



Domenico Ghirlandaio  
Portrait of Francesco Sassetti et de son fils  
Metropolitan Museum of Art (New York)  
Francesco Sassetti (1421-1490) a été, durant une vingtaine d'années, directeur de la  
succursale genevoise de la banque Medici, de Florence.

# dialogue

PRINTEMPS 2009

le magazine de la Banque Cantonale de Genève

je connais mon banquier je connais mon banquier  
je connais mon banquier je connais mon banquier

## Un regard neuf

Comment faire de ses collaborateurs  
des partenaires engagés

je connais mon banquier je connais mon banquier

## Vie genevoise

Les banquiers exerçaient leurs métiers  
à Genève bien avant la Réforme

je connais mon banquier je connais mon banquier

## Economie pratique

La vente d'une entreprise se prépare  
longtemps à l'avance

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier



# Sommaire

Printemps 2009



## Editorial

- > Une banque solide
- > Nouvel outil informatique

## Actualité de la banque

- > Simplifiez la gestion de votre quotidien en choisissant BCGE Netbanking
- > La division Private Banking de la BCGE accueille de nouveaux gestionnaires et de nouveaux clients
- > Sur le marché des emprunts publics en Suisse, l'efficacité prime

## Vie genevoise

- > Nous fêtons le 450<sup>e</sup> anniversaire de l'Université
- > Les banquiers exerçaient leurs métiers à Genève bien avant la Réforme

## Un regard neuf

- > Comment faire de ses collaborateurs des partenaires engagés

2

3

4

6

7

8

10

## Entreprises romande

- > Le fonds immobilier La Foncière détient 200 immeubles essentiellement à Genève et dans le canton de Vaud

12

## Dialogue finance et économie

- > **Le commentaire sur la politique de placement de la banque**  
La reprise des marchés financiers devrait prendre place dans le courant de l'année
- > **Economie pratique**  
La vente d'une entreprise se prépare longtemps à l'avance
- > **Les indicateurs indispensables**
- > **La chronique de Marian Stepczynski**  
Prévoyance sous surveillance
- > **Matière à penser**  
Les études qui frappent  
Le livre à découvrir
- > **Mode d'emploi**  
Comment bien planifier sa retraite

13

14

16

17

18

19

## Une banque solide

Année après année, la BCGE renforce son assise.

Dernière étape en date de ce processus qui se poursuit avec régularité: l'amélioration de la note attribuée à la banque par l'agence de notation Standard & Poor's, plus connue sous ses initiales S&P.

Le 12 décembre dernier, en plus de la fête de l'Escalade, les clients et les actionnaires de la BCGE ont eu une seconde occasion de se réjouir. Un des trois grands bureaux internationaux d'analyse de la qualité des débiteurs, S&P, a fait part de sa nouvelle appréciation de la banque. Elle a fait progresser son rating qui est désormais A/A-1 (anciennement A-/A-2). Ces notes sont largement suivies par les professionnels et influencent notamment les conditions de refinancement.

Avec cette nouvelle note, S&P souligne la forte part de marché de la banque dans le canton, en particulier au niveau des hypothèques, de l'épargne et du financement des entreprises. L'agence relève également la progression de l'établissement dans le private banking à Genève, en Suisse et en France, ainsi que son rôle dans le financement du négoce international. S&P souligne la progression régulière des revenus des récents exercices. Cette amélioration du rating est parallèle à celle du Canton de Genève, actionnaire majoritaire de la banque. Il s'agit là d'une excellente nouvelle pour la BCGE, ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs. Elle reflète la qualité du positionnement stratégique construit avec systématique et régularité depuis 2000. Pendant toute cette période, le bénéfice a très fortement progressé.

Dans son rapport, S&P souligne également le niveau solide des ratios de fonds propres, peu susceptible de baisser, selon elle, malgré la politique de dividende en hausse régulière. Elle indique que le niveau de provisions a très fortement baissé ces dernières années et se situe à un niveau satisfaisant. Elle précise enfin que les crédits compromis ont été réduits de façon drastique. L'agence complète son opinion par un élément prospectif qu'elle appelle perspective. Elle est "stable", ce qui souligne sa conviction que les résultats de la banque sont durables. Elle estime que la banque va poursuivre son activité avec un profil de risque modéré et une capitalisation solide et continuer d'augmenter graduellement le dividende. <

**Eric Bourgeois**  
Membre de la direction générale  
Chef de la division Finances et contrôle des risques (CFO)

## Nouvel outil informatique

La BCGE a fait un énorme saut qualitatif en changeant son système informatique. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008, la banque dispose en effet d'une plate-forme encore plus performante et s'appuyant sur les dernières technologies.

Réalisés dans les délais et avec succès, les travaux de migration de l'ancien système sur le nouveau ont marqué l'aboutissement de quatre ans de travaux de préparation et de mise en œuvre. Incontestablement, ce changement représente un des projets les plus stratégiques que la banque ait eu à conduire cette dernière décennie. En parallèle, les processus organisationnels et de production ont été optimisés. En particulier, dans le domaine des opérations de paiement qui sont externalisées depuis l'automne dernier. La banque opère désormais sur la plate-forme informatique Finnova, solution globale, standardisée et éprouvée, qui a été adoptée par douze banques cantonales suisses et onze banques régionales. Ce changement permet d'augmenter la capacité de traitement et d'intégrer de façon optimale l'évolution des exigences du marché bancaire. Il permet également de réduire les charges informatiques. La migration informatique a été conduite par la banque, en collaboration étroite avec le Centre de Compétence Bancaire d'IBM Suisse à Prilly, qui assure l'hébergement et l'intégration du système, ainsi que Finnova.

Comme cela était prévu, la migration informatique a eu pour conséquence des travaux de rodage de la nouvelle plate-forme. Tandis que la majorité des fonctionnalités ont été parfaitement opérationnelles d'emblée, d'autres ont nécessité des travaux d'ajustements ou de correction, dont certains assez conséquents et plus complexes que prévu. Certains clients ont subi des désagréments, que la banque a essayé de réduire au maximum et pour lesquels elle s'est excusée. Conformément à l'expérience d'autres banques, cette période avait été estimée de 3 à 6 mois, ce qui s'est confirmé.

Pour la clientèle, la nouvelle plate-forme informatique a généré quelques changements, notamment dans le domaine du Netbanking, ainsi que dans la présentation des avis bancaires. Dans la majorité des cas, ces changements se sont concrétisés par une amélioration fonctionnelle et une optimisation de l'information. <

**Nicolas de Saussure**  
Membre de la direction  
Chef du département Communication et relations investisseurs

# Simplifiez la gestion de votre quotidien en choisissant BCGE Netbanking

La solution de gestion de ses comptes par internet séduit et près de 32'000 clients de la banque l'utilisent au moins une fois par mois. L'apparence des tableaux et des données qui apparaissent à l'écran a changé en octobre et plusieurs nouveautés ont été introduites, dont l'interface avec le téléphone mobile.

## Et voici la banque par SMS!

Il est maintenant possible de suivre les mouvements de ses comptes sans ouvrir son ordinateur. En effet, un système d'alerte SMS est à la disposition de tous les utilisateurs du BCGE Netbanking. Ces informations peuvent également être transmises par courriel sur sa messagerie personnelle. Autre nouveauté, le paramétrage personnel de ses comptes. "L'usage d'un pseudonyme, comme par exemple le mot *maison*, pour le compte commun d'un ménage, ou les deux derniers chiffres du compte, assure une grande personnalisation des informations transmises par ces canaux", explique Patrice Lefebvre, qui supervise notamment la banque électronique à la BCGE. L'utilisateur paramètre les informations qu'il veut recevoir, comme l'annonce de nouvelles factures, de documents électroniques ou lorsque le compte a atteint une certaine limite. Ces SMS sont gratuits.

## Gratuité des prestations

Dès le mois d'octobre de l'an passé, la visualisation des comptes sur BCGE Netbanking a été améliorée. Il est possible d'appréhender l'ensemble de ses comptes, de sa fortune et de ses dettes, à l'exception des hypothèques, sur un seul écran. On peut lire jusqu'à 1'000 écritures consécutives (qui s'étalent alors sur plusieurs écrans), contre 50 précédemment. La fonction de prénotage est particulièrement utile pour gérer des fins de mois difficiles. Elle permet de planifier le montant de ses liquidités disponibles, de fixer des échéances pour des paiements à venir et éventuellement de les différer. L'emploi de BCGE Netbanking permet de réduire ses frais bancaires. On économise ainsi les 50 centimes prélevés dans le cas d'une série de bulletins de versements traités sous format papier et on épargne le timbre pour le courrier postal en direction de la banque. Pour les paiements à l'étranger, les avantages sont plus substantiels encore.

## Accès permanent

Permettant un accès à ses comptes 24 heures sur 24, toute l'année, BCGE Netbanking accélère la transmission des ordres. Par ailleurs, vous n'avez plus besoin de classer vos documents papier puisque vos documents électroniques sont archivés et consultables pendant 18 mois. Entre ces deux intervalles, soit, pour simplifier, au rythme d'une fois par an, il est recommandé de stocker ses données sur un CD, une clé USB ou d'en faire une impression papier. L'inscription à BCGE Netbanking se fait gratuitement, dans les agences, auprès des conseillers. <

Les demandes peuvent également être effectuées par:

- téléphone, au 0800 55 57 59 (numéro gratuit), de 8h00 à 17h30, du lundi au vendredi,
- e-mail, à l'adresse [netbanking@bcge.ch](mailto:netbanking@bcge.ch),
- le site internet de la BCGE, sur [www.bcge.ch/contrat](http://www.bcge.ch/contrat),
- lettre, à l'adresse, Banque Cantonale de Genève, BCGE Netbanking, Case postale 2251, 1211 Genève 2.

Olivier Scharrer

## Deux logiciels supplémentaires gratuits accélèrent la saisie des opérations de paiement

Plusieurs outils permettent de simplifier la saisie des informations par l'utilisateur. En l'état actuel de la technologie, deux programmes rendent ce service. Netbanking C-Channel est le logiciel complémentaire de paiement le plus largement utilisé par les clients de la banque; il a été créé pour les PC, c'est le leader en Suisse. Son téléchargement est gratuit, via le site de la banque.

QuickPay est son alter ego pour l'univers Mac, son utilisation est également gratuite. Il peut-être téléchargé et utilisé durant 30 jours. Passé ce délai, il faut s'enregistrer avec un numéro de série que l'on obtient gratuitement en complétant un formulaire électronique.

"L'utilisation de C-Channel est très facile. Concrètement, vous effectuez toutes vos opérations préalablement sur votre ordinateur, sans être connecté. Une fois cela terminé, vous pouvez envoyer toutes ces informations d'un seul coup", explique Patrice Lefebvre. "C'est très apprécié des entreprises", renchérit Paulo Oliveira, responsable direct de la banque électronique. C'est également très utile pour les particuliers qui regroupent leurs paiements.



Paulo Oliveira,  
Responsable e-channels.



## Satisfaction de la clientèle

L'année 2008 s'est avérée catastrophique pour les portefeuilles, plus particulièrement ceux qui sont orientés sur les actions et les obligations d'entreprises.

Dans ce contexte, la première réaction est de s'insurger contre la perte de valeur que représentent ces reculs. Une seconde analyse consiste à comparer l'ampleur des replis par rapport à ceux constatés dans des banques concurrentes.

Cette réflexion a été suivie par de nombreux clients, qui ont constaté la bonne tenue de leur portefeuille placé auprès de la BCGE. Parmi eux, laissons la parole à une cliente établie dans un pays germanophone et qui détient un BCGE Best of au profil de risque équilibré en euros. Le caractère limité du recul en 2008 l'a agréablement surprise.

"Mon autre banque a fait nettement moins bien, a-t-elle confié à son chargé de clientèle. Je suis très contente que la BCGE n'ait pas fait de concessions sur la qualité des portefeuilles obligataires et qu'elle ait refusé de pratiquer des investissements en hedge funds."

La BCGE n'a jamais souscrit à des fonds liés à Madoff. Cette cliente apprécie également la large diversification de fonds en actions et la concentration sur la monnaie de base, l'euro. En effet, ce mandat BCGE Best of ne contient ni dollars, américains, canadiens ou australiens, ni monnaies exotiques.

 **BCGE | Best of**™

infiniment sélectif

# La division Private Banking de la BCGE et de nouveaux clients

**Les équipes responsables de la gestion de fortune à la BCGE ont été placées sous la direction d'un nouveau membre de la direction générale.**

**Le 15 octobre dernier, Jean-Louis Platteau a rejoint la banque. Fort d'une riche expérience dans plusieurs métiers bancaires, il nous fait part de ses projets en répondant à trois questions.**

## Quels sont vos principaux projets pour le private banking de la BCGE en Suisse?

Nous sommes clairement dans une stratégie d'expansion. Depuis une dizaine de mois, les turbulences des marchés financiers amènent les gens à se poser beaucoup de questions. Les géants bancaires d'hier ne le sont plus aujourd'hui, d'autres anciens grands groupes sont menacés, connaîtront des restructurations profondes et pourraient même disparaître. La clientèle se tourne vers des banques de première qualité, sans risque. La BCGE est bien positionnée pour accueillir ces nouveaux clients et pour accroître ses parts de marché. Nous voulons développer la clientèle off-shore, c'est-à-dire les clients qui ne résident pas dans le pays, tout en renforçant l'offre de prestations pour nos clients suisses. Nous avons quatre entités en Suisse pour la gestion privée: Genève, Lausanne, Lugano et Zurich où des équipes compétentes et motivées accueillent nos clients. Nos équipes sont clairement internationales, puisque nous comptons une vingtaine de nationalités différentes. Nous allons renforcer ces équipes et donner un élan plus particulier sur Zurich, car nous disposons déjà d'une base solide à Genève. Zurich est une excellente porte d'entrée pour l'Allemagne et les pays de l'Est. Nous ambitionnons une taille significative pour la division Private Banking, de l'ordre d'une centaine de personnes.

## Et à l'étranger?

Nous étudions l'ouverture d'un bureau au Moyen-Orient. A plus long terme et afin de répondre aux besoins de nos clients en Asie, je pense qu'il serait opportun d'ouvrir un *booking center* dans la région, un lieu où les avoirs de la clientèle sont officiellement domiciliés. Singapour, que je connais bien, me paraît être le site idéal pour cela.

## Quels sont les nouveaux services de gestion de fortune que la banque peut offrir aux clients?

Nous pourrions élargir notre gamme de produits en développant nos fonds de fonds SRI (socially responsible investments), fonds qui présentent de par leur nature même une dimension éthique forte. Notre partenaire Swisscanto jouit déjà d'une bonne renommée dans ce domaine. Les fonds de fonds investis en actions d'entreprises à actionnariat familial nous intéressent également, puisqu'ils entrent dans notre thématique de ciblage des entrepreneurs. Pour la clientèle du Moyen-Orient, des fonds compatibles avec la loi coranique, la charia, sont examinés. Enfin, face aux comportements des marchés financiers, les clients montrent un appétit nouveau pour les investissements immobiliers. Nous devons leur offrir des conseils en la matière. La banque a développé dans ce domaine d'importantes compétences que nous pourrions utiliser aussi dans le private banking. <

Propos recueillis par Olivier Schaerrer

# accueil de nouveaux gestionnaires



## On fête l'ouverture de l'agence Praille-Acacias

De nombreux clients de l'agence Praille-Acacias ont participé au tirage au sort organisé par la banque pour marquer l'ouverture de cette entité. Son directeur, Eric Maenza, en poste jusqu'en janvier dernier (à gauche sur les photos), a remis six récompenses. Parmi eux, on trouve notamment Suzanne Bonnet, qui a reçu un iPod Touch (photo du haut). Le 1<sup>er</sup> prix entreprise, un BlackBerry, a été décerné à la société Mado, représentée par Alain Cornaglia (photo du milieu), alors que le deuxième prix entreprise, un GPS, est revenu à CBR Distribution, représentée par Claude Belfanti (photo du bas).



### Le commentaire du CEO

L'arrivée d'un dirigeant de talent et d'expérience à la tête de notre activité de private banking va permettre à la BCGE de capitaliser sur un positionnement stratégique maintenant clair et solide. Jean-Louis Platteau a pour mission d'accélérer notre croissance dans les divers segments du marché à Genève, en Suisse et, de manière ciblée, au plan international. Il dispose pour cela d'atouts majeurs:

- la solidité de la BCGE dans le contexte d'un effondrement généralisé de la confiance,
- la qualité de la stratégie d'investissement de la banque, qui se manifeste par d'excellentes performances et une sélectivité aiguisée (pas de *subprime*, pas de dérivés chimériques, pas de *hedge funds* avariés). Cette qualité est reconnue actuellement par notre clientèle qui compare divers établissements,
- la marque BCGE, qui exprime la qualité helvétique avec le *finish genevois* qui lui donne une touche de finesse unique au monde...
- des équipes, certes encore modestes en nombre, mais fort compétentes et motivées, basées depuis plusieurs années sur des places reconnues dans la gestion. L'intégration de Anker Bank et de Synchrony, exécutée en 2008, nous permet de regrouper nos forces et de tirer un maximum de la marque Banque Cantonale de Genève. Une marque très respectée à l'étranger.

Jean-Louis Platteau procède actuellement à de nombreux engagements de *senior private banker*. Il renforce Genève et Zurich et agrandit Lugano, en changeant de site. Son dynamisme est très entraînant pour nos équipes. La BCGE contribue ici aussi à contrer la sinistrose ambiante et à soutenir le développement de l'emploi.

### Alain Spadone a eu un rôle déterminant dans le développement de notre gestion de fortune

Au nom du conseil d'administration, je tiens à remercier très chaleureusement Alain Spadone pour l'élan qu'il a donné au private banking de la BCGE. Après huit ans passés à la banque, Alain Spadone a souhaité quitter l'établissement et devenir indépendant.

Engagé en qualité de chef de la stratégie de placement, avec rang de membre de la direction, Alain Spadone a élaboré la stratégie de placement de la BCGE et s'est occupé de sa mise en pratique. Il a eu un rôle déterminant dans la création et le lancement du BCGE Best of, produit phare du private banking de notre établissement. Il a également assumé la direction des fonds de placement Rainbow fund, qui ont affiché des performances fort respectables durant son mandat.

En septembre 2002, il a été nommé membre de la direction générale, chef de la division Private Banking. Sous sa conduite, l'activité de gestion privée de la banque a connu une forte progression, accompagnée d'un esprit de *cross-selling* croissant avec les autres divisions de front.

Depuis juillet 2007, il occupait le poste de conseiller à la présidence de la direction générale, chargé de l'accompagnement de projets stratégiques.

Je remercie très chaleureusement Alain Spadone pour son activité très engagée en faveur de la banque durant ces années et pour son apport constructif au développement de nos affaires. <

### Michel Mattachini, président du conseil d'administration

#### Le parcours de Jean-Louis Platteau



Dès 1990, auditeur international à la Banque Bruxelles Lambert (BBL). A partir de 1996, *corporate banker* au sein de BBL. Dès 1998, *senior corporate banker* pour les multinationales chez ING Corporate Banking. Dès 2001, directeur des ventes et du marketing pour les clients institutionnels de l'Europe du Sud-Ouest chez ING Investment Management. Dès 2003, *managing director* et membre du comité de direction d'ING PB Asia Pacific, créateur d'une entité pour servir la clientèle européenne depuis ING Asia Private Bank Ltd à Singapour. A partir de 2004, responsable des plus importantes contreparties financières et d'institutions stratégiques chez Fortis Merchant & Private Banking. En 2008, président de Dexia Banque Privée (Suisse), membre du comité de direction de Dexia Private Banking. Depuis le mois d'octobre 2008, membre de la direction générale de la BCGE, responsable de la division Private Banking.

# Sur le marché des emprunts publics en Suisse, l'efficacité prime

**Le marché des emprunts publics se montait, en 2008, entre quatre et cinq milliards de francs. Il concerne la dette des cantons, des communes et des autres collectivités publiques. Il devient toujours plus exigeant.**

**Pour le satisfaire, Suisse Public Finance Solutions SA (SPFS), une société qui appartient pour moitié à la BCGE et pour moitié au groupe français Caisse d'Épargne, propose des solutions innovantes. Elle a déjà arrangé plus de 500 millions de francs de financements depuis le début de son activité en juillet 2008.**

Les responsables des finances des collectivités publiques suisses sont très attentifs au coût de leurs emprunts. Ils mettent les banques et les institutionnels en concurrence et cherchent à rationaliser leurs contacts avec leurs créanciers. "Ce marché public suisse représente un besoin d'emprunts récurrents compris entre quatre et cinq milliards de francs par an, obligations de la Confédération non comprises", estime Alban Sanchez, un des deux directeurs de SPFS. Ce volume devrait augmenter sur les deux prochaines années.

"Notre clientèle potentielle peut être regroupée en quatre catégories", explique François Julia, l'autre directeur de SPFS:

- Les collectivités publiques de taille petite et moyenne, à savoir essentiellement les 2'700 communes suisses qui viennent sur le marché pour refinancer des échéances de prêts ou en vue de réaliser de nouveaux projets.
- Les 26 cantons ou demi-cantons, ainsi que les villes de plus de vingt mille habitants qui empruntent des montants conséquents et qui, pour les plus grands d'entre eux, ont accès au marché obligataire. A ce niveau, les conditions pratiquées dépendent grandement du rating de l'emprunteur.
- Les régies et autres entités spécialisées dans le transport public, l'hospitalier public et l'énergie, souvent dénommées "satellites". Dans ce groupe, on compte aussi les 23 autres banques cantonales du pays.
- La Confédération et les régies fédérales. Compte tenu des conditions actuelles du marché, ce n'est pas une cible prioritaire pour SPFS.

Le marché connaît deux modes d'intervention. Le premier comprend les affaires qui sont conclues directement entre les débiteurs, les banques, les compagnies d'assurances et certaines grandes caisses de pensions ou encore Postfinance. L'autre canal de distribution est animé par un nombre restreint de courtiers (dont Finarbit une société commune des banques cantonales) qui mettent les débiteurs en relation avec SPFS ou avec d'autres intervenants.

Le marché suisse des collectivités publiques a conservé tout son attrait en tant que refuge ultime lorsque le marché rencontre de fortes turbulences, comme c'est le cas actuellement. Dès lors, les marges pratiquées sont considérablement plus resserrées qu'à l'étranger. En conséquence, plusieurs banques étrangères ont dû désertier ce marché faute de pouvoir demeurer compétitives.

## Les atouts de SPFS

La BCGE et deux banques françaises, le Crédit Foncier et la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes ont fondé ensemble SPFS. Cette entité a son siège au cœur de Genève, à deux pas de la place du Molard. Elle est détenue à 50% par la BCGE et à 40% par le Crédit Foncier de France (CFF), une filiale du Groupe Caisse d'Épargne. Les 10% restants sont aux mains de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (CERA).

SPFS est une entité dédiée à ses actionnaires. Elle propose des solutions de financement aux collectivités publiques et aux autres corporations de droit public (fondations ou sociétés de droit public). Comme sa raison sociale l'indique, son activité n'est pas limitée à Genève et elle peut intervenir sur l'ensemble de la Suisse.

## Financements importants de longue durée

La collaboration entre les deux groupes bancaires permet une capacité de financement étendue en termes de montants et de durée, de 20 ans au maximum, dans les conditions actuelles de marché, davantage dans des conditions normales. Ce sont des atouts appréciés à l'heure où plusieurs banques peinent à se refinancer tant sur le marché interbancaire à court terme que sur le marché des capitaux.

Dans le contexte particulier que nous connaissons depuis juillet 2007, à savoir depuis le début de la crise des *subprime*, les synergies et la complémentarité des actionnaires, permettent à SPFS de poursuivre ses activités et de se positionner sur des projets d'investissement structurant de collectivités publiques suisses. Ce type d'opérations requiert des solutions de financement optimisées que seules des banques disposant d'équipes spécialisées sont en mesure d'offrir.

Cette nouvelle entité développe une palette de prestations ciblées innovantes, en collaboration étroite avec ses actionnaires. Pour accompagner la concrétisation des grands chantiers d'investissement des prochaines décennies à la charge du secteur public, tels que les projets d'agglomération, SPFS étudie des solutions de financement spécifiques, afin de permettre la faisabilité de ces opérations. Des partenariats sont à l'étude, afin de concourir à la réalisation de "Partenariats-Public-Privés" (PPP), un mode de gestion et de financement de projets en plein essor à l'étranger et qui fait maintenant son apparition en Suisse. <

**Olivier Schaerrer**

SPFS: 022 750 12 12, info@public-finance.ch  
12, rue Céard 1204 Genève.



François Julia et Alban Sanchez, directeurs de SPFS.



## Nous fêtons le 450<sup>e</sup> anniversaire de l'Université

L'Université de Genève célèbre cette année son 450<sup>e</sup> anniversaire et convie la population à une série d'événements festifs et de vulgarisation. La BCGE est l'un des partenaires qui appuient l'organisation de ces célébrations. Elle est plus particulièrement engagée dans l'organisation conjointe du colloque **Finance et société**, qui se tiendra du 16 au 18 novembre.



### Les sciences financières à la portée de tous

Du 16 au 18 novembre, se tiendront à l'auditoire Piaget d'Uni Dufour, 24, rue du Général-Dufour, à 18h30, une série d'événements phares des festivités du 450<sup>e</sup>. Trois conférences mettront en lumière le fonctionnement de la finance actuelle ainsi que ses enjeux pour notre société. Elles aborderont le thème de la crise financière et de ses implications internationales, les innovations dans le domaine ainsi que la régulation et la surveillance des marchés.

Les orateurs, dont les noms seront communiqués en temps voulu, ont été sélectionnés parmi les meilleurs experts mondiaux dans leur domaine. Chaque soir, leur exposé sera suivi d'une discussion avec le public, en présence des deux autres conférenciers.

### Les grands conférenciers du 450<sup>e</sup>

#### Rony Brauman

17 février, 18h30, Uni Dufour (en français). Figure emblématique de l'action humanitaire, Rony Brauman fut longtemps président de l'association Médecins sans frontières (MSF).

#### Louise Arbour

10 mars, 18h30, Uni Dufour (en français). Louise Arbour a été, jusqu'en juin 2008, la Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme.

#### Ismail Serageldin

24 mars, 18h30, Uni Dufour (en français). Directeur de la Bibliothèque d'Alexandrie.

#### Alain Rey

21 avril, 18h30, Uni Dufour (en français). Premier collaborateur de Paul Robert, le fondateur des célèbres dictionnaires, Alain Rey est aujourd'hui le rédacteur en chef des publications des éditions Le Robert.

#### Elisabeth Loftus

1<sup>er</sup> septembre, 18h30, Uni Dufour (en anglais avec traduction). Docteure en psychologie, Elisabeth Loftus est considérée comme la meilleure experte américaine de la mémoire.

#### Stephen Hawking

15 septembre, 18h30, Uni Dufour (en anglais avec traduction). Astrophysicien britannique, Stephen Hawking s'est forgé une réputation internationale, tant par ses recherches scientifiques que par ses travaux de vulgarisation.

#### Craig Venter

13 octobre, 18h30, Uni Dufour (en anglais, avec traduction). Biologiste et homme d'affaire américain, Craig Venter est l'un des pionniers du séquençage génétique automatisé.

La commémoration se déroule, jusqu'en décembre, sur une année rythmée en trois temps. Le 17 février dernier, la première conférence d'un cycle exceptionnel, Les Grandes conférences du 450<sup>e</sup>, a marqué le lancement de la commémoration. Les intervenants invités sont des personnalités de notoriété internationale (voir ci-contre), qui se sont distinguées, ces dernières années, dans l'un des domaines de recherche où l'Université de Genève (UNIGE) s'investit également.

### La science et le jeu

De février à juillet, l'Université investit la cité et invite petits et grands à découvrir l'institution dans le cadre des Samedis de l'UNIGE, une série d'initiations ludiques à la science. Deux expositions compléteront cette programmation printanière. Ainsi, Matière première, sera inaugurée en avril dans les murs de l'Université, elle est le fruit d'une collaboration avec le CERN. Au mois de mai, une exposition historique dans la cité révélera les liens entre l'Université et sa ville.

### Un "Dies" tout à fait particulier

Le 5 juin 2009, se tiendra, à la cathédrale Saint-Pierre, le Dies academicus, 450 ans, jour pour jour, après la création de l'Académie, avec, notamment, des interventions du Prix Nobel de la paix Desmond Tutu et de Pascal Lamy, directeur général de l'OMC. A cette occasion, le bâtiment d'Uni Dufour recevra un nouvel habillage temporaire. Réalisé par l'Atelier Roger Pfund, il sera composé de portraits de personnalités qui sont passées sur les bancs de notre alma mater. Les festivités se prolongeront avec une Nuit de l'UNIGE, qui se déroulera le 13 juin, de la fin de l'après-midi au petit matin.

### Passerelle collèges-uni

Dès la rentrée académique, le 14 septembre, et jusqu'à la fin de l'année, les événements du 450<sup>e</sup> seront largement destinés au jeune public, notamment aux collégiens. A l'occasion d'une collaboration avec l'autre 450<sup>e</sup> anniversaire, celui du Collège de Genève, premier bâtiment de l'Université, cette dernière accueillera les élèves dans le cadre des portes ouvertes pour les collégiens (en décembre). Ce projet sera précédé de la Journée des collégiens (en octobre) et de la Cité des métiers (en novembre).

### Qu'est-ce que le génome?

Dès la mi-octobre, le génome humain est à l'honneur. Performance à la fois technique et esthétique, une installation inédite le représentera de façon à permettre au public de mieux comprendre sa signification et sa complexité. <

Programme sur [www.unige.ch/450](http://www.unige.ch/450).



### L'intuition au service de l'apprentissage de la musique

Entre le cri et la parole est un livre qui s'adresse aux enseignants-musiciens, soucieux de sensibiliser leurs élèves à la découverte de leurs propres émotions, tout en les initiant au riche vocabulaire lié à la différenciation auditive et émotionnelle.

Il concerne tout enseignant disposé à être témoin de la naissance de l'intuition musicale, de l'intelligence émotionnelle, de la conscience grâce à l'écoute différenciatrice. L'ouvrage met en évidence les liens étroits entre émotion, affectivité, mémoire et intelligence.

Soulignant l'importance du sens de la durée, par la prise de conscience du "déroulement temporel continu mesurable" propre à la musique, il incite à développer le champ imaginaire des enfants par des jeux d'improvisations reliant monde émotionnel et données théoriques. Un recueil d'exercices de base pour piano clôture cette étude.

### Entre le cri et la parole,

Edith Hiltbrand-Andrade, Georg éditeur, 2008, 144 pages.

Le "coffre aux trois louis d'or" date de l'époque napoléonienne, c'était le premier coffre de la Caisse d'Epargne, une des deux banques qui a donné naissance à la BCGE.



## Les banquiers exerçaient leurs métiers à Genève bien avant la Réforme

L'historien Bernard Lescaze retraçait, lors d'une récente conférence, plusieurs siècles d'histoire de la banque à Genève. Parcourons avec lui la période qui court du XIV<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle.

On raconte souvent que la banque a démarré avec les lois de Calvin. "C'est une légende", lance Bernard Lescaze. Avoir le droit d'accorder des prêts à intérêt était un privilège ancien de Genève, qui avait été confirmé par l'évêque Ademar Fabri en 1387 déjà. Ce privilège avait été octroyé, car la ville est mi-distance entre deux régions très prospères, la Toscane et la Flandre. Cette position géographique permettait d'éviter au marchands de parcourir de trop grandes distances avec de la monnaie ou des lettres de change. De nombreux banquiers italiens fréquentaient la ville. Au XV<sup>e</sup> siècle ils avaient même leur église, Notre-Dame des Italiens, qui se situait au pied de la Cité, à l'endroit où se trouve aujourd'hui la fontaine de l'Escalade. C'est à Genève que les Médicis ont ouvert la plus importante succursale de leur banque à l'extérieur de l'Italie.

### Deux types de monnaies coexistent

Le prêt à intérêt est antérieur à Calvin, mais le réformateur l'a confirmé. Il distinguait le prêt de consommation, qu'il réprovoit, du prêt de production. Projeté dans le monde d'aujourd'hui "il aurait été réticent au petit crédit ou aux cartes de crédit", estime Bernard Lescaze. Les autorités avaient remarqué que le taux d'intérêt avait une influence sur le coût de la vie. L'Etat fixait ainsi, comme c'est encore aujourd'hui le cas, un taux maximum, au-delà duquel il est considéré comme usuraire. Deux grands types de monnaies coexistaient. Les monnaies réelles, comme le florin, étaient caractérisées par leur poids en or. Parallèlement, on connaissait les monnaies de compte, comme la livre tournois. Leurs valeurs pouvaient fluctuer beaucoup par rapport à celle des monnaies réelles: un écu d'or pouvait valoir trois livres, puis quatre.

### Financiers des rois

Les premiers marchands-banquiers, qui faisaient du commerce sur de gros montants, notamment sur les soieries, sont apparus à l'époque de Calvin. Ils avaient besoin de grands capitaux, qu'ils n'avaient pas forcément, ils se sont alors mis à gérer la fortune de leur famille ou de leurs amis. Au cours du XVII<sup>e</sup> siècle, un nouveau métier est né, celui de financier. Ces professionnels travaillaient avec les rois de France, d'Espagne ou les princes allemands, ils leur prêtaient de l'argent pour leurs guerres, c'est là que se faisaient les plus gros gains. Plusieurs Genevois ont participé aux grandes spéculations du XVII<sup>e</sup> et du XVIII<sup>e</sup> siècle, certains des beaux bâtiments privés de cette époque, comme la maison de maître de Varembe, ont été construits avec l'argent gagné ainsi. "D'autres Genevois ont été ruinés dans ces opérations, mais ils n'ont pas laissé de traces", tempère l'historien. Des habitants de la ville étaient parmi les premiers actionnaires de la Compagnie hollandaise des Indes orientales, qui fût fondée en 1602. Des Genevois formaient le noyau dur de la Compagnie des glaces de Saint-Gobain, avec un quart du capital. Le représentant de Genève à Versailles était généralement aussi chargé de défendre les intérêts des actionnaires auprès de cette société.



## Faillite des banquiers privés

Aucune des banques privées genevoises n'est antérieure à 1796, car leurs devancières ont toutes fait faillites à la révolution française. Mettant presque tous leurs œufs dans le même panier, elles avaient largement prêté au roi de France. Au changement de régime, le nouvel Etat n'a pas voulu rembourser les dettes de l'ancien. La période qui a suivi la révolution française a permis la fondation des plus importantes banques privées genevoises encore en activité. Pendant 15 ans, Genève faisait partie intégrante de la France, "un épisode volontiers occulté". Le savoir-faire bancaire, toujours présent, pouvait désormais s'exprimer sur un marché de 80 millions d'habitants, qui allait de Bruxelles à Rome; à cela s'ajoutait les Etats satellites de Napoléon. Sur un tel territoire, les affaires pouvaient prendre une plus grande ampleur.

## Sans rancune

Le XIX<sup>e</sup> siècle était une période de grande stabilité monétaire, avec une lente déflation, accompagnée d'une forte croissance économique. On le constate en observant le prix des matières agricoles ou de certains loyers, qui avait reculé de 1800 à 1900. Pendant ce siècle, le souvenir du défaut de paiement de l'Etat français n'empêche pas les banquiers genevois de reprendre leurs investissements en France, il finance notamment largement la construction des chemins de fer. Une série de banques de dépôt ou commerciales sont également fondées pendant ce siècle, c'est notamment le cas, en 1816, de la Caisse d'Epargne et en 1847 de la Caisse hypothécaire, les deux banques dont la fusion donnera, en 1994, naissance à la BCGE. <



Pièce genevoise en usage au 18<sup>e</sup> siècle.

## Olivier Schaerrer



Bernard Lescaze

Historien, juriste, ancien président du Grand Conseil et spécialiste de Genève, **Bernard Lescaze** s'est aussi intéressé à l'histoire financière. Il a notamment rédigé *Genève et ses monnaies*, qui retrace la période allant du Moyen-âge à 1848. Il est l'un des co-auteurs d'une *Histoire de la Bourse de Genève* et d'un ouvrage faisant une large place à la Caisse hypothécaire pendant la période courant de 1945 à 1993, sous le titre: *De la plume d'oie à l'ordinateur*.

## Quelques lectures

Les ouvrages historiques traitant spécifiquement de la banque et de la finance à Genève sont généralement épuisés. Certains sont disponibles dans les bibliothèques publiques, sur les sites d'ouvrages d'occasions ou au marché au puce.

*Bourse de Genève*, Georges-André Cuendet, Bernard Lescaze, Genève, Association de la Bourse de Genève, 1986 (épuisé).

*CEG Genève, Caisse d'épargne de la République et Canton de Genève, 1816-1991*, David Hiler, Genève, CEG Genève, 1991 (épuisé).

*De la plume d'oie à l'ordinateur: l'essor de Genève et la BCG ou de la Caisse hypothécaire à la Banque cantonale*, David Hiler et Bernard Lescaze, Genève, BCG, 1994 (épuisé, un exemplaire est disponible en prêt auprès de la rédaction de Dialogue).

*Genève, sa vie et ses monnaies aux siècles passés*, Bernard Lescaze et Paul Kappeler (conception graphique), Genève, Crédit Suisse, 1981.

*Histoire de la banque à Genève*, Genève, Jean Seitz, Comptoir d'Escompte de Genève, 1931.

*La Caisse d'Epargne du Canton de Genève 1816-1916*, Jules Cougnard, Genève, Caisse d'Epargne, 1917, réédité en 1991 (les deux éditions sont épuisées).

*Les capitales du capital*, Youssef Cassis, Paris, Champion Seuil, 2008 (un chapitre de l'ouvrage est consacré à Genève à l'époque contemporaine).



## Concours BCGE Check-up

Le premier des trois prix a été remis à Marcel Rognon (à droite sur la photo), par Cosimo Brigante (à gauche), conseiller clientèle de l'agence Servette-Wendt. Ce prix se monte à 2'500 francs. Deux autres clients ont reçu des prix d'une valeur de 1'500 et 1'000 francs.

Les prix, sous forme de bons d'achat, peuvent être convertis en parts de fonds BCGE Rainbow fund, en actions de la Banque Cantonale de Genève ou en un apport sur un compte de prévoyance BCGE (Epargne 3).

Le Concours BCGE Check-up s'est déroulé lors de la dernière assemblée générale de la banque, qui s'est tenue le 6 mai 2008. A cette occasion, une série de trois questions étaient posées sur le thème de BCGE Check-up, le bilan financier global que propose la banque afin de protéger et rentabiliser sa situation patrimoniale. Les trois gagnants ont été tirés au sort parmi les participants qui avaient donné les bonnes réponses.



### La BCGE participe à la Coupe de Noël

Plus de 550 personnes ont bravé le froid dans une eau à six degrés, le 14 décembre dernier, pour la Coupe de Noël. La BCGE y organisait un concours récompensant l'équipe la plus drôle.

Les grands gagnants sont les membres de l'équipe numéro 13, composée de deux groupes déguisés en tortues et en "années soixante". Chaque participant a gagné un bon d'une valeur de 100 francs à convertir en apport sur un compte BCGE Epargne 3, BCGE Epargne ou Epargne Jeunesse.



Gillian Karran-Cumberlege,  
Relations investisseurs Brunswick.

Depuis novembre 2007, **Gillian Karran-Cumberlege** est responsable des activités Relations investisseurs du groupe Brunswick, qui opère selon une approche globale de la communication corporate. De 2000 à 2007, elle a été responsable des Relations investisseurs du groupe Volkswagen, assumant un mandat international d'affaires corporate. Elle était notamment l'interlocutrice du conseil d'administration pour les sujets touchant à l'évaluation et à la réputation de l'entreprise. De 1998 à 2000, Gillian Karran-Cumberlege a été responsable des relations investisseurs de l'UBS. En Allemagne, elle a créé et dirigé le département relations investisseurs de la Dresdner Bank de 1991 à 1998. Gillian Karran-Cumberlege est titulaire d'un master en histoire de l'Université de Trinity Hall, à Cambridge.

### Attirer et développer les talents

La guerre des talents est devenue un enjeu majeur pour les directions des ressources humaines. Des talents qu'il ne s'agit pas seulement d'attirer dans l'entreprise, mais de développer et de retenir. Vaste programme qui – a relevé Chantal Gaemperle, directeur général ressources humaines et synergie, membre du comité exécutif du groupe LVMH – permet à la direction des ressources humaines de s'élever à une fonction stratégique.

De fait, dans les sociétés multinationales comme la sienne, repérer un employé à fort potentiel et lui permettre de se développer à l'intérieur du groupe suppose parfois de bousculer le confort de sa hiérarchie, peu enthousiaste à l'idée de voir partir un bon élément dans un autre service. A la direction générale d'expliquer que cette même personne pourrait, faute de perspectives intéressantes de progression professionnelle à l'interne, partir chez un concurrent...

Attirer des employés à fort potentiel suppose de développer une marque employeur attrayante. Et de ne pas se reposer sur le succès passé. La direction des ressources humaines doit s'interroger en permanence sur l'identité de l'entreprise et s'assurer que son offre en tant qu'employeur répond toujours aux attentes des salariés et de ceux qui pourraient le devenir. Louables efforts qui pourraient être réduits à néant si le management n'est pas formé à la rétention des talents. Le vieil adage selon lequel "Les gens rejoignent une entreprise, mais quittent un manager" étant particulièrement pertinent dans une époque où les entreprises se battent pour attirer les meilleurs.

Une gestion optimisée des parcours suppose donc à la fois de repérer les personnes dotées du leadership nécessaire aux futurs managers et de mettre en place des indicateurs clés au niveau de tout le groupe: nombre de successeurs potentiels des responsables en place, leurs nationalités, proportion de femmes parmi eux et services où ils se trouvent. Une sorte de carte des talents à usage interne pour piloter au mieux les carrières. <

GB



Chantal Gaemperle,  
Ressources humaines et synergies LVMH.

Depuis 2007 en charge des ressources humaines et synergies du groupe LVMH, membre du comité exécutif, **Chantal Gaemperle** bénéficie d'une riche expérience au sein de groupes internationaux, de culture et secteurs différents: elle a été Head of Corporate Management Development and Sourcing au siège mondial de Nestlé en Suisse, membre du comité de direction. Précédemment, elle a dirigé pendant 6 ans les ressources humaines pour la Suisse chez Merrill Lynch International à Genève. De 1991 à 1995, elle était directeur du recrutement et du développement RH chez Philip Morris. Chantal Gaemperle est diplômée de l'INSEAD et possède un master en sciences politiques et sociales et un master en administration publique de l'Université de Lausanne.

# Comment faire de ses collaborateurs des partenaires engagés

**Responsable des relations investisseurs du groupe Brunswick, Gillian Karran-Cumberlege s'exprimait lors d'un séminaire organisé par la BCGE. Elle a rappelé que les employés sont des messagers très écoutés lorsqu'ils parlent de leur société. D'où l'importance de leur fournir une information claire.**

"Comment faire de ses salariés des partenaires, voire des actionnaires, engagés"? De plus en plus d'entreprises se posent la question. Et pour cause: analystes financiers, gérants de fonds d'investissement ou journalistes – public cible traditionnel de la communication aux investisseurs – ne se satisfont plus de la seule information officielle qui leur est transmise. A l'inverse, des employés dûment informés de la stratégie et des résultats sont souvent les meilleurs ambassadeurs de la marque à l'extérieur. Par ailleurs, certains salariés peuvent être des investisseurs individuels de leur entreprise, même si aucun programme de participation par distribution de titres n'a été mis en place. Mieux vaut qu'ils reçoivent le même message sur leur lieu de travail que celui adressé aux propriétaires d'actions...

## La primeur des nouvelles pour les employés

Un message clair et compréhensible par tous les employés doit être élaboré par la direction de la communication interne, travaillant en étroite collaboration avec la communication aux investisseurs. La logique commande de réserver la primeur de toute nouvelle importante aux employés, avant de contacter la presse. Lorsque l'entreprise traverse une période difficile, le soutien de ses salariés est crucial. Ils ne peuvent toutefois être des partenaires engagés que s'ils sont respectés et ont confiance dans la stratégie mise en place par la direction. Une direction qui, dans nombre de cas, gagnerait à prendre plus de temps pour réfléchir à la forme et au contenu des discours destinés à ses multiples publics. Et Gillian Karran-Cumberlege de souligner que le management a parfois peur d'inquiéter inutilement le personnel en lui brossant un tableau réaliste des difficultés rencontrées. Une opinion très répandue, en ce moment, à la City de Londres, où les banques ont déjà supprimé de nombreux postes de travail et pourraient être contraintes de réduire encore leurs effectifs...

## Des porte-parole officiels

Cette spécialiste de la communication a souligné que c'est justement en période de crise qu'une entreprise se doit d'apporter un soin tout particulier à l'information de ses employés. D'une part, parce qu'un employé laissé dans l'incertitude, quant à son avenir professionnel et la stratégie mise en place par la direction, risque de se démotiver. D'autre part, parce que les employés sont en contact avec leurs collègues, mais aussi avec les clients, les salariés des entreprises concurrentes ou ceux des créanciers. Ils sont, de facto, des porte-parole officiels de leur entreprise. Des employés qui ne comprennent pas la stratégie mise en place sont ainsi susceptibles de diffuser à l'extérieur une information peu cohérente, voire contradictoire, avec celle que la communication aux investisseurs veut promouvoir. Pire, il y a souvent un fossé entre ce que la communication aux investisseurs tente d'obtenir et ce que la communication interne vise... Alors que la communication externe se montre souvent soucieuse de recueillir l'avis des investisseurs sur l'entreprise, la communication interne est rarement curieuse de l'opinion des employés. Une opinion pourtant de plus en plus diffusée sur des blogs ou à travers les réseaux sociaux sur internet. Gillian Karran-Cumberlege a relevé qu'un programme de communication interne efficace amène souvent les employés à parler spontanément de leur entreprise de manière positive. Et que les programmes de distribution d'actions sont un puissant stimulant de l'identification à la société. Ils transforment en outre les salariés en actionnaires engagés.

Lors de ce même séminaire, Chantal Gaemperle, directeur général ressources humaines et synergie du groupe LVMH, a évoqué l'art d'attirer et de développer les meilleurs talents, aujourd'hui très courtisés (voir encadré). Le professeur en entrepreneuriat Raphaël Cohen a, lui, énuméré avec humour les leviers pour éviter la démotivation qui gangrène les entreprises. <

**Geneviève Brunet**



# Le fonds immobilier La Foncière détient 200 immeubles essentiellement à Genève et dans le canton de Vaud

L'investissement dans des immeubles de logements de l'Arc lémanique permet de participer à un marché dynamique. Pour accéder à la sécurité et au rendement de ce type de placement, il suffit d'acheter des parts de fonds de placement en bourse. Parmi eux, La Foncière se distingue par son portefeuille qui contient de nombreux bâtiments construits au début du XX<sup>e</sup> siècle. Arnaud de Jamblinne est directeur général de ce fonds depuis plus de 10 ans, il répond aux questions de *Dialogue*.

## Quel est la nature du fonds?

Nous recherchons avant tout des immeubles locatifs de logement situés dans les zones urbaines, essentiellement de Genève à Lausanne. Ils constituent plus de 85% du portefeuille. Dans ce groupe se trouve aussi une catégorie d'immeubles, que l'on qualifie de mixtes. Il s'agit souvent de bâtiments avec des arcades au rez-de-chaussée ou des cabinets à l'étage, pour des médecins ou des avocats. Il est logique d'avoir de tels immeubles, puisque le fonds est très présent dans les centres-villes. Ces surfaces de magasins situées dans des zones de grandes chalandises ne présentent pas de risques, contrairement à celles que l'on trouve dans la périphérie.

Nous ne craignons pas d'acheter des objets anciens, et le fonds possède de nombreux immeubles du début du XX<sup>e</sup> siècle. Nous mettons en avant la qualité de la situation: les immeubles "en ville" sont souvent anciens. C'est notre métier de les mettre en valeur. Avec une rénovation, ces bâtiments ont quelque chose à offrir en qualité d'habitat, leur rendement peut progresser.

## Quel est votre dernière acquisition?

Il s'agit d'un immeuble en ville de Nyon, au cœur de la région lémanique, voisin d'un autre que le fonds possède; nous consolidons ainsi nos actifs.

## Quels sont les atouts des fonds immobiliers?

Ils ont l'avantage d'être adossés à des immeubles et les immeubles sont des investissements concrets. Ils correspondent à une demande vitale et génèrent du rendement. La nature du fonds est simple à comprendre, il est très transparent puisque tout un chacun peut consulter notre rapport annuel et y lire la liste des 200 immeubles en portefeuille, avec leur adresse. Le rapport annuel peut être téléchargé sur [www.lafonciere.ch](http://www.lafonciere.ch).

La conduite du fonds est confiée à une structure adéquate avec une gestion professionnelle du portefeuille qui libère l'investisseur de tout souci. La gestion des baux et des immeubles eux-mêmes est, en ce qui nous concerne, confiée à une quinzaine de régies, selon des règles financières strictes que nous leur imposons.

Les fonds paient un dividende important. Dans le cas de La Foncière, nous avons pu l'augmenter chaque année depuis 10 ans. Le 23 décembre, il était de 19.70 francs pour l'exercice 2007/2008, clos au 30 septembre. Ramené au cours du 30 septembre, cela représente un rendement de 3.06%, soit très nettement plus que les 2.2% que paie actuellement la Confédération sur ses emprunts à 10 ans. Ainsi la Foncière rapporte plus que le marché obligataire.

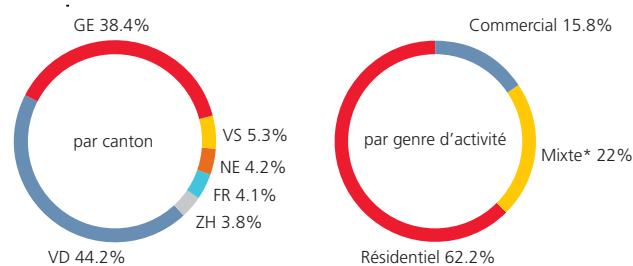
A ces avantages s'ajoute celui de la cotation en bourse suisse. Les parts du fonds sont traitées comme tous les autres titres. On peut même acheter une seule part, qui coûte actuellement près de 630 francs. Les fonds immobiliers offrent aussi la possibilité d'une plus-value en bourse: la performance de La Foncière sur 10 ans s'établit ainsi à 82%. Les fonds immobiliers constituent aussi une très bonne diversification.

## Comment ont réagi les fonds de placement dans la crise de l'automne?

Ce segment a bien résisté. Certes, il y a eu de légères baisses ici ou là, mais dans l'ensemble, sur l'année 2008, les fonds immobiliers ont joué leur rôle de valeur refuge. Ils sont différents des sociétés de participation immobilières, qui elles sont plus corrélées à la bourse. <

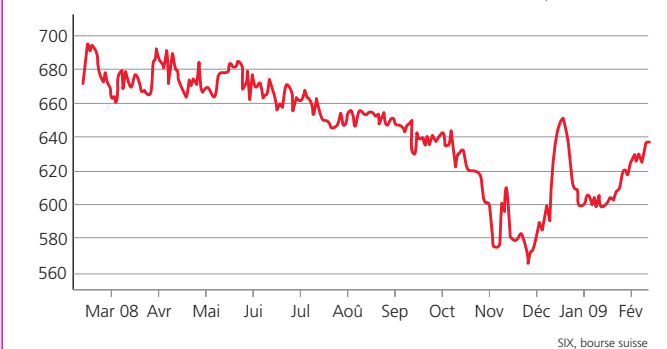
Olivier Schaeffer

### Répartition des immeubles



\* Immeubles dont les revenus des baux commerciaux représentent entre 20% et 60%.

### Cours de La Foncière en bourse suisse (dividende non compris, en francs)



# dialogue

## finance & économie

Dialogue finance et économie, vous livre une série de clés supplémentaires pour mieux comprendre notre environnement économique et financier. Ce cahier contient une palette de réflexions, de chroniques, de données chiffrées pertinentes ainsi que des idées de lecture. Il se clôt par un mode d'emploi d'un service bancaire. Dans ce numéro: Comment bien planifier sa retraite.

### LE COMMENTAIRE SUR LES MARCHÉS

## La reprise des marchés financiers devrait prendre place dans le courant de l'année

**L'année 2008 a été marquée par la plus sévère crise financière observée depuis 70 ans. Cette crise globale a touché l'ensemble des régions du monde.**

**Elle a provoqué la chute brutale de toutes les classes d'actifs, à l'exception des obligations émises par les gouvernements des pays les plus solides qui ont servi de valeurs refuges.**

Les taux d'intérêt servis sur la dette publique de certains Etats sont ainsi tombés à des niveaux historiquement bas. En revanche, l'immobilier, les obligations émises par des débiteurs privés et les actions ont été fortement mis sous pression, tandis que la volatilité des cours des actifs financiers a atteint un niveau jamais observé jusqu'ici. Les actions ont particulièrement souffert; les principaux indices boursiers ont reculé entre 35% et 50% selon les marchés.

#### Mesures sans précédent

Pour enrayer la crise, les gouvernements et les banques centrales ont mis en place des programmes exceptionnels de relance de l'activité économique et de soutien du système financier. Des milliers de milliards de dollars ont été mobilisés aux Etats-Unis et dans la zone euro pour renforcer les banques et soutenir l'activité économique. Les banques centrales, notamment aux Etats-Unis, ont ainsi augmenté massivement le volume de la monnaie en circulation et abaissé leurs taux d'intérêt à des niveaux historiquement bas. Ces politiques de relance seront poursuivies et intensifiées en 2009. Elles devraient atténuer la sévérité de la récession économique et favoriseront une reprise des marchés financiers dans le courant de l'année.



Jean-Luc Lederrey, responsable des Etudes financières.

#### Les obligations se stabilisent

En 2008, le panier de fonds de placement composant les mandats Best of a été fortement impacté par la baisse des marchés en août, septembre et octobre. La forte baisse des valeurs industrielles, des marchés émergents, des secteurs de la consommation et de la finance a heurté le panier de fonds en actions. Malgré leur qualité supérieure, les obligations d'entreprises ont été impactées par la défiance généralisée et par l'absence de liquidités. Les mandats les plus défensifs ont affiché des performances qui traduisent l'énorme distorsion des prix observée dans le marché obligataire. Cependant, en fin d'année, le marché du crédit a débuté sa stabilisation et les écarts de rendements entre les obligations privées et les signatures souveraines ont commencé à se réduire. <

Jean-Luc Lederrey

## La vente d'une entreprise se prépare longtemps à l'avance

Créée en août 2008, l'association Relève PME a pour but de promouvoir et d'encourager la planification de la transmission d'entreprises. Elle propose des conseils aux patrons et anime la plus grande plate-forme de PME de Suisse, destinée aux chefs d'entreprises concernés par la transmission, la succession, la vente ou l'achat d'entreprises. Dans ce cadre, elle organise régulièrement des conférences sur cette thématique. Comme c'est le cas dans d'autres cantons, la BCGE est partenaire bancaire exclusif de Relève PME pour le canton de Genève. Une conférence a eu lieu le 3 février à Palexpo, dans le cadre de la Place des Affaires, une autre est prévue à Conches, le 2 septembre au Centre de formation de la BCGE.

Dans ce contexte, *Dialogue* vous livre deux témoignages, celui d'un vendeur et celui d'un acheteur, qui éclairent ce moment crucial du changement de propriétaire.

En moins de quatre ans, François Schoch a, avec deux associés, racheté quatre petites entreprises familiales et un atelier. Ils les ont réunis dans un groupe spécialisé dans le traitement de surfaces et le traitement du métal. Connu sous le nom de First industries, il compte aujourd'hui près de 80 employés.

La vente d'une entreprise se prépare longtemps à l'avance estiment les spécialistes; "il faut compter au minimum six ans" explique Sylvie Le Coultre, conseillère fiscale chez BDO Visura. De son côté, François Schoch plaide pour la rapidité: "Je vends, je ne vends pas, ce genre d'hésitations effraie les employés et la clientèle et fait du tort à l'entreprise." Le rachat de Durox par First Industries s'est fait en un mois, la phase décisive étant extrêmement brève, puisque l'entrepreneur rencontrait les propriétaires, des héritiers, un vendredi. Le lundi, ils lui annonçaient leur accord de vente. "Il peut arriver que des transactions se réalisent très rapidement, notamment quand il y a une situation d'urgence du côté du vendeur, par exemple s'il a des problèmes de santé. Mais une telle rapidité est rare, les transactions prennent généralement nettement plus de temps, nuance Maurice Pierazzi, responsable du département Corporate finance de la BCGE et directeur de la filiale Capital Transmission. On oublie parfois la phase d'approche et de discussions préliminaires, qui peut durer plusieurs semaines ou plusieurs mois."

### Oser se lancer

Jack Niklaus, qui est en train de vendre son entreprise de Meyrin, P. Niklaus SA, active elle aussi dans le traitement de surfaces, mais également dans la sérigraphie, estime qu'une période de quatre à cinq ans se justifie. C'est particulièrement vrai pour l'aspect fiscal de la transmission: des dividendes doivent être régulièrement payés dans les années qui précèdent la vente. En effet, lorsque trop de liquidités ont été accumulées au fil du temps dans l'entreprise, cela réduit le nombre d'acheteurs potentiels. Dans ce cas, il faut remettre à un acquéreur qui ne sortira pas ces liquidités de la société pendant cinq ans. Sinon, le fisc pourrait se retourner contre le vendeur et lui demander des impôts supplémentaires, à titre rétroactif.

Une prudence exagérée est mauvaise conseillère. "Si j'avais entendu tous les exposés d'aujourd'hui, je n'aurais jamais osé me lancer", explique François Schoch, qui s'exprimait lors d'un séminaire organisé par l'association Relève PME et consacré à la transmission d'entreprises.



### Le professeur Javier Estrada, orateur invité de la BCGE

Javier Estrada, professeur à l'IESE Business School de Barcelone, était invité par la BCGE, le 18 novembre dernier, à donner une conférence sous le titre: *Black Swans & Market Timing: How Not To Generate Alpha*.

Ce brillant exposé destiné à la clientèle a notamment été suivi par de nombreux investisseurs professionnels. Il met en évidence l'inutilité du *market timing*, cette quête des pics et des creux des marchés boursiers. Une conviction partagée par la BCGE depuis des années. Ses travaux se basent sur des données qui couvrent plus d'un siècle.

Javier Estrada a également conseillé de ne pas bouder les actions, un investissement de long terme par excellence.

### "La BCGE est sous-évaluée par rapport à ses homologues"

Un gérant de fonds indépendant a choisi de détenir une forte proportion de titres de la BCGE dans son fonds de placement ouvert au public, l'*AMG Substanzwerte Schweiz*. Erhard Lee, qui était interviewé par *Le Temps* avec un de ses collaborateurs, Roger Fischer, faisait part, dans l'édition du 19 janvier 2009, de son enthousiasme. Extrait: "Nous évitons les valeurs industrielles et financières, à l'exception de la Banque Cantonale de Genève et de la Vaudoise (ndlr: l'assurance). Malgré une gestion prudente, la première est sous-évaluée par rapport à ses homologues d'autres cantons..." La BCGE fait ainsi partie des 10 premières positions du fonds *AMG Substanzwerte Schweiz* et représente 5.8% de sa fortune.



First industries vient de construire une ligne de zingage électrolytique de 40 sur 7.5 mètres.

### Une question à Maurice Pierazzi, expert en rachat d'entreprises

#### Quel conseil donneriez-vous à un vendeur pour identifier un acheteur?

Avant d'identifier des acheteurs potentiels, le vendeur doit tout d'abord s'interroger sur les principaux objectifs qu'il souhaite atteindre lors de la transmission de son entreprise et du profil d'entrepreneur le plus adapté. Le vendeur doit se demander s'il veut idéalement remettre sa société à une personne privée, à un investisseur financier ou à un investisseur stratégique, à savoir un industriel. Dans certains cas, la taille de la société ou son domaine d'activité imposent naturellement un certain type d'acheteur.

On identifie deux catégories d'investisseurs industriels. La première comprend les grandes sociétés qui peuvent offrir de nouvelles opportunités de marchés pour la société et qui ont souvent une capacité financière importante. Lors d'acquisitions, ces groupes souhaitent souvent procéder à des intégrations dans le but de

développer des synergies et des économies d'échelles. Comme ils doivent rendre des comptes à leurs actionnaires, ils imposent également des processus assez lourds avec un travail de *due diligence* et juridique important. La seconde catégorie d'acheteurs industriels englobe les sociétés plus petites, actives dans la même branche et qui sont dirigées par des entrepreneurs. A l'instar de First Industrie, il est vrai que ces entrepreneurs n'ont pas de comptes à rendre et se démarquent souvent des grandes sociétés par leur capacité de décision rapide et moins formelle. Les conditions financières et le financement sont souvent des points à examiner sérieusement par le vendeur. Le vendeur doit appréhender la qualité de l'acheteur, sa capacité à assurer la pérennité et le développement de la société. Il doit aussi être attentif au prix, au mode de paiement et à la capacité financière de l'acheteur. Il lui faut mettre plusieurs candidats acheteurs en parallèle, pour deux raisons. Tout d'abord pour créer un minimum de concurrence, mais également pour éviter de se retrouver sans alternative, si l'acheteur se retire. Il est vrai que pour les petites entreprises, il est plus difficile d'avoir plusieurs candidats simultanés.

#### Passer d'un cycle à l'autre

Pour ce chef d'entreprise, établi entre Crissier et Renens: "Une vente réussie doit se faire sur le bon créneau temps. Ceux qui vendent sont à la fin d'un cycle, ceux qui rachètent sont en début d'un cycle". Un chef d'entreprise de 70 ans aura forcément une autre approche que quelqu'un de 20 ans plus jeune. Le repreneur remet forcément en cause le travail du prédécesseur, "mais il le fait en se projetant dans le futur". De part et d'autre de la transaction, la volonté de vendre et d'acheter doit être réelle. Les associés ont négocié avec cinq sociétés jusqu'au rachat. Avec la sixième: "nous ne la sentions pas très bien" admet François Schoch. Résultat: le prix proposé n'est pas assez élevé et la vente ne se fait pas. Lorsqu'il s'agit de définir le prix, l'entrepreneur conseille aux vendeurs potentiels de laisser de côté l'émotion liée au travail accompli: "Vous ne vendrez jamais si vous comptabilisez toutes les années d'efforts mises dans l'entreprise." Il vaut mieux procéder à un calcul inverse en définissant le montant nécessaire pour s'assurer une retraite et un héritage pour les enfants.

#### Place à la confiance

Pour François Schoch, le contrat de vente doit être succinct et ne tenir que sur une seule face d'une page A4; il n'y a pas de place pour de longues *due diligence* à l'américaine. La confiance est essentielle, "quand le vendeur de la Zinguerie de Renens m'explique qu'il faut changer le four et que cela coûtera un million, je dois le croire", se souvient l'entrepreneur. "Nous n'avons pas le temps de faire un appel d'offres pour nous en assurer", sinon les processus prendraient trop de temps et les choses changent trop rapidement pour permettre la réalisation de la transaction. "Les contrats qui tiennent sur une page sont extrêmement rares. Ils peuvent éventuellement s'appliquer lors de situations exceptionnelles", précise Maurice Pierazzi.

Jack Niklaus estime que le point essentiel pour une transmission réussie est le choix de l'intermédiaire. "Il faut quelqu'un qui s'investisse vraiment dans ce travail, qui puisse trouver trois acheteurs potentiels et les mettre en concurrence. La vente a un côté émotionnel qui peut être perturbant; le mandataire doit pouvoir décharger le vendeur." Maurice Pierazzi précise que la relation de confiance est importante entre le vendeur et son conseiller. La transmission d'une entreprise est un processus souvent fastidieux dont les enjeux sont importants. Le rôle de l'intermédiaire est non seulement de gérer le processus et de défendre les intérêts du vendeur, mais également de permettre à l'entrepreneur de se concentrer sur la gestion de la société elle-même.

#### Rester actionnaire minoritaire

L'autre phase cruciale est celle de la *due diligence*. Deux représentants de l'acheteur sont venus deux semaines dans l'usine de Jack Niklaus. Leur visite a-t-elle déstabilisé les employés? "J'ai eu assez peu de questions, les gens sont assez discrets et j'avais déjà annoncé que je ne resterais pas aussi longtemps que mon père dans l'entreprise, il a travaillé jusqu'à 80 ans. Il est vrai qu'un collaborateur m'a demandé mes intentions, avant de contracter une hypothèque."

L'entrepreneur de Meyrin souhaite rester actionnaire de la holding qui détient son ancienne entreprise. "Cela a un côté psychologique plus qu'économique", il gardera ainsi le sentiment de continuer à participer à l'affaire, de ne pas en être totalement détaché. En effet, après presque quarante ans dans l'entreprise, qui a passé dans l'intervalle de quatre à trente collaborateurs, Jack Niklaus a un très fort attachement à son outil de travail. "Mais il vaut mieux remettre quand tout va bien, que l'on est en bonne santé, que quand c'est trop tard. Même si cette période du passage de témoins est difficile." Il remet son entreprise peu avant ses 65 ans, dans une perspective de sécurité et de pérennité. Mieux vaut trop tôt que trop tard. <



**Deux distinctions pour le fonds BCGE Synchrony Market Fund Swiss Government Bonds**

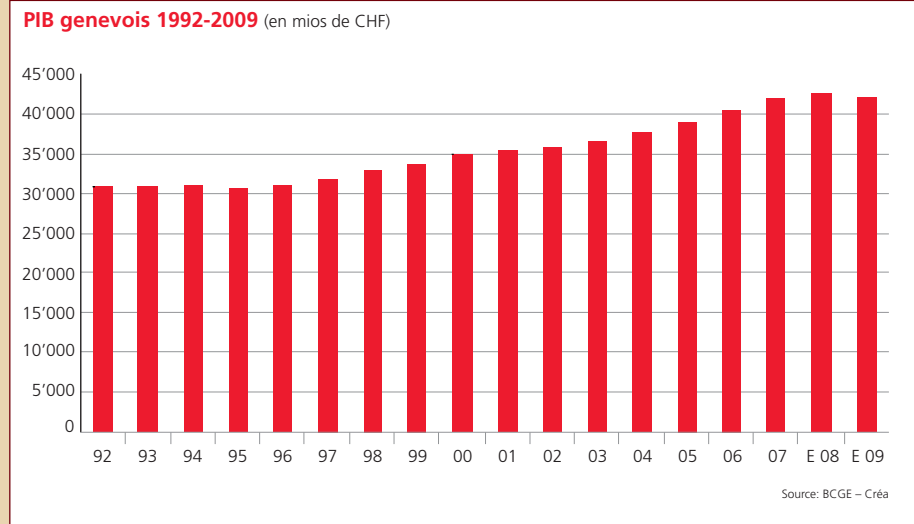
Le fonds de placement en obligations BCGE Synchrony Market Fund Swiss Government Bonds a obtenu, le 1<sup>er</sup> octobre 2008, sa cinquième étoile chez Morningstar, soit la meilleure note attribuée par cet institut indépendant qui classe les fonds. Cette notation évalue leur qualité en tenant compte de leur performance et de la régularité de cette performance, comparativement aux autres fonds de leur catégorie. Seuls 10% des fonds obtiennent la meilleure note. Feri EuroRating Services a, de son côté, attribué son prix Top Five à ce même fonds. Cette agence allemande, également active dans la notation, se concentre sur les fonds d'investissement suisses, allemands, autrichiens et liechtensteinois. Le BCGE Synchrony Market Fund Swiss Government Bonds a déjà remporté de nombreux prix depuis 2002. En 2009, il a notamment obtenu le prix du meilleur fonds de sa catégorie sur 10 ans, décerné par Lipper.

Les investisseurs attentifs à la qualité du débiteur trouvent dans le BCGE Synchrony Market Fund Swiss Government Bonds la signature la plus sûre: la Confédération. Le fonds inclut également, à hauteur de 15%, des émissions de la Centrale de lettres de gage, notée triple AAA, qui permettent aux banques cantonales de se financer. A 3.39%, le coupon moyen est très attractif.



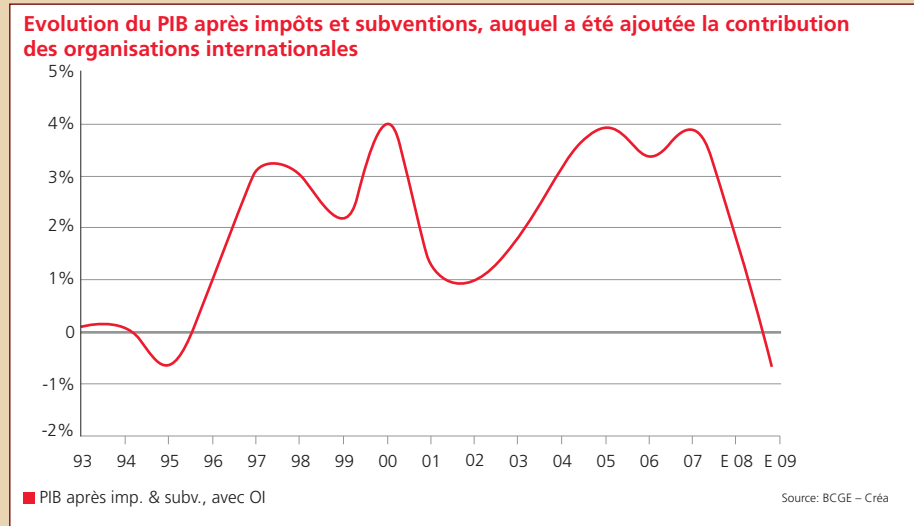
**Cinq années fastes pour le produit intérieur brut (PIB) genevois**

Soutenue par le dynamisme de la conjoncture extérieure et la bonne tenue des marchés financiers, l'économie genevoise a connu une période de forte expansion entre 2002 et 2007.



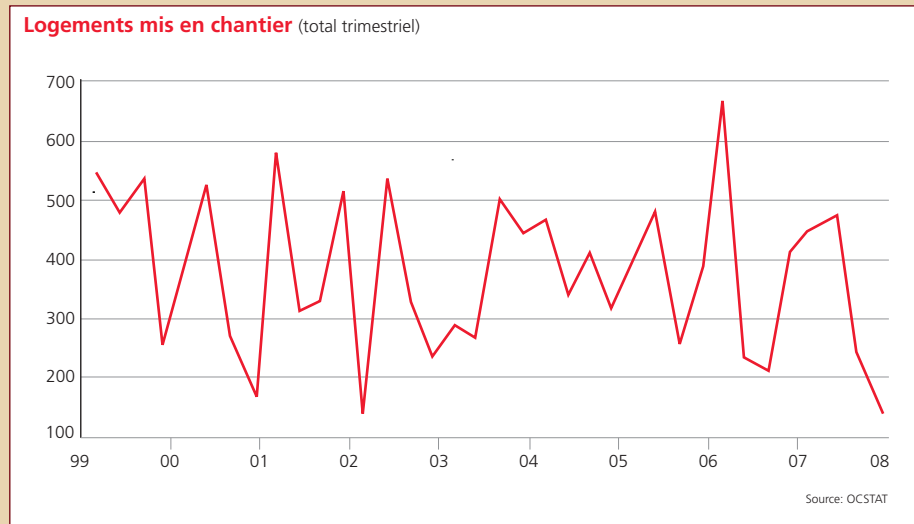
**Forte volatilité de la croissance annuelle du PIB genevois**

En 2009, l'économie genevoise reculera de 0.7%, selon les estimations de l'institut Créa qui a été mandaté par la BCGE.



**Les logements sont toujours en panne à Genève**

Le nombre de logements mi en chantier dans le canton est retombé au même niveau que celui du premier trimestre 2002, soit le plus bas depuis 10 ans.





## Prévoyance sous surveillance

Les caisses de pensions suisses ont souffert de la crise financière. En moyenne, l'an dernier, elles ont enregistré une performance négative de -13%, si bien que le degré de couverture de leurs engagements est tombé sous la barre des 100%, à moins de 90% pour une bonne partie d'entre elles, alors qu'il était encore largement supérieur à 110% à la fin de l'année précédente. En cause, bien sûr, le fort recul du marché des actions, mais aussi la perte subie par les *hedge funds* et autres instruments de la gestion alternative dans lesquels on avait fortement poussé les institutions de prévoyance à investir au nom d'une saine diversification de leurs actifs. En fait d'optimisation, c'est une nette péjoration des performances qui en a résulté. Si les caisses avaient maintenu leurs positions dans l'immobilier au lieu de s'en éloigner (ce à quoi d'ailleurs, à rebours du bon sens, vont les pousser encore davantage les nouvelles dispositions réglementaires adoptées par le Conseil fédéral et entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2009), elles ne se trouveraient pas ainsi exposées à devoir remonter la pente. Ce qui sera long et difficile, si l'on se rappelle que, pour rejoindre un même niveau des cours après une chute de 50%, il faut réaliser une hausse de 100%...

On répète volontiers que les placements en actions demeurent, sur la très longue durée (deux ou trois quarts de siècle), nettement plus performants que les placements en obligations. Raison pour laquelle les actions figurent en bonne place dans les grilles d'allocation d'actifs. Mais, même si les institutions de prévoyance visent le long terme et sont soumises à des règles comptables qui leur permettent d'absorber, via la constitution de provisions adéquates, la plupart des fluctuations boursières, la nécessité dans laquelle elles se trouvent – s'agissant du moins des caisses privées – de disposer en tout temps d'une fortune couvrant l'ensemble de leurs engagements rétrécit par la force des choses leur horizon de placement à quelques années seulement. Or si, de 1926 à aujourd'hui, la performance annuelle moyenne des actions a frisé les 8%, et même les 9% entre 1979 et 2008, elle n'a plus été que de 0.16% pour les dix dernières années.

Ainsi prise en défaut, la contribution du "troisième cotisant" (le capital) n'est pas seulement victime d'une éclipse conjoncturelle affectant passagèrement la solidité de nos systèmes de prévoyance. Il faudra aussi – si désormais on ne peut plus compter que sur un rendement moyen des placements inférieur, disons, de moitié à ce qu'il fut jusqu'ici – en revoir de fond en comble les bases actuarielles, d'autant que tout y pousse du côté de l'évolution démographique, autre tendance "lourde" à prendre en compte.



Marian Stepczynski.

Marian Stepczynski analyse l'environnement économique depuis les années 60. Il est président de Migros-Genève, associé du cabinet de conseil Unicore, conseiller éditorial de la revue *Banque & Finance*, rédacteur en chef de la revue *Affaires Publiques* et chroniqueur de la *Tribune de Genève*.

Marian Stepczynski a été directeur de la rédaction du *Journal de Genève* et *Gazette de Lausanne*.

Allongement de l'espérance de vie d'un côté, baisse des revenus du capital de l'autre, font en tout cas qu'il n'est plus possible de conserver, inchangés, les paramètres introduits dans les équations de la prévoyance lors du démarrage de l'AVS en 1948, de la LPP en 1985. Si l'âge légal de la retraite demeure fixé à 65 ans (64 pour les femmes) et que l'allongement de la durée moyenne de vie se poursuit comme il y a tout lieu de le penser, on s'approchera gentiment du moment où le nombre d'années de cotisations (45) sera presque égal au nombre d'années de rentes à servir. En 1948, ce rapport était, pour les hommes, de 4 pour 1, en 1985 il était encore de 3 pour 1. Aujourd'hui déjà, il n'est plus que de 2.5 pour 1.

Préconisé depuis fort longtemps par les experts, l'abaissement du taux de conversion du capital en rentes fait mal, car il implique dans l'immédiat une réduction des rentes, et pour les futurs retraités la perspective de devoir soit cotiser plus longtemps, soit contribuer davantage, soit les deux. Mais il ne sert à rien de se voiler la face. Ne pas agir dans ce sens reviendrait simplement à faire supporter aux générations futures les surplus inconsidérément distribués aux rentiers d'aujourd'hui. Une sorte de "Rentenklaue" à rebours: ceux qui se verraient spoliés de leurs droits ne seraient pas les rentiers actuels, mais les rentiers futurs. Soit tout le contraire d'une vraie solidarité entre générations. <

Marian Stepczynski



## Impressum

## Editeur

Banque Cantonale de Genève

## Rédacteur-responsable

Olivier Schaerrer  
(olivier.scharrer@bcge.ch)

## Coordination

Fabienne Mourgue d'Algue  
(fabienne.mourgue.d'algue@bcge.ch)Adresse de la rédaction,  
service abonnementBanque Cantonale de Genève  
Communication  
Quai de l'Île 17, CP 2251  
1211 Genève 2  
Tél. 022 809 31 85  
dialogue@bcge.ch

## Tirage

18'000 exemplaires

## Création, réalisation graphique

The Magic Pencil SA

## Photolithographie

RS Solutions SA

## Impression

ATAR Roto Presse SA, Genève

## Copyright

Toute reproduction totale ou partielle  
des textes est soumise à l'autorisation  
de l'éditeur.

## Photographies et illustrations

BCGE, Loris von Siebenthal/My Image,  
Philippe van Woerden,  
Droits réservés, Fabienne Mourgue  
d'Algue, Roger Pfund, Greg Dufeil,  
© Musée d'art et d'histoire, Ville de  
Genève, photo Yves Siza, Novello  
© Eddy Mottaz, Services du Parlement,  
photos.com, Istockphoto.com."Les opinions exprimées dans  
ce magazine ne reflètent pas  
expressément l'avis de l'éditeur.""Les informations contenues dans  
ce document s'appuient sur des  
éléments dignes de foi; elles ne  
sauraient toutefois engager la  
responsabilité des sociétés membres  
de la Banque Cantonale de Genève."

## Couverture

© Metropolitan Museum of Art (New York)

## Les études qui frappent



Dans ses prévisions conjoncturelles pour l'ensemble de l'année en cours, la BCGE anticipe une stagnation du produit intérieur brut genevois. La banque estime probable la récession, elle devrait se terminer lors du premier semestre. La croissance pourrait reprendre à 1% en 2010. Cette étude, menée conjointement avec l'institut Créa, analyse également la composition du PIB genevois, secteur par secteur. Elle quantifie pour la première fois le poids des organisations internationales dans l'économie genevoise. Elles contribuent à 4.5% du PIB du canton, qui s'est élevé, en 2008, à 43 milliards de francs.

*Les prévisions conjoncturelles 2009 de la BCGE et l'analyse du PIB genevois*, BCGE, décembre 2008. [www.bcge.ch](http://www.bcge.ch) ou dans les agences BCGE.



Genève apparaît en sixième position dans le classement des centres financiers mondiaux publié en septembre dernier. Cette étude semestrielle, The Global Financial Centres Index, commanditée par la City de Londres, attribue la première place à... la capitale britannique. En six mois, Genève a progressé d'un rang et se place devant Tokyo.

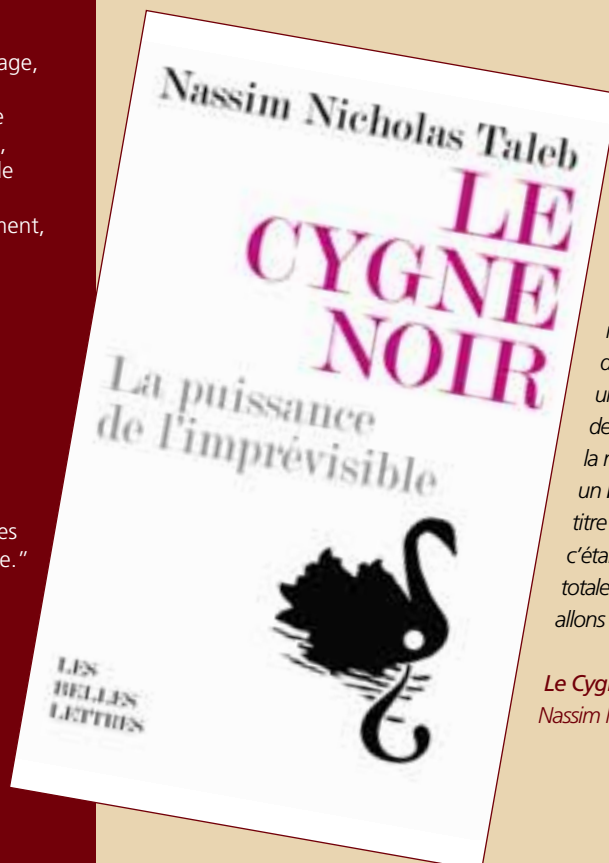
*The Global Financial Centres Index 4*, Z/Yen Group, septembre 2008. [www.cityoflondon.gov.uk/economicresearch](http://www.cityoflondon.gov.uk/economicresearch).



Hasard ou anticipation, deux chercheurs se sont penchés, il y a cinq ans déjà, sur la déflation. Ils en ont identifié trois sortes: la bonne, la mauvaise et la méchante. Cette dernière est rare et se limite généralement à un seul pays, l'épisode des années 30 faisant exception. Une modeste déflation n'est pas plus néfaste qu'une inflation modérée. Avant la Première Guerre mondiale, la déflation était associée à une augmentation de la richesse générale.

*BIS working papers 152, Back to the future? Assessing the deflation record*, Claudio Borio et Andrew Filardo, 2004. [www.bis.org/publ/work152.pdf](http://www.bis.org/publ/work152.pdf)

## Le livre à découvrir



## L'avenir est forcément imprévisible

Dans son dernier ouvrage, Nassim Nicholas Taleb nous enseigne de ne pas être le dindon de la farce. Cet expert en mathématique financière estime qu'il faut se méfier des experts, en beaux habits, qui impressionnent sans bonne raison. L'auteur illustre notamment son propos par l'histoire du dindon de la farce. Avant d'être tué, il est chaque jour nourri par un éleveur. Le dindon ne sait pas vraiment si la présence de ce dernier est bonne ou pas, mais il l'associe à la nourriture. Un jour, le dindon est abattu. Pour lui ce sera un **black swan**, un événement imprévisible, du nom du titre original du livre de Nassim Nicholas Taleb, pour l'éleveur c'était prévu. Un **black swan** a trois caractéristiques. Il est totalement inattendu, son impact est gigantesque et nous allons trouver des raisons logiques pour l'expliquer a posteriori.

*Le Cygne noir La puissance de l'imprévisible*, Nassim Nicholas Taleb, édition Les Belles Lettres, 2008. <

# Comment bien planifier sa retraite

**En approchant de la retraite, vous avez à faire face à des choix qui peuvent s'avérer lourds de conséquences, principalement entre le retrait du capital et les rentes du 2<sup>e</sup> pilier ou encore le remboursement de votre hypothèque.**

Si vous avez dépassé la cinquantaine et que vous avez déjà constitué un solide patrimoine en vue de votre retraite, en profitant notamment des avantages fiscaux liés au 2<sup>e</sup> et au 3<sup>e</sup> piliers, vous pouvez sans doute envisager l'avenir avec sérénité. Mais pour éviter toute mauvaise surprise quant à votre niveau de vie, vous devez sérieusement considérer l'état de votre budget de retraité en devenir: vos revenus futurs couvriront-ils vos besoins, et ce jusqu'à un âge avancé?

Cet exercice est moins simple qu'il n'y paraît. D'autant plus que différentes options vont se présenter à l'heure du départ, principalement l'alternative entre retirer son capital de 2<sup>e</sup> pilier ou privilégier les rentes, ou encore le remboursement ou non de son éventuelle hypothèque.

## Avec l'aide d'un planificateur personnel

Avant de se décider pour l'une ou l'autre de ces possibilités, il faut essayer d'en mesurer l'impact sur votre budget de futur retraité en calculant les revenus et dépenses prévisibles qui leur sont liées sur le long terme, année par année. Ce travail nécessite des calculs complexes, notamment en raison du taux d'imposition progressif et des différentes hypothèses de travail utilisées. Il faudra donc forcément recourir aux services d'un planificateur financier professionnel compétent et qui dispose d'un puissant outil de calcul.

Pour être concret, prenons le cas du 2<sup>e</sup> pilier. Le choix des rentes implique un revenu stable dans le temps et soumis à l'impôt sur le revenu. En revanche, le retrait du capital, qui subit alors un impôt unique, repose sur une tout autre philosophie: le bénéficiaire doit prendre en charge sa gestion ou, à tout le moins, trouver un gérant pour exécuter ce mandat.



Pierre Novello.

Il devra ainsi décider de la manière dont cette somme sera placée pour dégager les montants qui compenseront les rentes à vie auxquelles il va renoncer. Pour atteindre cet objectif, il devra sans doute privilégier les gains en capital – c'est-à-dire en investissant en bourse –, car ceux-ci sont complètement exonérés fiscalement. Pour combler les lacunes de prévoyance, le capital devra sans doute être progressivement ponctionné pour compléter les plus-values espérées.

## Travailler avec des hypothèses mouvantes

On comprend aisément que les projections fournies par le planificateur reposeront sur des hypothèses de travail très mouvantes. Par exemple, quel sera le rendement des marchés boursiers au cours de la prochaine décennie? Ou encore, à quel niveau se situeront les taux hypothécaires en 2020? Et le taux d'inflation? Votre interlocuteur devra ainsi clairement justifier ses choix, tout en sachant qu'il ne peut pas lire dans le marc de café... N'oubliez pas non plus que les lois fiscales et les taux d'imposition peuvent grandement varier sur de longues périodes de projection.

Il est également important de considérer les plans proposés en prenant en compte le risque de longévité. Par exemple, l'amortissement de son logement avec un 2<sup>e</sup> pilier peut constituer une meilleure solution qu'opter pour les rentes. Mais ce remboursement intégral va réduire d'autant la fortune mobilière et les revenus qui pourront en être tirés. Or, si le propriétaire atteint un âge avancé, il pourrait alors avoir consommé la totalité de son capital. Et, malheureusement, il ne pourra sans doute pas contracter une nouvelle hypothèque en raison, justement, de son grand âge. <

Pierre Novello

LA FICHE TECHNIQUE À DÉCOUPER FAIT PARTIE D'UNE SÉRIE D'AIDE-MÉMOIRE À PARAÎTRE.



### Les huit points à prendre en compte pour bien planifier sa retraite

#### Domaines

Budget

AVS

2<sup>e</sup> pilier

3<sup>e</sup> pilier

Hypothèque

Impôts

Retraite anticipée

Succession

#### Questions

Mes revenus après mon départ en retraite couvriront-ils mes besoins jusqu'à un âge avancé?

Ai-je droit à des rentes complètes ou partielles?

Faut-il choisir les rentes ou le retrait du capital?

Serai-je capable de gérer mon capital? Quel est mon espérance de vie?

Puis-je encore souscrire un produit 3a ou 3b, pour exploiter pleinement les avantages fiscaux?

Faut-il amortir mon hypothèque ou conserver un minimum d'endettement?

Comment vont évoluer mes impôts sur le revenu et sur la fortune?

Ai-je les moyens de financer les lacunes de prévoyance entre le départ anticipé et l'âge légal?

De combien disposera le conjoint survivant? Et les enfants? <

Votre expert BCGE pour répondre à ces questions: Albert Gallegos, 022 809 22 24, [albert.gallegos@bcge.ch](mailto:albert.gallegos@bcge.ch)



# Vos contacts à la Banque Cantonale de Genève pour une vaste palette de solutions

## Particuliers

Services bancaires quotidiens  
Gestion de l'épargne  
Financement du logement  
Private Banking  
Financement d'appui

## Entreprises

Financement d'entreprises et gestion de la trésorerie  
Financement de l'immobilier et de la construction  
Financement et gestion des collectivités publiques  
Financement du négoce international  
Conseil aux entreprises  
Services et marchés financiers  
Asset management

## France

Financement  
Private Banking  
BCGE France  
Lyon: +33 (0) 4 72 07 31 50  
Annecy: +33 (0) 4 50 66 03 06

## 23 agences à Genève et 3 succursales ailleurs en Suisse

<b>Bellevue</b>	Route de Lausanne 329
<b>Bernex</b>	Rue de Bernex 284
<b>Carouge-Marché</b>	Rue Saint-Victor 39
<b>Champel</b>	Avenue de Champel 45
<b>Délices</b>	Rue des Charmilles 1
<b>Eaux-Vives</b>	Rue Versonnex 13
<b>Florissant</b>	Route de Florissant 66
<b>Grand-Lancy</b>	Place du 1 <sup>er</sup> -Août 1
<b>Grand-Saconnex</b>	Route de Ferney 169
<b>Ile</b>	Quai de l'Ile 17
<b>Jonction</b>	Boulevard Saint-Georges 2
<b>Lancy-Centre</b>	Route de Chancy 67
<b>Meyrin-Cité</b>	Rue De-Livron 19
<b>Onex</b>	Avenue du Gros-Chêne 14
<b>Pâquis</b>	Place de la Navigation 10
<b>Plainpalais</b>	Rue de Carouge 22
<b>Plan-les-Ouates</b>	Place des Aviateurs 5
<b>Praille-Acacias</b>	Route des Acacias 49
<b>Servette-Wendt</b>	Avenue Wendt 54

<b>Trois-Chêne</b>	Rue de Genève 78
<b>Vernier</b>	Route de Vernier 219
<b>Versoix</b>	Route de Suisse 37
<b>Vésenaz</b>	Route de Thonon 45-47

### Centre PME et indépendants

<b>Ile</b>	Quai de l'Ile 17
------------	------------------

### Agences ouvertes le samedi de 8h15 à 12h00

<b>Ile</b>	Quai de l'Ile 17
<b>Servette-Wendt</b>	Avenue Wendt 54
<b>Trois-Chêne</b>	Rue de Genève 78

### Private Banking en Suisse

<b>Genève</b>	Quai de l'Ile 17
<b>Lausanne</b>	Avenue de la Gare 50
<b>Lugano</b>	Piazza Rezzonico 6
<b>Zurich</b>	Lintheschergasse 19

114 appareils automatiques de banque sur 40 sites



058 211 21 00

BCGE Netbanking: 0800 55 57 59

BCGE Openline: 0848 80 00 80

Conseillers en ligne: 022 809 22 24

BCGE Private Banking: 022 809 21 21

info@bcge.ch  
www.bcge.ch



Genève

Annecy

Lausanne

Lugano

Lyon

Zurich