujet majeur, mettant la maîtrise du risque relationnel en tête des priorités des risques à gérer par les banques (IRHP pour Interest Rate Hedging Products).

Dans ce cadre, Barclays, HSBC, LBG et RBS ont provisionné un total de 112 millions d'euro en 2015, pour un total de 5 milliards d'euro depuis 2012, sur la base des estimations probables du montant des indemnités à verser à la suite d'inspections au sein de chaque banque diligentées à la demande de la FCA. Ces inspections, qui ont débuté en 2012, se sont poursuivies en 2015.

Barclays estime que la provision restante destinée aux IRHP sera suffisante pour couvrir toutes les potentielles plaintes à venir. Alors que RBS et LBG ont augmenté les montants de leurs provisions pour couvrir les futurs potentiels litiges au titre des IRHP, HSBC a effectué une reprise sur sa provision.

IRHP (en millions d'euro)	Dotation / Reprise 2015	Dotation / Reprise 2014	Dotation 2013	Dotation 2012	Total
Barc	-	-204,8	780,0	1 047,0	1 622,2
HSBC	-34,9	236,2	97,0	453,0	751,3
LBG	54,5	192,0	156,0	493,0	895,5
RBS	92,7	236,8	660,0	863,0	1 852,5
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>460</b>	<b>1 693</b>	<b>2 856</b>	<b>5 121</b>



*Des  
comportements  
passés lourds de  
conséquences*

## Madoff

En 2012, le liquidateur de la société BLMIS (Bernard L. Madoff Investment Securities), a déposé un recours auprès du tribunal des faillites américain (United States Bankruptcy Court Southern District of New York). Ce recours vise le recouvrement de fonds transférés par cette société aux différentes banques avec lesquelles elle était en relation.

Les banques de notre étude faisant état de cette affaire dans leur document de référence sont BNP Paribas, HSBC, RBS et UBS. Dans son document de référence, BNP Paribas précise qu'elle « dispose d'arguments très solides à opposer à ces recours, et se défend vigoureusement dans ces instances ». Par ailleurs, les procédures judiciaires les plus significatives (estimées en 2014 à environ 2 milliards d'euro de dommages potentiels) opposant BLMIS et UniCredit sont désormais sans aucun recours supplémentaire possible (BLMIS a été débouté en 1ère instance, décision confirmée en appel et demande de révision en Cours Suprême rejetée).

Les montants réclamés dans le cadre de l'affaire Madoff atteignent un peu plus de 6 milliards d'euro répartis comme suit :

Montants des recours demandés par BLMIS (en millions d'euro)	2015
BNPP	1 170
BPCE	475
HSBC	4 000
RBS	365

Seule BPCE indique avoir provisionné intégralement le montant des recours à son encontre, soit 475 millions d'euro en 2015.

Enfin, UBS indique avoir payé en 2015 une amende en Allemagne pour un montant total de 64 millions d'euro. Par ailleurs, toutes les autres actions à l'encontre d'UBS au Luxembourg et aux Etats-Unis sont désormais sans recours possible et ont toutes été en faveur de la banque.

## Autres litiges en cours

Les banques sont régulièrement la cible de plaintes de parties civiles se regroupant pour former des actions collectives (« class action ») et demander des dommages et intérêts.

Barclays est par exemple en cours de procédure judiciaire avec l'US Federal Energy Regulatory Commission qui a initié une action collective civile à l'encontre de la banque et demande plus de 500 millions d'euro de dommages et intérêts.

Au 31 décembre 2015, le Crédit Suisse est confronté à deux actions collectives majeures pour un montant total d'au moins 380 millions d'euro pour des litiges impliquant Enron et des prêts hypothécaires.

Deutsche Bank est quant à elle impliquée dans plusieurs litiges pour un montant total de 1 400 millions d'euro.

Enfin, HSBC est aussi impliquée dans des actions collectives, notamment ciblant son ancienne filiale Household International Inc. (devenue HSBC Finance Corporation) et dénonçant des pratiques commerciales frauduleuses et la diffusion d'informations erronées sur son activité d'octroi de crédit à la consommation. Les montants demandés par les plaignants dépassent les 3,2 milliards d'euro.





**UniCredit :**

***“We will invest €1.2 billion to increase the quality and speed of our digital services while more than doubling the number of customers in our online and mobile channels.”***

## La banque de demain : une transformation en cours

### La digitalisation de l'industrie bancaire

Le digital est aujourd'hui un facteur clé de succès. Toutes les entreprises sont dans l'obligation d'inclure la transformation digitale dans leur stratégie pour ne pas perdre en compétitivité, s'aligner sur les pratiques du marché et créer une meilleure valeur ajoutée.

Aujourd'hui, la transformation digitale est au cœur de la stratégie des banques dans la mesure où elle devient essentielle dans une société qui évolue très rapidement en termes de technologie. Il s'agit donc pour les banques de révolutionner la Relation Client et de s'adapter aux nouveaux besoins : délivrer un service de qualité sur-mesure, plus accessible et convivial. Cette adaptation passe naturellement par une transformation digitale de la banque. Elle apparaît donc comme une véritable variable d'action pour améliorer la qualité de la Relation Client. On parle alors de Relation Client 2.0.

Plusieurs axes d'action sont envisagées selon les différentes banques :

- BNP Paribas continue d'investir dans le développement du digital et l'innovation, notamment par le biais de l'ouverture de deux centres « We Are Innovation » et d'un pôle innovation dédié aux Fintechs ;
- BPCE a souscrit à hauteur de 5,2 millions d'euro, à l'augmentation de capital de la société S-Money, filiale dédiée à l'innovation dans le domaine du paiement mobile. De plus, S-Money a annoncé en octobre 2015, l'acquisition de la startup LePotCommun.fr, acteur majeur dans le service de cagnotte en ligne en France ;
- En investissant dans le capital de start-up pendant leur phase de fondation et lancement de produits sur le marché et en coopérant avec les nouvelles start-up de technologies financières (Fintech), Commerzbank et Santander visent à utiliser des nouvelles solutions innovantes pour le groupe mais aussi pour leurs clients ;
- Un comité spécialisé « nouvelles technologies et innovation » a été créé chez Crédit Suisse et Santander pour suivre l'évaluation de la qualité du service IT et les nouvelles plateformes proposées ;
- Enfin, UBS a créé des « innovation labs » à Londres, Singapour et Zurich afin de définir comment la banque peut promouvoir l'innovation comme un facteur clé pour son développement et une meilleure efficacité.

Aujourd'hui, la question n'est pas de savoir si le numérique apporte des avantages aux banques, mais plutôt comment elles font face à sa croissance rapide, qui impacte non seulement les ressources, les processus et les produits, mais aussi le comportement des consommateurs.



**RBS :**

***“The Group has an IT transformational budget of around £4 billion to be spent from 2015 to 2017.”***



**Barclays :**  
*“Failure to adequately manage cyber threats and to continually review and update processes in response to new threats could result in increased fraud losses, inability to perform critical economic functions, customer detriment, regulatory censure and penalty, legal liability and reputational damage.”*

## Cyber-criminalité

Au cours des années passées, les institutions du secteur financier ont été touchées par nombre de cyber-incidents. Ce risque perdure aujourd’hui et les banques mettent alors en place des dispositifs pour faire face à des cyber-attaques détruisant ou endommageant des données et gênant la bonne conduite des opérations. Par ailleurs, les autorités réglementaires et de supervision prennent des initiatives visant à promouvoir l’échange d’informations en matière de cyber-sécurité et de cyber-criminalité, à améliorer la sécurité des infrastructures technologiques et à mettre en place des plans efficaces de rétablissement consécutifs à un cyber-incident.

15 banques sur 17 communiquent largement sur le sujet. Les banques estiment que le risque de cybercriminalité reste élevé et de fait mobilisent toute leur attention sur le sujet. Les banques continuent à investir afin de renforcer leurs systèmes informatiques et se prémunir contre de ce type de risque. En effet, ce sont l’ensemble des données des banques qui sont menacées ainsi que l’intégrité des transactions financières. A titre d’exemple, BBVA met particulièrement l’accent sur ces problématiques avec l’adoption de l’AMA (Advanced Measurement Approach) et des mesures du NIST (National Institute for Standards and Technologies). Deutsche Bank et UniCredit sont les seules banques qui ne communiquent pas sur le sujet.

## Fonds de résolution unique

S’inscrivant dans le contexte de la supervision unique des banques par la BCE, le Parlement européen a voté en avril 2014 le Mécanisme de Résolution Unique (MRU) qui doit permettre, dans le cas de banques confrontées à de graves difficultés de procéder de manière efficace à leur résolution, notamment en réduisant au minimum la charge qui pourrait incomber au contribuable.

Par ailleurs, un fonds de résolution unique (FRU) sera doté de 55 milliards d’euro par les banques de 26 états membres de l’Union Européenne (à l’exception de la Suède et du Royaume-Uni) pendant 8 ans, entre 2016 et 2023. Pour les situations où le FRU ne serait pas suffisamment financé par le secteur bancaire, un filet de sécurité commun efficace sera développé afin de lui permettre d’emprunter. Au final, le remboursement de ces emprunts sera à la charge du secteur bancaire de la zone euro et s’effectuera par le biais de prélèvements pouvant avoir un caractère ex-post.

Il est important de noter que dans le cadre d’une faillite d’une banque et de son renflouement, le principe du « bail-in » sera appliqué avant toute autre mesure. Cela signifie que les actionnaires et créanciers devront supporter le poids de ce renflouement, avant que puisse intervenir en ultime recours le fonds de résolution unique.

Dans ce cadre, le fonds de résolution unique n’interviendra, sauf conditions exceptionnelles, que lorsque la banque aura procédé à un renflouement interne à hauteur de 8% de son passif (y compris les fonds propres). Il n’est pas possible de procéder au renflouement interne en utilisant les dépôts de clients inférieurs à 100 000 euro. Cette mesure a été prise dans le cadre du Fonds de Garantie des Dépôts (directive 2014/49/UE) et vise à assurer la sécurité financière des épargnants.

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

Les banques concernées communiquent sur la mise en place du fond de résolution unique.



Source : ACPR – Banque de France

Étape supplémentaire vers une union bancaire à part entière, la Commission a présenté en novembre 2015 une proposition de mise en place d'un système européen de garantie des dépôts qui puisse offrir un niveau de couverture d'assurance supérieur et plus uniforme à l'ensemble des épargnants au sein de l'union bancaire. Ce système permettrait ainsi aux épargnants ayant des dépôts au sein d'un établissement en liquidation ou en résolution d'être indemnisés à hauteur de 100 000 euro.

Les prélèvements spécifiques au secteur bancaire attendus en 2016, y compris ceux déjà pris en compte dans le plan initial, s'élèveront ainsi au total à plus de 900 millions d'euro. Ces prélèvements devraient cependant diminuer par la suite en France avec la disparition progressive de la taxe systémique d'ici à 2019 et une fois la dotation initiale du Fonds de Résolution Unique atteinte en 2023.

Contributions au 31/12/2015 (en millions d'euro)	Fonds de Résolution unique	Deposit Guarantee Scheme	Total 2015
BBVA	291,0		291,0
BNPP	181,0	NC	181,0
BPCE	152,0	753,0	905,0
CA	204,0	91,0	295,0
Sant	800,0		800,0
SG	137,0	NC	137,0
UniC	478,0	256,0	734,0

Note 1: la directive 2014/59/EU est entrée en vigueur en Allemagne, Pays-Bas et Belgique fin 2015.

Note 2: le FRU étant destiné aux banques de l'Eurozone, il est normal de ne pas avoir apparaître les banques du Royaume-Uni (Barclays, HSBC, Lloyds, RBS), Suède (Nordea) et Suisse (Crédit Suisse, UBS).

Titres Visa Europe (en millions d'euro)	Réévaluation 2015
Barc	552,0
BBVA	NC
BNPP	430,0
BPCE	606,0
CoBa	NC
CA	245,0
CS	NC
DB	NC
HSBC	388,8
ING	154,0
LBG	NC
Nda	90,0
RBS	NC
Sant	NC
SG	552,0
UBS	NC
UniC	162,0

## FOCUS VISA

L'offre de rachat de Visa Inc. sur Visa Europe, détenue jusqu'alors par l'ensemble des banques européennes a été acceptée le 2 novembre 2015. Son dénouement, initialement prévu pour avril 2016, est toujours en cours d'approbation définitive des autorités réglementaires. Le rachat de l'entité européenne par Visa Inc. a pour montant initial de 16,5 milliards d'euro dont 11,5 milliards en numéraire et cinq milliards en titres convertibles en actions.

11 banques de notre échantillon sont concernées (voir ci-dessous). Les titres Visa Europe de ces banques vont donc être rachetés. Selon les quantités détenues, l'évaluation des titres est comprise entre 90 millions et plus de 600 millions d'euro.

Pour aller plus loin : dans un communiqué de presse du 21 avril 2016, Visa Inc. annonce qu'à la suite de la demande de la Commission Européenne, la composante numéraire de la transaction a été augmentée de 1,75 milliard d'euro.

## Les autres défis à relever

### Maintenir une satisfaction client élevée

Depuis la crise financière les banques ont vu la confiance des clients diminuer. Les banques ont travaillé pour rétablir cette confiance et améliorer l'expérience client. Les banques ont mis en place de nouveaux codes de conduite et ont cherché à rester compétitives par rapport à leurs principales concurrentes tout en restant innovantes, notamment avec le développement de la banque en ligne.

La satisfaction des clients est présente dans tous les documents de référence analysés, cependant, la présentation de l'information n'est pas harmonisée entre les différentes banques.

Dans certains cas, la satisfaction client est mesurée avec l'indice « Net promoter scores », tandis que d'autres banques adoptent une approche narrative, décrivant les mesures prises pour améliorer la satisfaction de leurs clients.

L'approche des banques sur ce thème reste inchangée en 2015 par rapport aux années précédentes. Il sera intéressant de voir dans les prochaines années l'impact des investissements technologiques sur la satisfaction client.

### Une orientation stratégique vers les PME

Le développement commercial des banques nécessite un développement axé sur de nouveaux segments, tel que les PME. Les supports analysés montrent que les banques ont identifié une opportunité stratégique à développer leur relation avec PME.

BNP Paribas, BBVA, BPCE, Santander et HSBC font part de plan de développements orientés vers les PME, alors que d'autres établissements ont mis en place des plateformes dédiées, tels que Deutsche Bank et Société Générale. La Société Générale a par ailleurs été la première banque à signer le Pacte PME, en faveur de meilleures relations entre grand comptes et PME.

BBVA et Santander enregistrent respectivement une croissance des montants des prêts accordés aux PME de 24% et 18% entre 2014 et 2015.

BNP Paribas et HSBC ont adopté une stratégie de distribution de services complémentaires aux PME en proposant, en plus de ressources de financement, des conseils stratégiques et des solutions de supports comme le « factoring », la gestion de la liquidité ou de la trésorerie. BNP Paribas est leader sur ce marché avec 14 millions de factures traitées par an.

LBG enregistre en 2015 une hausse des octrois de prêts nets de plus de 1,4 milliard d'euro (+5% par rapport à 2014).

Enfin, UBS indique mettre en place une meilleure collaboration avec les PME, en favorisant notamment les initiatives respectueuses de l'environnement des PME. Les clients bénéficient de prêts et services avantageux lorsqu'ils se sont engagés dans des stratégies comprenant un plan de réduction de consommation d'énergie.

L'orientation stratégique des banques vers les PME sera renforcée dans le futur, notamment avec la large consultation lancée par la Commission Européenne sur les mesures concrètes à prendre pour parvenir à une Union des Marchés des Capitaux (UMC) intégrée et bien réglementée, incluant les 28 États membres de l'UE.

Une Union des Marchés des Capitaux permettra à la Commission d'explorer les moyens de réduire la fragmentation des marchés financiers, de diversifier les sources de financement, de renforcer les flux transnationaux de capitaux et d'améliorer l'accès au financement pour les entreprises, en particulier les PME.

La consultation a pour objectif d'établir un diagnostic commun des problèmes et de définir un programme d'initiatives à mener.



**PME :**  
**une nouvelle**  
**cible à conquérir**

## Des enjeux sociétaux de plus en plus essentiels.

La Responsabilité Sociétale de l'entreprise devient un enjeu primordial pour les banques. Après la conférence de la COP21 qui a eu lieu en décembre 2015, beaucoup de banques se sont lancées dans des projets de lutte contre le réchauffement climatique. Certaines, comme le Crédit Agricole, la Société Générale, BNP ou BPCE consacrent un chapitre spécifique dans leur document de référence à cette question. D'autres se démarquent par la création de comités spécialisés RSE (BPCE, Crédit Agricole, Deutsche Bank, HSBC, LBG, RBS et UBS) tandis que Commerzbank, Crédit Suisse et UniCredit ne mentionnent aucune information sur le sujet.

Etre une banque nouvelle génération, c'est prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de ses activités en intégrant les enjeux du développement durable dans ses interactions avec les parties prenantes et répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Les banques s'engagent dans de nombreux projets ambitieux tels que la maîtrise et réduction de leur empreinte carbone dans le but d'amorcer la transition énergétique. L'investissement dans l'émission d'obligations vertes est fort. En effet, 8 banques prennent part à ce projet :

Montants investis en 2015 en obligations vertes (en millions d'euro)	
Barc	1 400
BNPP	3 900
CA	2 000
DB	800
HSBC	900
SG	2 000
UBS	300

Source : Documents de référence 2015, taux de change - moyenne du mois de décembre 2015

Ces obligations servent à financer des projets environnementaux de développement des énergies renouvelables ou pour l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Pour aller plus loin, les banques mettent en place de nouvelles politiques sectorielles. BNP Paribas, ING, Crédit Agricole, BPCE, Nordea, Société Générale et UBS s'engagent à ne plus financer les nouvelles centrales au charbon et les nouvelles mines de charbon thermique, ni de nouveaux clients dont l'activité dépend à plus de 50% sur des centrales à charbon ou des mines à charbon thermique.

D'autres projets individuels sont menés comme par exemple ING qui a annoncé en décembre 2015 acheter de l'électricité 100% renouvelable pour tous ses locaux dans le monde. La Société Générale a communiqué son intention de contribuer à limiter l'augmentation de la température de l'atmosphère terrestre à moins de 2 °C à l'échéance 2100.

Nous noterons que cinq banques : Deutsche Bank, ING, LBG, Nordea et RBS sont signataires de l'UN Global Compact. Ses adhérents défendent les droits humains, enjeux environnementaux et sociétaux et luttent contre la corruption dans une démarche constructive pour le développement des Nations Unies.

11 banques sur 17 ont adopté les Principes d'Equateur. Ces principes ont vocation à servir de cadre commun pour identifier, évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux dans les projets de transactions financières.

L'intérêt de l'opinion publique est croissant sur les questions autour du développement durable. Les banques doivent prendre en compte ces opinions pour satisfaire toujours plus les besoins de leurs clients qui font du critère de banque socialement responsable un critère de sélection.



**Responsabilité  
sociale et  
environnementale :  
une nouvelle priorité**

## Notes

## Notes

## 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**

**« Financial Services »**

**pour KPMG France**

Tél. : 01 55 68 72 27

E-mail : fodent@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**

Tél. : 01 55 68 25 87

E-mail : ssotil@kpmg.fr

#### **Marie-Christine Jolys**

**Associée**

Tél. : 01 55 68 69 19

E-mail : mjolys@kpmg.fr

#### **Francis Janssens**

**Associé**

Tél. : 01 55 68 70 27

E-mail : fjanssens@kpmg.fr

#### **Coordination**

##### **Malcolm McLarty**

**Associé**

**Services Financiers**

Tél. : 01 55 68 70 55

E-mail : malcolmmclarty@kpmg.fr

#### **Rédacteurs KPMG**

**Marie-Christine Jolys**

**Francis Janssens**

**Kenza Bellakhdar**

**Bastien Raphaël**

**Timothée Holz**

**Pauline Sieudat**

### Vos associés-contacts en régions

#### **Est**

##### **Pascal Maire**

Tél. : 03 90 22 06 60

E-mail : pmair@kpmg.fr

#### **Normandie**

##### **Yves Gouhir**

Tél. : 02 14 37 55 97

E-mail : ygouhir@kpmg.fr

#### **Nord**

##### **Christian de Brianson**

Tél. : 03 20 20 65 27

E-mail : cdebrianson@kpmg.fr

#### **Ouest**

##### **Franck Noël**

Tél. : 02 28 24 10 90

E-mail : fnoel@kpmg.fr

#### **Rhône-Alpes Auvergne**

##### **Doug MacLean**

Tél. : 02 37 64 76 02

E-mail : dmaclean@kpmg.fr

#### **Méditerranée**

##### **Georges Maregiano**

Tél. : 04 96 20 54 65

E-mail : gmaregiano@kpmg.fr

#### **Sud-Ouest**

##### **Philippe Saint-Pierre**

Tél. : 05 82 52 52 72

E-mail : psaintpierre@kpmg.fr

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 France 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.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International 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 : Markets - OLIVER - Juin 2016.

Crédit photos : iStock photos.