



dialogue

le magazine de la Banque Cantonale de Genève | printemps 2019

La Genève internationale
entre architecture
et vie quotidienne

Le Théâtre de Carouge,
une reconstruction
pour l'avenir

Evolution de l'offre de
prestations Performances
responsables

 **BCGE**

UNE BANQUE QUI MUSCLE LE FINANCEMENT DE VOTRE RETRAITE.

Aux côtés des caisses de pension,
des fondations, des family offices,
avec sélectivité, sagesse et patience.

- Gestion institutionnelle
- Fonds de placement
- Fondations de prévoyance
- Stratégies de protection de portefeuille
- Salle des marchés





Blaise Goetschin
CEO

La banque cantonale : vecteur d'inclusion

Les terminologies “macro et microéconomie” ou “économétrie” ont supplanté “l'économie politique” de Charles Gide et Léon Walras dans les cénacles universitaires. Cette évolution traduit un glissement de l'enseignement et de la recherche vers plus de mathématiques et moins de paramètres qualitatifs, moins d'histoire, moins de politique. Peut-être même une régression vers une vision plus étroite et desséchée de la réalité économique, pourtant si rebelle à la modélisation quantitative.

Une conséquence inattendue est le fossé grandissant entre experts économistes, retranchés dans une forteresse de formules et d'abréviations, et acteurs de cette même économie, du simple citoyen consommateur au chef d'entreprise. Les uns s'exprimant dans un jargon impénétrable au commun des mortels, les autres perdant la vue d'ensemble et se repliant dans leurs périmètres d'influence. Plus préoccupant encore est le constat d'une compréhension affaiblie des mécanismes et des institutions économiques par le public en général.

Mal comprendre les fonctionnements, c'est aussi pour beaucoup être gagné par un sentiment d'exclusion. Les perspectives d'une progression salariale, d'une ascension dans les responsabilités ou encore de la création d'une entreprise peuvent paraître s'évaporer et mener à une forme de résignation. Or, de nombreuses entités de notre système économique sont des producteurs d'inclusion et de mécanismes solidaires. Ils méritent d'être mieux mis en lumière. En voici trois exemples.

Les caisses de pension opèrent une réconciliation remarquable entre travail et capital. Les collaborateurs actifs et retraités des entreprises suisses se trouvent actuellement posséder une fortune de 824 milliards, dont 248 milliards en actions. Les institutionnels sont les capitalistes influents de ce siècle, à plus forte raison si l'on ajoute certaines banques centrales comme la BNS qui contrôle 153 milliards d'actions hors de Suisse.

Les banques cantonales et coopératives sont des contributeurs à l'économie circulaire en ce sens qu'elles lèvent le dépôt et le réinvestissent en grande partie localement sous forme de divers financements. Leurs profits sont répartis entre fiscalité locale et leurs actionnaires publics ou privés régionaux. Les banques cantonales, troisième force bancaire suisse, ont versé 2.1 milliards aux collectivités en 2017. Ces *business model*, malgré leur grand âge, sont d'une modernité exemplaire tant ils sont les serveurs de l'économie “inclusive”.

De moins grande portée que les deux précédents, le **management buy out**, le rachat d'une entreprise par ses cadres, est aussi un exemple de plus en plus répandu de l'ouverture du système économique à l'initiative individuelle. Le financement de ce type d'opération est abondant aujourd'hui. Les cadres y trouveront motivation et reconnaissance matérielle de leur rôle-clé. La collectivité est aussi gagnante, puisque le siège reste en principe au lieu d'origine, alors qu'en cas de vente à des tiers, on le voit fréquemment en Suisse romande, le centre de commandement migre en terres alémaniques ou étrangères.

L'économie aujourd'hui est bien plus solidaire et interconnectée, bien plus simple et transparente que son image un peu dégradée le laisse supposer.

Sommaire

Cockpit de l'économie genevoise	2
Genève, culture et société	
La Genève internationale entre architecture et vie quotidienne	4
Genève, une entreprise en action	
Les architectes paysagistes Gilbert Henchoz, 30 ans de passion et d'excellence	6
Genève, une commune en action	
Le Théâtre de Carouge, une reconstruction pour l'avenir	9
Actualités	
La BCGE décerne ses prix d'économie	12
L'ordre national français du Mérite pour un partenaire de BCGE France	13
Pierre Sauvagnat et son équipe primés aux <i>Institutional Investor European Peer-to-Peer Award</i>	13
Réalité virtuelle et intelligence artificielle au cœur de l'événement Jeunes BCGE	13
La Banque Cantonale de Genève (France) a poursuivi activement son développement en 2018	14
Evènements bisannuels du bureau BCGE à Hong Kong	14
Hausses marquantes du résultat opérationnel et du dividende	15
Compte d'épargne BCGE en livres sterling	16
La BCGE labellisée 1+ pour tous	16

Investissement et placements	
Nouveau Certificat Basel Economy Quintessence	17
Evolution de l'offre de prestations	
Performances responsables	18

Economie	
Neuf recommandations aux entreprises	19
Convention d'actionnaires : quelles méthodes d'évaluation ?	20

Innovation et digitalisation	
Focus sur deux études	25
Le livre à découvrir	25

Impressum

Editeur : Banque Cantonale de Genève, département Communication et relations investisseurs.
Responsable : Hélène De Vos Vuadens.
Coordination : Olivier Scharrer (olivier.scharrer@bcge.ch).
Adresse de la rédaction, service abonnement : Banque Cantonale de Genève, Communication
 Quai de l'Île 17, CP 2251 – 1211 Genève 2 – Tél. 022 809 66 75 – dialogue@bcge.ch.
Tirage : 40'400 exemplaires, paraît trois fois par an.
Création, réalisation graphique : Alternative.ch.
Impression : ATAR Roto Presse SA.
Copyright : Toute reproduction totale ou partielle des textes est soumise à l'autorisation de l'éditeur.
Photographies et illustrations : Alternative communication, Getty Images, GMAA, idéative, Gilbert Henchoz architectes paysagistes associés, Magic Pencil, Shutterstock, Thierry Parel, Philippe Schiller, Pont12 architectes, Nicolas Spuhler, Un art visuel, Loris Von Siebenthal.

“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 Banque Cantonale de Genève.”

Couverture : Maxime Chabloz, *kite* surfeur, un athlète soutenu par le BCGE, photographié par Loris Von Siebenthal

Les mécanismes d'inclusion, les passerelles et les phénomènes de redistribution sont nombreux. Il faut en prendre soin et les mieux faire connaître.

La BCGE a créé plus de 1.2 milliard de francs de valeur depuis 2000 (impôts, dividendes et mise en réserves). 77% de ce montant est revenu à la collectivité publique. La banque conseille de nombreuses caisses de pension et oriente sa clientèle privée dans l'optimisation de sa prévoyance. Elle finance les dirigeants lors de *management buy out* (www.capitaltransmission.ch) et elle conseille acheteurs et vendeurs lors de cession d'entreprises (www.dimension.ch).

A fin 2018, ses encours crédits à l'économie en général s'élevaient à plus de 16 milliards. Toujours en liaison avec l'inclusion, des jeunes en l'espèce, la BCGE forme années après années des apprentis, des stagiaires suivant une formation bancaire initiale (BEM), des stagiaires en formation commerciale pour porteurs de maturité (FCPM) et des stagiaires universitaires. De même, elle conduit régulièrement des études ou des séminaires permettant à un public non spécialisé de s'approprier les concepts essentiels de la finance. La BCGE est un vecteur d'inclusion et de solidarité. ■

Blaise Goetschin
CEO

Cockpit de l'économie genevoise

Situation conjoncturelle de l'année en cours et prévisions

Scénario 2019-2020

Macroéconomie	PIB		Inflation		Taux de chômage	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Suisse	1.2%	1.6%	0.6%	0.8%	2.5%	2.5%
Genève	1.1%	1.7%	0.6%	0.8%	4.4%	4.4%
Zone euro	1.2%	1.3%	1.7%	1.9%	7.7%	7.3%
Etats-Unis	1.9%	1.8%	1.6%	2.2%	4.0%	4.0%

Taux directeurs	3 mois	12 mois	18 mois
Suisse	-0.70%	-0.50%	-0.25%
Zone euro	0.00%	0.25%	0.50%
Etats-Unis	2.50%	2.75%	2.70%

Taux à 10 ans	3 mois	12 mois	18 mois
Suisse	-0.10%	0.50%	0.70%
Zone euro	0.20%	0.70%	1.20%
Etats-Unis	2.70%	3.00%	2.80%

Devises & pétrole	3 mois	12 mois	18 mois
EUR/CHF	1.15	1.20	1.20
USD/CHF	1.00	0.96	0.96
EUR/USD	1.15	1.25	1.25
Pétrole-brent (USD/baril)	65	65	65

Source: Thomson Reuters & BCGE

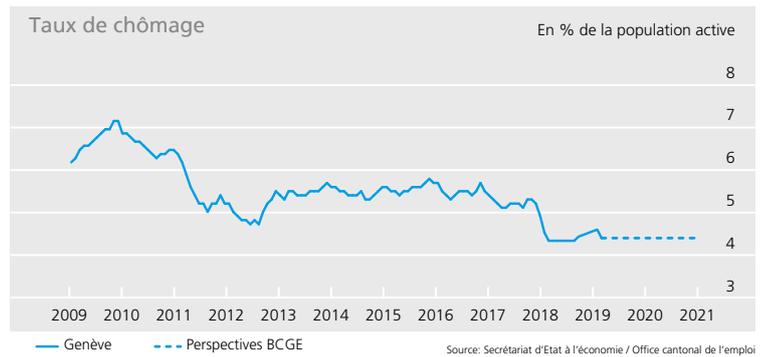
L'inflation reste faible

Depuis la crise financière de 2008, le renchérissement est demeuré historiquement bas, tant en Suisse qu'à Genève. En 2018, l'indice genevois des prix à la consommation a progressé de 1.1% en moyenne, ce qui reste modéré. 2019 semble démarrer sur la même lancée: en février, cet indice a progressé de 0.4% en un mois et à 0.8% par rapport à la même époque de l'année précédente. En comparaison avec les autres cantons, l'indice des prix genevois a augmenté entre décembre 2005 et décembre 2018 de 4.5%, contre de 2.9% pour l'indice suisse, 3.1% pour le zurichois et 4.0% pour le bâlois, et ce en raison notamment d'une hausse plus marquée des loyers et des prix de l'enseignement dans notre canton.



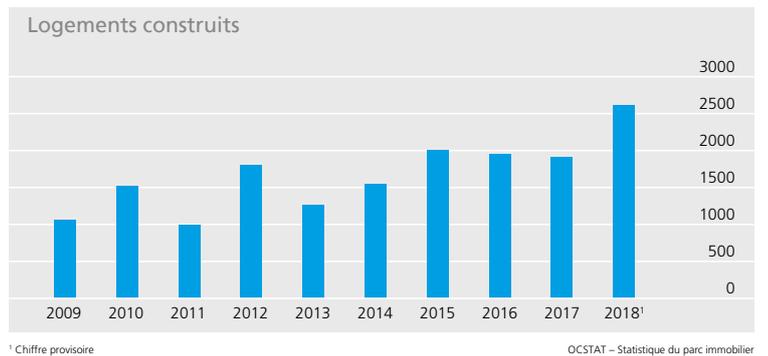
Progression de l'emploi

Dans le canton de Genève, l'emploi a poursuivi sa progression au quatrième trimestre 2018. Le nombre d'emplois exprimés en équivalents plein temps (EPT) a augmenté de 3.4% en un an (sans le secteur primaire, le secteur public international ni les services domestiques). En parallèle, la croissance du nombre de frontaliers étrangers actifs dans le canton a continué à ralentir : alors qu'elle était de +3.9% en 2016, elle est passée à +1.5% en 2017 et à +1.2% en 2018. A noter enfin que le taux de chômage a fléchi en février après deux mois de hausse, pour s'établir à 4.4%.



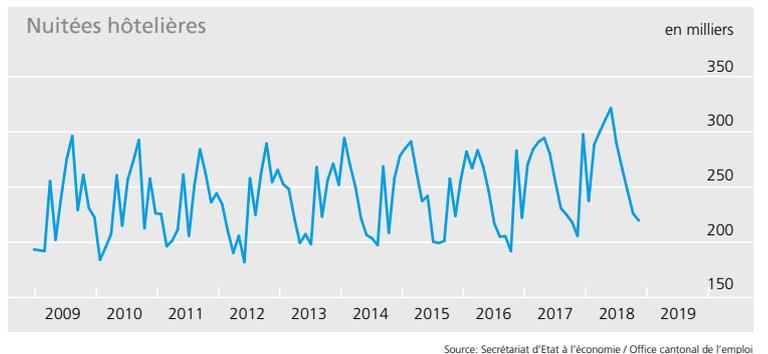
Boom de la construction de logements

Pour la première fois en plus de 20 ans, la barre des 2'500 logements neufs construits a été dépassée en 2018. Ce sont en effet 2'692 objets neufs qui ont été bâtis, soit un chiffre nettement supérieur à la moyenne des deux dernières décennies (1'522). Le parc de logements s'est ainsi accru de 1.3% pour atteindre 234'502 unités à fin 2018. Ce dynamisme devrait se poursuivre, du moins à court terme, puisque le nombre de logements en cours de construction à fin 2018 s'élevait à 6'607, un chiffre qui dépasse là aussi largement les moyennes historiques (2'946 par an entre 1998 et 2017). Ce sont avant tout les grands projets d'habitat collectif qui tirent le marché vers le haut.



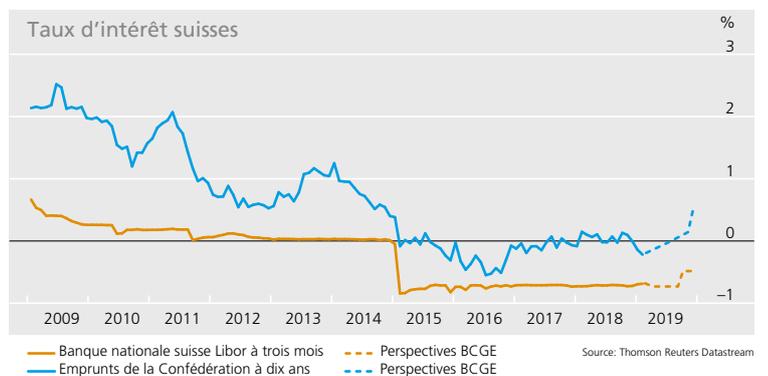
Nouveau record pour l'hôtellerie genevoise

Nouvelle année record pour l'hôtellerie genevoise: en progression de 5.8% par rapport à 2017, le nombre de nuitées s'est fixé à 3.233 millions et a ainsi dépassé de 178'400 unités le précédent record de 2017. La hausse provient tant de la fréquentation des hôtes de Suisse que ceux de l'étranger (respectivement +14.5% et +4.0%). Cette augmentation s'est produite alors que le nombre d'établissements recensés (125) n'a pas bougé depuis trois ans et s'inscrit même tendanciellement à la baisse (134 en 2008). En janvier 2019, la hausse s'est poursuivie, grâce à un bond particulièrement marqué de la part des résidents de l'Union européenne.



Les taux suisses devraient rester stables

Ce n'est probablement pas en 2019 que les taux d'intérêt à trois mois en Suisse vont passer au-dessus de la barre du zéro. Négatif depuis début 2015, le BNS Libor trois mois devrait toutefois légèrement progresser et se rapprocher de -0.5% (contre quelque -0.7% auparavant). Quant aux taux à dix ans, ils devraient en revanche revenir en terrain positif en cours d'année. De manière générale, dans la zone euro, les mouvements de taux des principales maturités se sont montrés hésitants, alors qu'aux Etats-Unis, les rendements ont généralement progressé depuis le début d'année, une différence reflétant la croissance plus soutenue de l'autre côté de l'Atlantique. Du point de vue des politiques monétaires, la BNS ne devrait pas amorcer de changement si son homologue européenne ne bouge pas. ■



BCGE Asset management

La Genève internationale entre architecture et vie quotidienne



“La SDN décide de se doter d’un nouveau bâtiment. Un concours est lancé et 377 projets sont soumis. Le jury n’arrive pas à trancher, la bataille entre deux camps est acharnée. Finalement, décision est prise de demander un projet commun à cinq architectes, dont un Suisse.”

La naissance de la Société des Nations et de l’Organisation Internationale du Travail en 1919 marque le véritable début de la vocation internationale de Genève. Avec, à la clé, la construction de bâtiments qui devinrent emblématiques et des répercussions jusque dans notre salle de bain.

Début 1919, la Société des Nations (SDN) est créée, de même que l’Organisation Internationale du Travail (OIT). Les deux institutions établiront leur siège en 1920 à Genève, qui abritait déjà depuis 1863 le Comité International de la Croix-Rouge (CICR), et marqueront véritablement le départ de la vocation internationale de Genève : pour la première fois, des organismes impliquent en effet les gouvernements et traitent les questions internationales de manière institutionnelle. Ce double centenaire sera d’ailleurs célébré par plusieurs événements (voir encadré).

Aujourd’hui, Genève compte 37 organisations internationales, 400 organisations non gouvernementales, 177 missions permanentes représentant chacune un

Etat différent. Autant d’institutions occupant, ensemble, plus de 32’000 personnes. Les rives du Léman accueillent en outre quelque 3’300 réunions annuelles avec 221’000 délégués venant du monde entier. Elles recèlent également la plus grande bibliothèque du système onusien, avec plus d’un million de volumes et... six kilomètres linéaires d’archives. Au-delà des chiffres, ces organisations ont marqué le canton, mais aussi la vie quotidienne de très nombreuses personnes de cette planète.

En l’honneur d’un président américain

Commençons par leur impact au niveau architectural. Certes, la SDN s’installe dans un édifice déjà existant, un palace en faillite nommé Hôtel National, qu’elle

rebaptisa Palais Wilson en l’honneur du président américain Woodrow Wilson, principal instigateur de ce qui fut la première institution internationale pour le maintien de la paix. Mais très vite, de nouvelles structures voient le jour, à commencer par le Centre William Rappard, dessiné par l’architecte lausannois Georges Epitoux et inauguré en 1926 pour abriter le siège du Bureau International du Travail. Premier bâtiment construit à Genève pour accueillir une organisation internationale, il est aujourd’hui le siège de l’Organisation Mondiale du Commerce.



De gauche à droite, le Palais des Nations, la Maison de la Paix, l'Organisation Mondiale du Commerce, partie moderne avec dans le fonds le bâtiment de 1926, l'Organisation météorologique mondiale.

Expositions et événements publics

Plusieurs expositions et événements vont avoir lieu dans le cadre de ce double centenaire. L'OIT a donné le coup d'envoi en janvier et célébrera son centenaire tout au long de l'année à travers une série d'événements mondiaux et régionaux, détaillés sur son site internet, www.ilo.org.

Concernant la célébration de Genève en tant que siège de la SDN, le programme est encore en cours d'élaboration et les événements auront plutôt lieu en 2020, en particulier autour de l'anniversaire de l'ouverture de la première assemblée, le 15 novembre. Deux expositions peuvent toutefois d'ores et déjà être annoncées.

D'abord, *Guerre et Paix*, à la Fondation Bodmer, du 5 octobre 2019 au 16 février 2020. Organisée en partenariat avec l'ONU et le CICR, elle donnera "à réfléchir sur cette tension permanente où l'espèce humaine ne cesse d'inventer et de peaufiner son projet de destruction de son semblable et simultanément d'alimenter sa soif inaltérée de vivre en paix". Elle le fera à travers des documents-clés sur des périodes charnières de l'histoire universelle, allant d'éditions originales d'*Un souvenir de Solférino* d'Henry Dunant ou de grands traités de paix historiques à des affiches de propagandes, en passant par des archives cinématographiques.

Ensuite, le musée des Nations Unies présentera, au Palais des Nations, d'octobre 2019 à avril 2020, une exposition intitulée *100 ans de multilatéralisme à Genève*, organisée en partenariat avec la Fondation Bodmer. A noter que le musée des Nations Unies est ouvert à toutes et à tous, mais il faut que les visiteurs envoient un mail (museum@unog.ch) ou téléphonent (022 917 41 93) en précisant la date de leur venue afin qu'un badge d'accès puisse leur être préparé.

De son côté, la SDN décide de se doter d'un nouveau bâtiment. Un concours est lancé et 377 projets sont soumis. Le jury n'arrive pas à trancher, la bataille entre deux camps est acharnée. Finalement, décision est prise de demander un projet commun à cinq architectes, dont un Suisse (mais pas Le Corbusier qui remporta pourtant le premier prix). Le Palais des Nations fut ainsi construit. La SDN y restera moins de dix ans, la Seconde Guerre mondiale l'ayant emportée sur son passage, mais l'imposant édifice devint le siège de l'ONU et incarne encore aujourd'hui la Genève internationale.

Bâtiments emblématiques

S'en suit la construction d'autres bâtiments emblématiques, à l'image du siège de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), dont le président d'alors estimait, lors de son inauguration en 1966, qu'il devait "être le symbole et le pôle d'attraction des espoirs que nourrit toute l'humanité d'être un jour délivrée de la maladie", comme le rappelle Joëlle Kuntz, dans son ouvrage *Genève Internationale, 100 ans d'architecture*. A défaut d'avoir réussi à accomplir cet ambitieux dessein, l'ouvrage dessiné par Jean Tschumi est l'un des objets marquants de l'architecture contemporaine suisse...

Autres monuments marquants: le siège de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), aux courbes élégantes, ou encore la Maison de la Paix, et ses magnifiques pétales de verre, dont la poésie fait oublier les lignes ferroviaires adjacentes. Autant de lieux qui confèrent au canton sa personnalité, tant au niveau architectural qu'au niveau de son fameux "Esprit de Genève".

Impacts très concrets

Entrons maintenant dans ces bâtiments, non pour en décrire les aménagements intérieurs, parfois superbes d'ailleurs, mais pour se pencher sur les activités qui s'y déroulent. Si tout le monde est au courant des efforts que la Suisse et le Canton mènent en matière de promotion de la paix, de défense des droits humains et de multilatéralisme, notamment, on sait moins que le fruit de cette longue tradition d'accueil a un impact très concret dans notre vie de tous les jours, ici, mais aussi tout autour de la planète.

Des exemples? Les ampoules de votre salle de bain, de votre cuisine et de votre salon protègent vos yeux contre les excès de rayonnement lumineux? Les normes qu'elles doivent respecter sont élaborées par la Commission Electronique Internationale (CEI). Vous êtes connecté au monde et communiquez par télé-

phone fixe, par portable, par internet ou par satellite? C'est notamment grâce aux travaux de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). Vous comprenez les symboles d'entretien figurant sur vos vêtements, quel que soit le pays où vous les avez achetés? Les experts réunis par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) les ont conçus en commun et les ont standardisés.

Quant à l'Union Européenne de Radio-Télévision (UER), elle gère des collaborations de programmes (tels les droits de diffusion de grands événements musicaux ou sportifs) pour plus de 50 pays d'Europe, d'Afrique du Nord et du Proche-Orient. Autant d'exemples (aux côtés de plusieurs autres) tirés du dépliant *La Genève Internationale dans votre quotidien* de la Fondation pour Genève, réalisé il y a quelques années à l'occasion de l'exposition itinérante *Genève à la rencontre des Suisses*. Comme le souligne ce petit fascicule que l'on retrouve sur internet, "chaque jour, des décisions cruciales pour la vie de milliers de personnes se prennent à Genève. Elles ne font que rarement la une des médias, mais n'en sont pas moins déterminantes". C'est ça aussi, la vocation internationale du canton! ■

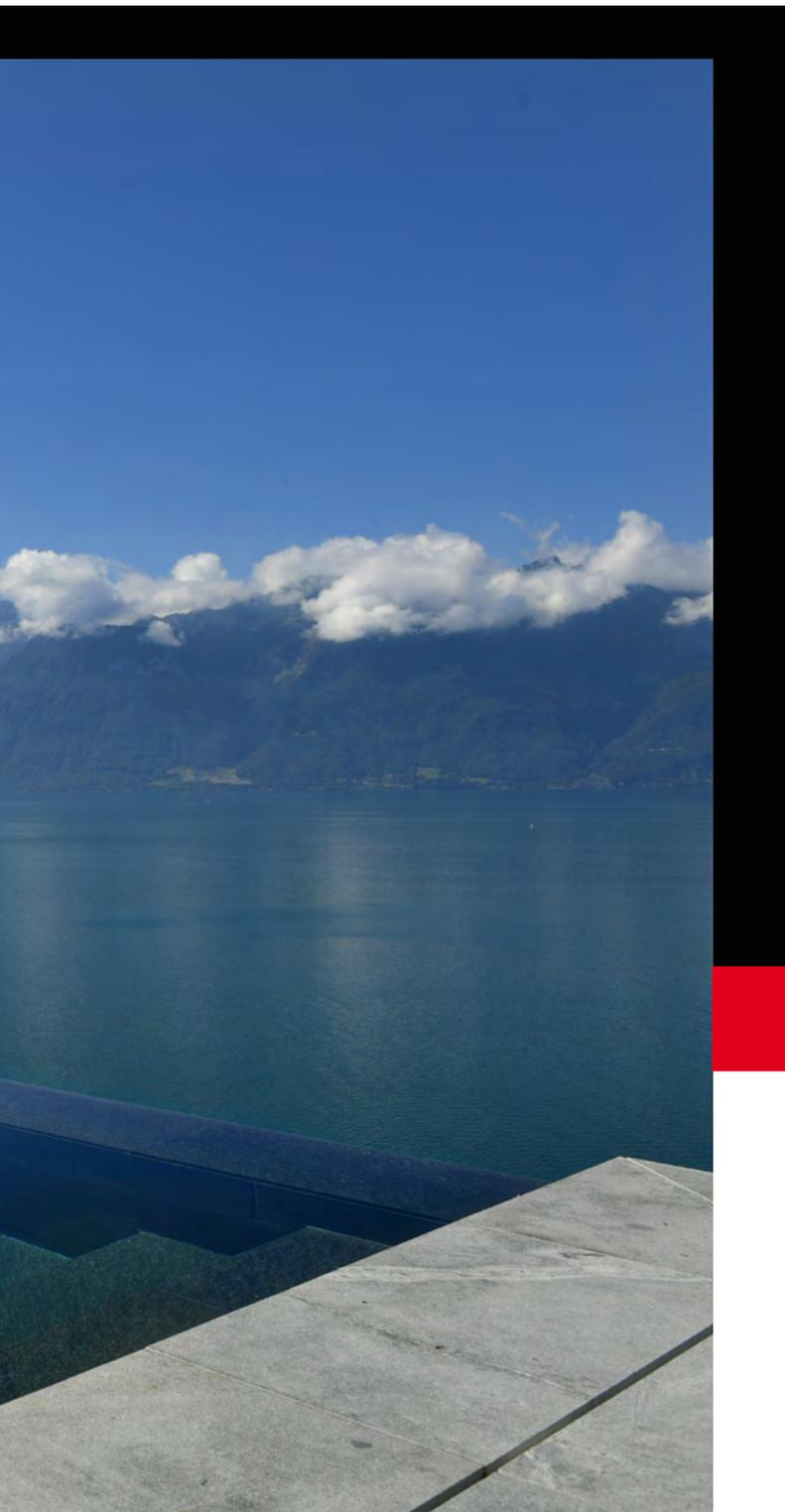
Aline Yazgi



Les architectes paysagistes Gilbert Henchoz, 30 ans de passion et d'excellence

Réalisation des aménagements extérieurs pour un client privé

Installé dans de beaux locaux contemporains et lumineux sis à La Pallanterie, le bureau d'architectes paysagistes Gilbert Henchoz, du nom de son fondateur, a fêté ses 30 ans d'existence l'an passé. Afin d'insuffler un nouveau dynamisme à l'entreprise et d'assurer une qualité irréprochable face à une demande croissante, Gilbert Henchoz a choisi, en 2012, de s'associer à deux de ses jeunes cadres, Raphaël Saive et Franck-Johann Bodenmann. Appuyé par son équipe, ce trio passionné et complémentaire traite de 300 à 400 projets chaque année.



Depuis sa création en 1988, le plus ancien bureau d'architectes paysagistes conseils du canton a largement contribué au rayonnement de Genève en réalisant quelque 2'700 projets d'aménagements extérieurs pour des clients privés et publics dans toute la Suisse romande, jusqu'en Chine et au Liban. En 2006, une entité a été créée en France voisine, à Archamps, "Les architectes du paysage", qui concentre ses activités sur la France et la région Auvergne-Rhône-Alpes. Après avoir connu un beau développement au fil des années, il compte à ce jour une trentaine de collaborateurs. Avec ses équipes, le bureau d'architectes paysagistes est le plus grand de Suisse romande et l'un des plus importants de Suisse.

Entre 300 et 400 projets par année

"Pour faire vivre plus de 30 personnes, il faut un volume de projets et de chiffre d'affaires qui soit en concordance", souligne Gilbert Henchoz, l'énergique fondateur du bureau. Ainsi, entre 300 et 400 projets sont traités chaque année, soit sur appels d'offres, soit sur concours, soit sur mandats en direct. Chacun d'eux est composé de la planification – analyse, conception et organisation des chantiers –, des parties sociale et environnementale ainsi que des infrastructures. "La voie verte du CEVA, dont le bureau a été lauréat à l'issue d'un appel d'offres national, est une référence qui nous a permis de traiter les grandes infrastructures avec expérience et compétence. Le bureau a travaillé plus de 13 ans sur ce dossier et y a affecté deux collaborateurs à plein temps", précise Gilbert Henchoz. Pour ce qui est des concours, le bureau a remporté, récemment, celui du parc et de la plage de Gland, qui sera réalisé en 2020, ainsi que celui de l'extension de la future prison genevoise actuellement en cours de planification. Pour la plupart des projets, le bureau dépose un permis de construire, puis procède à un appel d'offres et consulte entre six et douze entreprises différentes par secteur afin de parvenir au meilleur rapport qualité-prix.

"Pour parvenir à être leader et précurseur sur notre marché depuis plus de 30 ans, malgré tous les à-coups et les crises immobilières, il faut être aux aguets et essayer constamment d'anticiper les attentes de nos clients. Nous devons tendre à une forme d'excellence"

Une clientèle composée à hauteur égale de clients privés et publics

La clientèle publique du bureau est composée de la Confédération, des CFF et des services d'architecture, urbanisme et forêts des cantons de Genève et de Vaud. Il compte en outre un grand portefeuille parmi les 45 communes genevoises et les 317 communes vaudoises. "Il s'agit d'une clientèle naturelle qui fait appel à nous pour les aménagements des espaces publics, des places de mairie, des écoles, de l'intérieur des quartiers, des places de sports et jeux, des zones de mobilité, des cimetières et des parcs", détaille Gilbert Henchoz. Les clients privés s'adressent au bureau pour leurs aménagements extérieurs et leurs patios intérieurs. De par la densification de la ville, il traite de plus en plus d'attiques et de terrasses. "Le réchauffement climatique modifie les habitudes de la clientèle qui n'hésite plus à investir dans ses espaces extérieurs, dont elle profite beaucoup plus qu'auparavant. Prolonger l'intérieur sur l'extérieur fait désormais partie du standard", constate-t-il.

Un bureau ancré sur son cœur de métier et sur le sur mesure

L'entreprise a la particularité d'avoir choisi de se concentrer, tout au long de son existence, sur son cœur de métier. "Nous sommes toujours restés dans l'architecture du paysage, ce qui nous permet d'être considérés comme des spécialistes d'un domaine particulier. C'est aujourd'hui un atout dans une civilisation à la recherche de l'expert et de l'expertise. Le fait d'être



Une attention particulière à l'environnement et aux écosystèmes

Les clients publics et privés du bureau sont particulièrement sensibles à la protection de l'environnement et au développement durable. "Nous donnons une touche environnementale forte avec des espèces indigènes et des matériaux perméables, tout en mettant l'accent sur l'aspect esthétique du projet." Selon le type d'aménagement, le bureau utilise des bois indigènes comme l'acacia et le mélèze, le gravier et les plantes locales capables de se multiplier naturellement. Il travaille avec la dominance de sols perméables ou semi-perméables. "Quand les architectes et les clients sont d'accord, nous proposons des aménagements de toitures végétalisées extensives avec une réserve d'eau qui permet de créer un biotope particulier dans cette zone. L'eau excédentaire est redistribuée dans le terrain avec des drains", explique-t-il. Au niveau de la gestion des terres, les aménagements sont étudiés de manière à réutiliser, au maximum, toutes les terres issues du terrassement afin d'éviter transports et déplacements inutiles.

resté dans un métier que nous avons développé sur toutes ses faces nous permet en outre de ne pas être en concurrence avec nos partenaires", se réjouit Gilbert Henchoz. Dans ce métier créatif, les clients qui passent par un bureau d'architectes paysagistes souhaitent avoir une prestation originale et sur mesure, du cousu main. "Notre objectif est de continuer à être dans l'hyperspécialisation afin d'offrir la valeur ajoutée exigée par notre clientèle", explique-t-il.

Transmission et quête d'excellence, des valeurs-clés

Les architectes paysagistes du bureau sont majoritairement issus de l'excellente formation – bachelors de 3 ans et masters de 18 mois – dispensée par l'HEPIA (Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève). Le bureau compte également des techniciens paysagistes dont les compétences sont plus techniques et qui se concentrent sur les soumissions et le suivi des travaux. Les dessinateurs-paysagistes sont chargés du dessin, de la mise en page et de la présentation. Depuis l'année dernière, le bureau a formé certains de ses collaborateurs au programme (Building information modelling (BIM)), un logiciel de 3D évolutive qui, de par ses nombreux avantages techniques et conceptuels, constitue une véritable révolution technologique, que Gilbert Henchoz compare au passage de la planche à dessin à l'ordinateur à la fin des années 1990. La maîtrise de ce logiciel est indispensable pour travailler avec un certain nombre d'architectes, d'ingénieurs, de clients et de grandes entreprises générales. Particulièrement attaché à la transmission de son savoir-faire et à son rôle social, le bureau compte trois apprentis dessinateurs paysagistes, dont la formation se déroule sur quatre ans. Plusieurs anciens apprentis sont actuellement des collaborateurs du bureau. "Tous les membres de l'entreprise, cadres et associés, ont été de simples collaborateurs qui ont commencé au bas de l'échelle. Cela fait partie de la philosophie et des valeurs de l'entreprise, tout comme la quête constante d'excellence et de professionnalisme", conclut Gilbert Henchoz. ■

Marie-Christine Lang



Le Théâtre de Carouge, une reconstruction pour l'avenir



C'est en février 2018 que Carouge a démarré le chantier de son nouveau théâtre, un projet d'envergure, tant en termes de budget que de rayonnement de la commune sur l'ensemble du canton. La population carougeoise, consciente de son importance culturelle, urbaine et économique, a plébiscité cet espace qui ouvrira ses portes au public en janvier 2021.

Bâti en 1974, le Théâtre de Carouge n'était plus conforme aux normes d'isolation, de fonctionnement et de sécurité. L'obsolescence guettait les techniques scénographiques en place à l'heure où un nombre croissant de spectacles sont informatisés. La cage de scène, légèrement inférieure à la hauteur usuelle, n'était pas située de plain-pied, ce qui occasionnait de nombreuses contraintes lors de la livraison du décor et du matériel. De plus, comme la scène était assez profonde, le public était dans un amphithéâtre à l'ancienne qui posait des problèmes d'angle de vue sur les côtés. Enfin, le bâtiment existant ne comportait qu'une grande scène et était dépourvu de scène de répétition et d'ateliers.

L'un des objectifs du projet était de pouvoir regrouper toutes ces entités au sein d'un même espace. Comme le souligne Philippe Waller, responsable du service constructions et aménagement de Carouge, la Commune s'est trouvée face à deux options: la rénovation du théâtre, d'un coût de 20 millions de francs, n'était pas à même de gommer tous les handicaps du bâtiment existant: la construction à neuf, d'un montant de 54 millions de francs, permettait de réaliser un espace optimal susceptible de reprendre du service pendant plusieurs décennies en bénéficiant de subventionnements et de participations financières tierces. Lors d'une votation à l'initiative du MCG, favorable à la première option, la population carougeoise a plébiscité, à plus de 66%, la reconstruction du théâtre. Le budget de 54 millions est couvert par la Commune à hauteur de 24 millions, la Fondation du Théâtre de Carouge de 13 millions récoltés auprès de sponsors privés, l'Etat à hauteur de 10 millions et l'Association des communes genevoises de 7 millions.

Carouge en chiffres

Population: 22'631 habitants
Proportion de la population du canton: 4,5%
Superficie: 270 ha
Proportion du territoire cantonal: 1%
Revenus: 98.47 millions de francs
Charges: 98.46 millions de francs

Mairie

Maire: Nicolas Walder
Vice-présidente: Anne Hiltbold
Conseillère administrative: Stéphanie Lammar



Carouge en bref

Le hameau de Carouge voit passer, depuis la romanisation des Allobroges (120 av. J.-C.), des marchands qui viennent du sud et convergent vers Genève. Lorsque, en 1401, la dynastie du comte de Genève s'éteint, faute d'héritier, Carouge entre dans le giron des comtes puis des ducs de Savoie pendant près de quatre siècles. Le traité de Turin de 1754, qui met fin à la situation du régime du "pouvoir partagé" entre la République de Genève et le duché de Savoie, fait basculer entièrement le territoire dans le royaume de Piémont-Sardaigne. Carouge sera rattachée à la France le 2 octobre 1792, d'abord dans le département du Mont-Blanc, puis dans celui du Léman, dès sa formation en 1798. Carouge passe alors sous la tutelle de sa rivale, Genève ayant été choisie comme chef-lieu du Léman. Française jusqu'en septembre 1814, Carouge réintègre ensuite le royaume de Sardaigne après une brève occupation autrichienne, puis sera rattachée à Genève et donc à la Confédération, lors du traité de Turin du 16 mars 1816.



Un bureau vaudois lauréat du concours international

La Commune a lancé, en 2010, un concours international totalement anonyme à deux degrés. Pour le premier, composé d'une seule planche, 32 projets ont été rendus, en provenance de Suisse, Pays-Bas, Italie, France et Belgique. Sur cette base, 8 projets ont été retenus pour le deuxième degré, où les architectes devaient présenter quatre planches et détailler leur concept. Comme le précise Philippe Waller, il s'agit d'un long processus réservé aux projets dotés d'un fort enjeu urbanistique, d'implantation et de fonctionnalité. S'il conforte le choix du lauréat, il exige beaucoup de travail aussi bien pour les candidats que pour le jury. Celui-ci était composé d'architectes indépendants, de maîtres d'ouvrages et leurs représentants, d'architectes de la Ville de Carouge, du Conseil administratif, du président du Conseil municipal, ainsi que des représentants du Théâtre de Carouge, Jean Lermier, directeur, et Christophe de La Harpe, directeur technique. Ces derniers ont porté le projet et ont tenu, selon Philippe Waller, un rôle essentiel dans le succès de toute la procédure, en effectuant un travail considérable en amont pour la définition du cahier des charges. Celui-ci exigeait une grande salle de 500 places : une black box flexible de 200 places pour les spectacles pluridisciplinaires et plus contemporains : une salle de répétition : des ateliers de serrurerie, menuiserie, couture et éclairage : des dépôts et un quai de livraison de plain-pied.

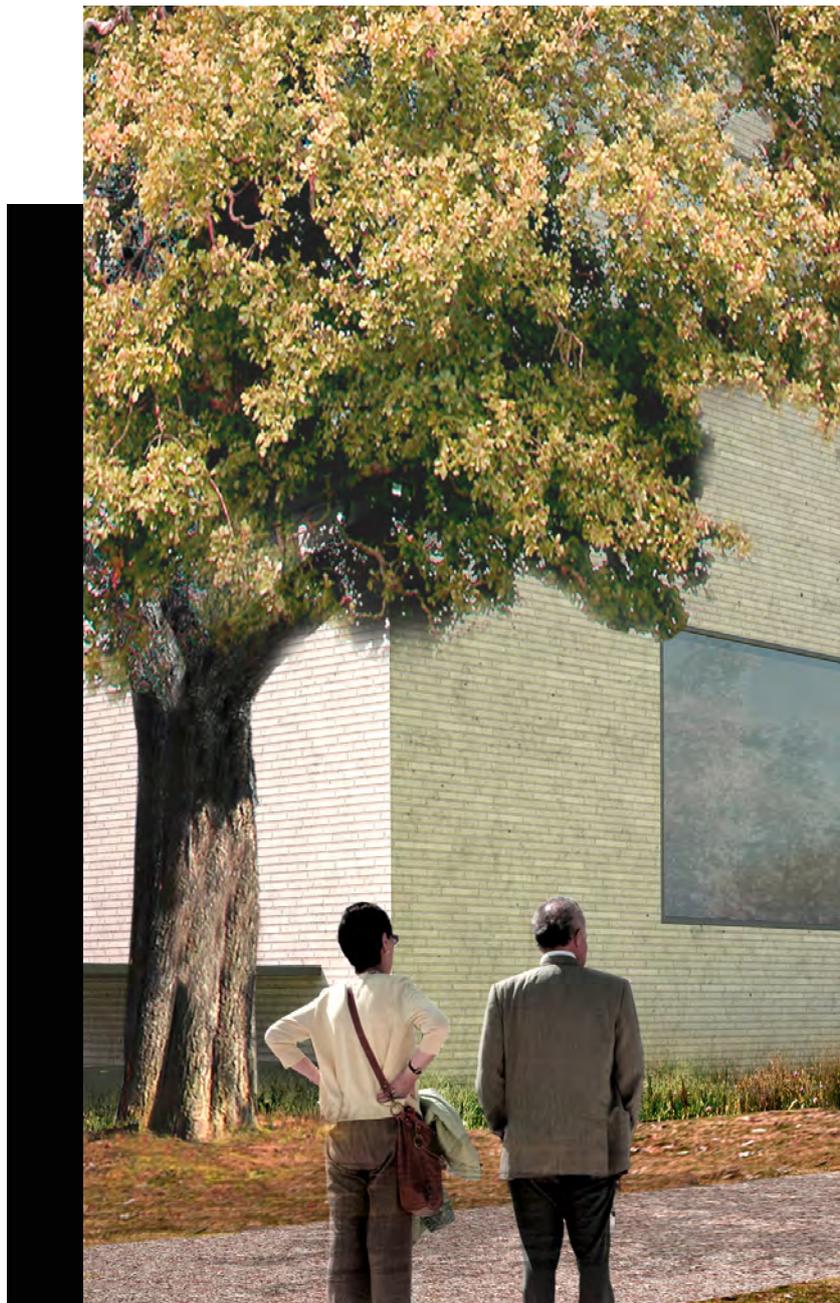
“ Cette construction est une belle aventure pour la Commune de Carouge dans le processus d'adaptation de ses équipements publics pour les besoins futurs. Un tel projet est un challenge passionnant, car il existe peu de références en la matière ”

Philippe Waller, responsable du service aménagement et constructions de la Ville de Carouge.

De par les grandes qualités de son projet, Pont 12, un grand bureau d'architectes vaudois, s'est clairement démarqué et a remporté le concours à l'unanimité. Philippe Waller souligne l'engagement impressionnant de l'associé chargé du projet, un passionné de théâtre. Très actif dans le canton de Genève, le bureau avait concouru pour le projet de la Nouvelle Comédie et avait été retenu au deuxième degré.

Les points forts du nouveau bâtiment

La stratégie des architectes vaudois a été de placer la cage de scène au centre du bâtiment. Autour, le plan s'articule un assemblage subtil de boîtes de hauteurs intermédiaires visant à



amortir l'impact visuel de la cage. Cette gradation progressive de la hauteur de l'ouvrage est un dispositif très apprécié, qui permettra de conserver un rapport d'échelle harmonieux entre le théâtre, la salle des fêtes voisine et les magnifiques arbres existants sur l'esplanade. Ce dispositif contribuera à la mise en valeur de l'esplanade pensée comme un lieu d'accueil du public et d'articulation entre les volumes bâtis.

Quant à la texture du bâtiment, les architectes ont opté pour la brique artisanale romaine, moulée à la main, un matériau qui fait ressortir la sensualité et la vibration du bâtiment. La teinte jaune a été choisie en harmonie avec la couleur dominante dans les constructions du vieux Carouge. L'aspect environnemental n'a pas été négligé, puisque, malgré sa grandeur, le bâtiment répond aux standards de très haute performance énergétique. Les besoins en énergie conséquents du théâtre sont compensés par l'utilisation du solaire thermique et du solaire photovoltaïque. Les finitions de l'intérieur du bâtiment seront décidées au cours des prochaines semaines.



Une dynamique de construction bien enclenchée

Les travaux de construction du nouveau théâtre ont commencé en février 2018 avec les processus de décontamination – l’amiante et le plomb étant présents dans tous les bâtiments construits dans les années 1970 – puis de démolition. La reconstruction a démarré durant l’été 2018 et le gros œuvre sera terminé à la fin du mois de mai.

La livraison du bâtiment est prévue en deux temps. Il doit être achevé durant l’été 2020. Ensuite, les finitions internes dureront quelques mois afin de permettre à l’équipe du théâtre de s’approprier les nouveaux équipements scénographiques et de procéder aux réglages des installations techniques devant assurer le confort des utilisateurs et du public. Au terme de ce temps d’apprentissage et de tests, le lancement de la saison commerciale aura lieu en janvier 2021. ■

Marie-Christine Lang

Le Théâtre de Carouge poursuit ses activités à La Cuisine

Jean Lermier, directeur du Théâtre de Carouge, ainsi que toute son équipe se sont battus pour poursuivre leurs activités durant les trois ans du chantier. La Commune de Carouge a mis à disposition un terrain et la Fondation du théâtre a conclu un contrat avec une société belge spécialisée dans l’installation de théâtres provisoires. D’une capacité de 540 spectateurs, la structure bénéficie d’excellentes conditions et répond aux exigences cantonales en matière d’environnement. Elle a été financée par des fonds collectés auprès d’investisseurs et sera revendue à la fin de l’utilisation. Le théâtre La Cuisine s’est installé à la rue Baylon, à Carouge.

La BCGE décerne ses prix d'économie

Cinq Prix d'économie de la Banque Cantonale de Genève ont été décernés en octobre et novembre dans le cadre des cérémonies de fin d'études de trois instituts de formation supérieure du canton : la Haute école de gestion de Genève (HEG), l'ISFB et l'Université. Le prix est remis à l'étudiant de la Faculté Geneva School of Economics and Management (GSEM) de l'Université de Genève qui a obtenu la meilleure note du baccalauréat universitaire en économie et management, avec une majeure en économie. Le prix est également remis à trois lauréats sélectionnés par la HEG et à celui du Master of Advanced Studies en Banque et Finance, proposé par l'ISFB à Genève. La BCGE félicite chaleureusement l'ensemble des lauréats.



De gauche à droite, Alexandre Scala (BCGE), le lauréat Bernard Sarosi et Frédéric Ruiz (ISFB).



De gauche à droite, Alexandre Scala (BCGE), la lauréate Mélodie Monod et le professeur Salvatore Di Falco (GSEM).



De gauche à droite, le professeur François Duc (HEG), la lauréate Ashly Espinoza Bayro, François Kirchhoff (BCGE), les lauréats Naomi Artucio et Giuseppe Santangelo et Claire Baribaud (HEG).

L'ordre national français du Mérite pour un partenaire de BCGE France

Le 23 novembre 2018, Eric Bourgeaux, CFO, et Claude Bagnoud, responsable des Collectivités publiques et participations de la BCGE, ont assisté à la remise des insignes de chevalier dans l'ordre national du Mérite à Philippe François, membre de la direction générale de Sogelym Dixence, partenaire de la Banque Cantonale de Genève. Dans les salons *Lérins* et *Oléron* de l'immeuble Ségur Fontenoy, 20 avenue de Ségur à Paris 7^e, le lauréat a reçu cet insigne des mains de Michel Derbesse, commandeur de l'ordre national du Mérite, officier de la Légion d'honneur et vice-président de Sogelym Dixence, partenaire de la Banque Cantonale de Genève au sein de la Compagnie Foncière du Saint Gothard et de la Compagnie Foncière Franco-Suisse.

Cette remise de médaille souligne la qualité d'exécution des équipes de Sogelym Dixence qui mène, aux côtés de BCGE France, des opérations d'envergure et des chantiers de grande complexité technique. La BCGE félicite son partenaire pour cette distinction, dont la notoriété dépasse les frontières. ■



Pierre Sauvagnat et son équipe primés aux *Institutional Investor European Peer-to-Peer Award*



Pierre Sauvagnat

L'*Institutional Investor European Peer-to-Peer Award (Best of Use of Private Equity)* souligne la reconnaissance, par ses pairs européens, de l'expertise BCGE en *private equity*, de ses idées novatrices et de la qualité de l'approche auprès des investisseurs institutionnels. Ce prix s'ajoute aux *Institutional Investor Swiss, German & Austrian Peer-to-Peer Award* reçu en 2017. Pierre Sauvagnat est responsable du département Marchés financiers et trésorerie de la BCGE. ■

Réalité virtuelle et intelligence artificielle au cœur de l'événement Jeunes BCGE

Comme chaque année, la Banque Cantonale de Genève a invité ses jeunes clients à participer à un événement ludique et innovant autour d'un sujet d'actualité.

En 2018, les 100 participants ont pu découvrir les domaines de la réalité virtuelle et de l'intelligence artificielle avec des experts en la matière. Menée par le journaliste Jérémy Seydoux (Léman Bleu), la conférence a réuni les spécialistes Pascal Montjovent, directeur créatif (Kynoa SA), et Ludovic Louis, explorateur en intelligence artificielle (Agence BB Switzerland). Ils ont démontré les domaines d'application concrets de la réalité virtuelle et augmentée ainsi que de l'intelligence artificielle. Les participants ont discuté avec les orateurs lors d'une table ronde, puis expérimenté deux installations spectaculaires de réalité virtuelle élaborées à Genève, le Koliseum Soccer (*baby-foot* virtuel créé par Kynoa SA) et la Crazy-Box (grand huit virtuel créé par VR-Land Sàrl). ■



Evènements bisannuels du bureau BCGE à Hong Kong

Tous les deux ans, une délégation de la BCGE se rend à Hong Kong, où est basé le bureau de représentation du groupe, pour y rencontrer les autorités, partenaires et clients locaux. Fin 2017 elle a rendu une visite officielle au Ministère des finances du gouvernement de Hong Kong (Financial Services and the Treasury), puis au Hong Kong Monetary Authority (HKMA). L'occasion de présenter les développements du groupe BCGE et l'importance du hub asiatique dans ses activités avec un focus sur les entreprises et l'innovation.



Les représentants BCGE ont également pu échanger avec l'ambassadeur de Suisse en Chine, Jean-Jacques de Dardel, sur les liens commerciaux sino-helvétiques, et avec le consul de Suisse à Hong Kong, Reto Renggli, sur les avantages concurrentiels de Hong Kong. Une visite de la société chinoise Tong Ren Tang, âgée de 350 ans et spécialisée dans la pharmacopée et la médecine chinoise a été organisée. Cotée en bourse, l'ancienne pharmacie des familles impériales œuvre dans le domaine de la santé préventive et curative. La BCGE a également tenu une conférence-ronde au Ladies Recreation Club devant des entrepreneurs sur la thématique *Investing in Switzerland* avec le concours actif des chefs de filiales Capital Transmission et Dimension (conseil en entreprise, fusions et acquisitions et transmission).

Enfin, l'évènement officiel bisannuel BCGE s'est déroulé dans le lieu exclusif du Liang Yi Museum, musée privé d'art chinois, en présence de sa directrice, Lynn Fung et de François Curiel, commissaire-priseur de renommées internationale, et *chairman* de Christies en Asie et Europe. ■

La Banque Cantonale de Genève (France) a poursuivi activement son développement en 2018

Eric Wesse, président du
directoire de BCGE (France),
répond à deux questions
de *Dialogue*.



La filiale française de la BCGE a connu une forte croissance en 2018. Comment expliquez-vous ce succès ?

Le résultat net a progressé de 65% à 8.4 millions d'euros. Active notamment dans le financement des professionnels de l'immobilier, la banque a continué de bénéficier d'un marché dynamique en France, lui-même soutenu par des taux d'intérêt historiquement bas. Dans ce contexte, elle a financé de belles opérations d'immobilier de bureaux tant à Lyon qu'à Paris, notamment dans le cadre de son partenariat avec le promoteur immobilier Sogelym-Dixence. Afin de se diversifier plus largement, la banque a également renforcé sa présence dans le financement des entreprises, à la fois auprès des clients existants, mais aussi auprès de nouvelles contreparties. Enfin, la gestion privée, qui est une priorité stratégique, s'est bien développée avec une croissance de près de 25% des actifs sous gestion. A cela s'ajoutent des charges bien maîtrisées, un coût du risque contenu et des équipes motivées.

Quels sont les principaux enjeux pour la filiale française ?

Les *challenges* à relever sont nombreux, car il s'agit de préparer les bases de la croissance future à un moment où la banque change de dimension des encours de crédit supérieurs à un milliard d'euros, des actifs gérés et administrés de l'ordre de 500 millions d'euros et des effectifs proches de 60 personnes¹.

Pour cela nous avons décidé d'élargir notre champ d'action en mettant en place fin 2018 une activité de vente de fonds du groupe BCGE, Synchrony, à une clientèle institutionnelle. De même, nous avançons dans notre projet de mise en place d'une plateforme de services *retail*, devenue indispensable pour nous développer et assurer une meilleure qualité de services. ■



¹ Données au 31 décembre 2018.

Hausses marquantes du résultat opérationnel (+26%) et du dividende (+17%)

La BCGE a enregistré d'excellents résultats en 2018. Le résultat opérationnel atteint CHF 161.3 millions, propulsé par les revenus commerciaux et l'innovation. Le bénéfice net est aussi en forte hausse, à CHF 91.2 millions (+11.7%). La compétitivité de la banque est confirmée.



Hélène De Vos Vuadens
Cheffe Communication
et relations investisseurs

**“Pour l'ensemble de l'année 2019,
la banque table sur un niveau de rentabilité
opérationnelle proche de celui de 2018.”**

Le résultat opérationnel progresse de plus de CHF 33 millions et atteint CHF 161.3 millions (+25.7%), alors que le bénéfice net en forte hausse (+11.7%) s'établit à CHF 91.2 millions. Les produits d'exploitation gagnent 11.8%, à CHF 409.4 millions, ce qui positionne la banque dans le haut du tableau des banques cantonales. Les charges d'exploitation sont contenues et augmentent trois fois moins rapidement que les produits d'exploitation. La banque est créatrice nette d'emplois (+12), l'effectif est de 811 collaborateurs (ou 761 en équivalent plein temps).

La marge nette d'intérêts et les commissions progressent de concert dans les segments entreprises et clientèle privée. La progression du résultat net des opérations d'intérêts de 17.6% à CHF 247.2 est soutenue par l'augmentation des encours de crédits, l'activité de *private equity* et un renforcement de la marge d'intérêt qui revient à 1.06% (2017: 0.98%). Cette amélioration ressort d'une bonne gestion ALM (*asset and liabilities management*) et du faible coût du risque. Toutefois la marge d'intérêt commerciale reste sous pression dans le

domaine des hypothèques et des entreprises. La part des commissions au chiffre d'affaires (29%) démontre une bonne diversification des sources de revenus et des risques. La part des revenus en EUR et USD se monte à 30% du chiffre d'affaires en augmentation constante, autre signal d'une saine diversification.

Acteur majeur du financement de l'économie genevoise

La banque a octroyé plus de CHF 2.9 milliards de crédits supplémentaires aux entreprises et aux particuliers en trois ans pour un total de CHF 16.6 milliards. Les créances hypothécaires progressent de façon ciblée à CHF 11.4 milliards (+3.7%). Les crédits aux entreprises et aux collectivités publiques augmentent de CHF 508 millions. Depuis le 1^{er} janvier 2018, 448 entreprises supplémentaires ont rejoint les rangs de ses clients partenaires, soit 19'797 entreprises. La part des hypothèques au total du bilan reste modérée (49.4%), reflet d'une diversification efficiente du bilan.

Les fonds gérés et administrés progressent de 1.2% (CHF 308 millions) pour s'établir à CHF 26.7 milliards. Le segment de la clientèle institutionnelle augmente de 2.1% à CHF 12.8 milliards. De son côté, la clientèle privée totalise CHF 13.9 milliards. Les activités de *private banking* se renforcent avec 434 nouveaux mandats de gestion de la gamme Best of. Les fonds de placement s'élèvent à CHF 2.6 milliards (+2.7%), reflet du succès et de la bonne diffusion de la marque Synchrony.



Hausse des fonds propres

La croissance des fonds propres est de CHF 97.7 millions sur l'année (+6.6%), ce qui les porte à CHF 1.57 milliard. CHF 865 millions de fonds propres supplémentaires ont été créés depuis 2005. La BCGE appartient au cercle des banques bien capitalisées et sûres, elle est notée *A+/outlook stable/AA-* par l'agence Standard & Poor's.

L'élargissement du cercle de l'actionariat privé et institutionnel de la banque témoigne de son crédit et de son attractivité. Le nombre de particuliers et d'entreprises qui ont rejoint les rangs de ses actionnaires progresse (+210 personnes ou entités). Au 31 décembre 2018, la

banque enregistre 14'481 actionnaires (contre 14'271 à fin 2017). A ces chiffres s'ajoutent notamment plusieurs centaines d'actionnaires qui ont déposé près de 975'000 titres dans d'autres établissements. L'actionariat est bien diversifié (83% des actionnaires connus de la banque détiennent entre 1 et 50 actions). 77% des collaborateurs sont actionnaires et détiennent 2.5% du capital de la banque.

La capitalisation boursière atteint un niveau record

La performance du cours sur l'année 2018 (+17%) atteste de l'intérêt accru des investisseurs. Le potentiel d'apprécia-

tion demeure important, puisque même la valeur intrinsèque du titre se situe à un niveau supérieur de CHF 220.5. La capitalisation boursière se situe ainsi à 87% de la valeur nette des actifs. Le dividende proposé à l'Assemblée générale est de CHF 3.40, soit une hausse de 17.2%. La contribution de valeur aux collectivités publiques, impôts et dividendes notamment, se monte à CHF 59 millions en hausse de plus de 25%.

Pour l'ensemble de l'année 2019, la banque table sur un niveau de rentabilité opérationnelle proche de celui de 2018. ■

Compte d'épargne BCGE en livres sterling

La BCGE a lancé un compte épargne en livres sterling afin de compléter sa gamme de solutions de placement en francs, euros, dollars américains et yuans.

Destiné à la clientèle privée, ce compte est rémunéré au taux de 0.125%. Accessible dès 18 ans, sans limite inférieure de montant, il ne supporte aucun frais de tenue de compte. Le compte Epargne Classic GBP (Great Britain Pound est l'abréviation officielle de la monnaie britannique), permet aux investisseurs et épargnants, confrontés aux taux négatifs suisses et à la volatilité de l'euro, de se diversifier et d'accompagner les Suisses de l'étranger ainsi que les expatriés en Suisse souhaitant épargner dans leur devise de domicile ou d'origine. La limite de retrait au guichet, gratuit sur le compte Epargne Classic BP, est fixée à 50'000 francs par an (contre-valeur en livres). Au-delà de cette dernière, un préavis de 31 jours est demandé. ■



La BCGE labellisée 1+ pour tous



Tout en recherchant les compétences des candidats pour les postes qu'elle met au concours, que ce soit par mobilité interne ou par recherche à l'extérieur, la BCGE collabore également avec l'Office Cantonal de l'Emploi, au-delà de ses obligations légales, pour faciliter le retour au travail des résidents genevois. Dans ce cadre, la banque a obtenu, pour la deuxième fois, le label 1+ pour tous – Label pour le soutien au retour à l'emploi. Ce label est une reconnaissance décernée aux acteurs économiques privés ou

publics. Il est destiné aux entreprises qui engagent ou qui participent activement au recrutement de personnes sans emploi résidant dans le canton de Genève. Il a été créé pour favoriser le retour en emploi de personnes discriminées sur le marché du travail, soit à cause de leur âge, d'un handicap, d'une interruption volontaire de leur parcours professionnel ou d'une période trop longue au chômage. ■

Nouveau Certificat Basel Economy Quintessence

Dès la deuxième moitié du XIX^e siècle, Bâle devient la plus grande région industrielle de Suisse. Aujourd'hui, son espace économique est l'un des plus dynamiques d'Europe. Le récent instrument d'investissement de la BCGE permet d'y accéder.



Xavier Pintado
Ingénieur financier

La région de Bâle a décroché la place de meilleure aire européenne métropolitaine dans le classement de la compétitivité de 2018 réalisé par l'institut de recherche économique suisse indépendant BAK Economics¹. Il compare une sélection de 65 espaces métropolitains d'Europe de l'Ouest. Bâle travaille sans relâche, innove continuellement et fait peu parler d'elle. Cela en dit long sur son niveau d'efficacité, comme en atteste notamment le produit intérieur brut de la région qui a connu une croissance nettement supérieure à la moyenne suisse.

Valoriser le dynamisme économique

C'est donc pour valoriser ce dynamisme économique et cette efficacité que la BCGE a créé le Basel Economy Quintessence, un nouveau certificat sur l'économie de la Regio Basiliensis. Il s'inscrit dans une logique d'investissement à moyen et long terme, dans la lignée de la philosophie d'investissement du groupe BCGE, visant à tirer profit de l'économie réelle. Il est composé exclusivement d'actions de sociétés suisses ayant un lien fort avec l'économie de la région et tous les titres sont cotés en francs auprès de la bourse suisse. Disponible à partir du 4 décembre 2018, il est géré par BCGE Asset management et contient actuellement 18 titres. Ce placement permet d'investir dans des actions d'entreprises jouant un rôle phare dans le pôle

“Le Certificat Basel Economy Quintessence est destiné aux investisseurs présentant un profil dynamique. C'est un placement intéressant, qui met l'investisseur en lien avec les fleurons économiques locaux d'une région à la compétitivité reconnue.”



économique de la région bâloise, notamment dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique, des biotechnologies, de l'assurance et de la banque. Il distribue chaque année un dividende, dont le rendement est aujourd'hui estimé à 2.5%, qui est collecté et distribué intégralement selon les mêmes modalités que les certificats des banques cantonales gérés par la BCGE.

Entreprises suisses cotées en Suisse

Le Basel Economy Quintessence est le deuxième certificat proposé par la BCGE sur le thème des régions économiques suisses. Mais la démarche adoptée est très différente; alors que le Geneva Quintessence adopte la vision d'une Genève internationale et exprime cette diversité en investissant dans des entreprises suisses et dans des entreprises internationales établies à Genève, le Certificat Basel Quintessence, pour sa part, considère uniquement des actions d'entreprises suisses cotées auprès de la bourse suisse, car ce sont elles qui impriment l'essentiel de la dynamique économique de la région bâloise. La démarche de gestion consiste à tirer avantage de la dynamique très différenciée entre les petites, moyennes et grandes capitalisations boursières de la Regio Basiliensis. BCGE Asset management applique une gestion dynamique en fonction de l'évolution de l'économie et des conditions du marché pour ce certificat, qualifié d'actively managed certificate (ACM). Il est émis par la BCV et porte les numéros CH0443528200 (selon la numérotation ISIN) et 44 352 820 (numéro de valeur). ■

¹ BAK ECONOMICS AG, 2018.
Economic Potential Index of European Regions.

Le présent article ne constitue pas une offre, une sollicitation ou une recommandation d'achat ou de vente du titre financier mentionné. Il ne s'adresse pas aux personnes relevant de la juridiction d'un Etat dont la législation ou les réglementations en vigueur interdisent l'accès à de telles informations. Les performances passées ne garantissent pas des performances futures favorables.

Evolution de l'offre de prestations Performances responsables



Laurent Brossy
Analyste financier

“Les critères de durabilité viennent renforcer l’analyse des forces et des faiblesses d’une entreprise, permettent de minimiser le risque de l’investissement, mais également de saisir des opportunités de croissance.”

Initiée dès 2005 et régulièrement enrichie, cette palette d'équipement bancaire est modulaire. Elle comprend notamment le *leasing* véhicules propres, qui propose un taux préférentiel pour le financement de modèles électriques ou à faible consommation de carburant. De même, les projets immobiliers de construction minergie bénéficient de taux plus avantageux.

Autre exemple, l'usage du Netbanking limite la quantité de papier utilisée, en dématérialisant les relevés et avis. Il en va de même pour 1816, la solution de *trading online* de la banque.

Nombreuses années d'engagement et d'innovation

Sur le plan de l'investissement responsable, l'engagement de la banque repose sur une longue tradition, la banque gérant depuis de nombreuses années des mandats qui intègrent des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) pour des clients institutionnels. Ces mandats sont également offerts à la clientèle privée.

Le mandat de gestion BCGE Best of Swiss Economy ISR propose d'investir dans l'économie réelle, tout en bénéficiant du savoir-faire de la banque en matière de gestion et de sélection de fonds. Il intègre notamment des critères de durabilité par le biais de fonds de tiers en architecture ouverte. Les fonds ainsi sélectionnés suivent des approches variées, telles que l'intégration des critères ESG, la sélection de sociétés présentant les meilleures performances du point de vue du développement durable ou thématique (eau, énergies renouvelables, santé, éducation, etc.). Le fonds Synchrony LPP 40 SRI adopte une approche similaire, dans le cadre d'une stratégie de placement qui respecte les dispositions légales de la prévoyance professionnelle suisse.

Minimiser les risques

En ce qui concerne les actions suisses, le fonds de placement Synchrony Small & Mid Caps associe analyse financière classique et données ESG dans son processus de sélection. Les critères de durabilité viennent renforcer l'analyse des forces et des faiblesses d'une entreprise, permettent de minimiser le risque de l'investissement, mais également de saisir des opportunités de croissance. Les performances générées depuis la création du fonds en 2006 démontrent le succès de l'approche.

Pour conclure, l'approche de la banque est résolument pragmatique et mesurée. Elle consiste à proposer des solutions d'investissement qui assurent la prise en compte du développement durable, sans négliger la performance. ■

www.bcge.ch/financer-et-investir-autrement



LA BCGE S'ENGAGE

¹ Investissement socialement responsable.

Neuf recommandations aux entreprises pour 2019



Yves Spörri
Chef de la division Entreprises
et clients institutionnels,
membre de la direction générale

Au niveau mondial, la croissance reste soutenue. A Genève, les effets favorables se font sentir, les conseils donnés s'inscrivent dans ce contexte.



1 Améliorer la compétitivité des entreprises par des investissements productifs (innovation, recherche, développement et digitalisation).

Pour les entreprises qui se trouvent dans les secteurs d'activité en croissance, c'est le moment, le bon *timing*, pour investir dans l'innovation et la recherche, dans la digitalisation, ou encore dans le renouvellement des outils de production plus performants.

2 Tirer profit des opportunités de croissance à l'exportation et diversifier le plus possible les marchés.

Dans une situation de croissance de la demande étrangère, les entreprises doivent également tirer profit des marchés d'exportation et accentuer, autant que possible, la diversification de ces marchés, en cherchant l'accès à de nouveaux marchés.

3 Analyser son portefeuille de dettes, refinancer les immobilisations sur le long terme.

Avec des taux d'intérêt bas et un *trend* haussier, les entreprises qui possèdent des immobilisations doivent saisir l'opportunité en 2019 pour refinancer leurs immobilisations sur le long terme.

4 Gérer au mieux sa liquidité, notamment par le suivi des débiteurs et optimiser l'excès de liquidités en neutralisant l'impact des taux négatifs.

Pour les entreprises qui possèdent des excédents de liquidité, il s'agit d'optimiser l'impact des taux d'intérêt négatifs, en investissant les liquidités dans des outils de production, des actifs de rendements ou en remboursant les crédits.

5 Evaluer le risque de change et utiliser des couvertures adéquates pour le contrer.

Par prudence, une entreprise doit toujours rester attentive au risque de change et ne pas oublier de le couvrir.

6 En phase de croissance, rechercher des financements supplémentaires.

Il y a lieu de faire appel au *leasing* de biens d'équipement ou de renforcer les fonds propres en faisant appel, par exemple, à du *private equity* ou encore par de la croissance externe, en exploitant les opportunités d'acquisitions d'autres entreprises.

7 Utiliser la prévoyance professionnelle comme une alliée. Un accompagnement en matière de prévoyance professionnelle s'avère souvent nécessaire.

La BCGE aide à mettre en œuvre la solution optimale en matière de prévoyance professionnelle, tant pour les collaborateurs que pour le dirigeant d'entreprise. Le département Conseil patrimonial et prévoyance de la banque est le partenaire privilégié des choix en matière de prévoyance professionnelle.

8 S'entretenir régulièrement avec son banquier et procéder avec lui à un *check-up* systématique des options financières disponibles.

Le choix des options financières est vaste pour l'entreprise et les décisions à prendre sont délicates. Aussi, nous recommandons aux entreprises de s'entretenir régulièrement avec leur banquier pour procéder avec lui à un *check-up* systématique des options financières disponibles.

9 Eviter de s'exposer aux cryptomonnaies. Enfin, nous recommandons aux entreprises d'éviter une exposition aux cryptomonnaies.

Nous formulons nos plus grandes réserves quant à l'usage de ces monnaies virtuelles. Elles ne sont pas réglementées et ne s'appuient sur aucun fondement, par conséquent, elles peuvent s'enflammer et s'effondrer rapidement.

Convention d'actionnaires : quelles méthodes d'évaluation ?¹

Les clauses des conventions d'actionnaires définissant la valeur de l'entreprise sont parfois rédigées de manière générale et manquent de précision. Une manière de traiter le problème est de s'en remettre au jugement d'un expert neutre pour établir, le moment venu, la juste valeur de l'entreprise. Cet article indique quelques pistes destinées à clarifier la rédaction de telles clauses, pour permettre à l'expert chargé d'une mission future mal définie de savoir à quoi s'en remettre pour effectuer son travail correctement.



Claude Romy
Directeur général
Dimension, groupe BCGE

Les états financiers de référence

Il existe deux familles d'états financiers à considérer pour une évaluation : d'une part les états financiers comptables (bilan, compte de résultats, annexes) audités et d'autre part les états prévisionnels (budget, projections à moyen terme, plan d'investissements).

Bien que le droit comptable ait été récemment révisé, la présentation des états financiers comptables audités de nombreuses entreprises suisses non cotées en bourse pose encore souvent

des problèmes de compréhension. Les entreprises suisses n'étant pas tenues au respect d'un plan comptable strict, il en découle quelques fantaisies dans la manière de comptabiliser des revenus ou des charges, ce qui rend la comparaison parfois impossible entre des entreprises d'un même secteur. De plus, il demeure souvent difficile de connaître la rentabilité réelle d'une entreprise, respectivement d'apprécier la valeur de ses fonds propres, malgré la transparence accrue souhaitée par le nouveau droit comptable. Cette difficulté de base est, de fait, l'une des premières difficultés dans l'appréciation de la valeur d'une entreprise.

Cette opacité conduit les spécialistes en évaluation d'entreprises à émettre des hypothèses, à procéder à des "retraitements" des comptes audités, pour en déduire la "rentabilité économique ou réelle". Le mot "retraitement" est un terme bien étrange, qui induit le doute : car en présence d'états comptables audités, qu'y a-t-il donc à "retraiter" ? C'est discutable, d'une part quant à la pertinence ou la véracité des "retraitements" et, d'autre part, c'est même inquiétant, eu égard à leur cohérence, notamment par rapport à la pratique tolérée par le fisc en Suisse.

Par exemple, le "retraitement" de la rémunération du propriétaire de l'entreprise peut-il se limiter à un simple ajustement mécanique des chiffres comptables (bénéfice + retraitement du salaire excessif = bénéfice réel ?), alors que le fisc pose des normes assez strictes s'agissant de la rémunération du propriétaire d'une société de capitaux ? Que des reprises fiscales ou en matière d'AVS sont possibles s'il y a eu des excès ? De même, l'actionnaire minoritaire d'une entreprise pourrait aussi s'étonner d'apprendre a posteriori qu'il y a de tels retraitements, si tant est qu'il n'en soit pas averti et que ces opérations n'apparaissent pas de manière explicite dans les comptes annuels.

En ce qui concerne les états prévisionnels, qui servent également à l'appréciation du spécialiste en évaluation, plusieurs questions se posent :

¹ *Convention d'actionnaires : quelle méthode d'évaluation ?*
Revue de l'avocat du 11/12 2018,
p. 483, Stämpfli Editions SA, Berne



Les budgets produits par l'entreprise sont-ils généralement en ligne avec la réalité ou sont-ils d'une telle imprécision qu'ils n'ont aucune valeur informative pour en tenir compte lors d'une évaluation ?

L'entreprise dispose-t-elle d'une véritable méthode, d'un processus strict, pour établir son budget ou celui-ci est-il préparé de manière simpliste pour satisfaire à une demande particulière ?

Quant aux projections à moyen terme sur trois à cinq ans, sur quelles bases concrètes s'appuient-elles pour être crédibles ? Les relations contractuelles avec la clientèle donnent-elles un degré d'assurance pour l'obtention de revenus futurs ? Les barrières d'entrée dans le marché (certifications, autorisations, etc.) garantissent-elles une certaine pérennité ?

Les états prévisionnels remis à l'expert reflètent-ils la situation de manière sincère ou y-a-t-il peut-être un pessimisme accru au moment de les établir, du fait que l'un des actionnaires s'annonce partant ?

En résumé, le premier enjeu lors de la rédaction d'une convention d'actionnaires, dans la partie qui touche l'évaluation de l'entreprise, sera d'être suffisamment précis à l'égard des états financiers qui devront être pris en compte (le moment venu), avant même de parler de la méthode d'évaluation qui sera appliquée. D'autre part, et en fonction du secteur d'activités et du modèle d'affaires, il y a lieu de définir quel est le cycle économique de référence pour l'entreprise concernée, de manière à prendre en compte X années passées ou futures dans l'analyse financière liée à l'évaluation.

La méthode d'évaluation

L'évaluation d'entreprise est une science très inexacte, car aucune méthode ne peut prétendre donner des réponses incontestables. L'évolution de la pratique dans ce domaine encourage les experts à tester au moins deux méthodes pour donner une appréciation aussi juste que possible dans leur rapport d'évaluation. Par simplification, nous résumons trois familles de méthode fréquemment appliquées en Suisse pour des entreprises privées non cotées en bourse. L'application de l'une ou l'autre méthode dépend notamment du type d'entreprise, de sa situation financière, de son stade de développement et de la qualité des informations financières reçues.

Méthode des praticiens

Calcul simplifié :

$$\begin{aligned} \text{Valeur de l'entreprise} &= \\ &= 2 \times \text{valeur de rendement}^* \\ &+ \\ &+ 1 \times \text{valeur de substance} \\ &= \frac{\quad}{3} \end{aligned}$$

Application de la méthode de l'administration fiscale

* La valeur de rendement s'obtient par la capitalisation d'un bénéfice passé.

Méthode des multiples de résultats

Calcul simplifié :

$$\begin{aligned} \text{Valeur de l'entreprise} &= \\ &= \text{EBITDA} \\ &\times \\ &\times (\text{multiple de marché}^*) \\ &+ \text{liquidités} \\ &- \text{dettes financières} \end{aligned}$$

Méthode fréquemment utilisée pour des transactions

* Multiples de marchés obtenus sur la base de l'observation de sociétés comparables (cotées) ou de transactions comparables au plan international.

Méthode des *cash flows* futurs actualisés

Calcul simplifié :

$$\begin{aligned} \text{Valeur de l'entreprise} &= \\ &= \text{somme des } \textit{cash flows} \text{ nets} \\ &\text{futurs générés escomptés}^* \end{aligned}$$

Méthode utilisable pour autant qu'il y ait des projections fiables

* Le taux d'actualisation est obtenu par une analyse des coûts de financement en fonction de la structure de financement (dettes/fonds propres).



La méthode des praticiens

La méthode dite “des praticiens”, mise au point dans les années 1960 par le professeur Carl Helbling, fut longtemps considérée comme “la bonne méthode”, à une époque où les échanges économiques se faisaient en circuit plus fermé. Cette méthode consiste à déterminer la valeur de l’entreprise en faisant une moyenne entre sa valeur de rendement et sa valeur de substance. Elle convenait finalement assez bien à des entreprises locales, dont les méthodes comptables et la structure étaient à peu près comparables. A l’époque, la valeur de substance, soit le patrimoine accumulé par l’entreprise, était sacralisée et était censée être le reflet d’entreprises saines, non endettées, qui distribuaient un minimum de leurs profits aux actionnaires et qui réinvestissaient la substance au risque de la détruire sur le long terme. Ceci pouvait conduire à des aberrations économiques, telles que l’augmentation constante de la valeur des stocks de marchandises dans une entreprise connaissant une phase de régression commerciale.

Aujourd’hui, la méthode des praticiens demeure essentiellement celle appliquée par les autorités fiscales pour déterminer, à tort ou à raison, la valeur théorique d’une entreprise suisse non cotée. Dans la réalité des opérations de fusions et acquisitions, qui sont de plus en plus souvent réalisées avec des contreparties étrangères et non pas en circuit local fermé, cette méthode est de moins en moins pratiquée. Toutefois, on la retrouve encore bien souvent dans d’anciennes conventions d’actionnaires qui s’y réfèrent par facilité et faute de mieux.

Dans un arrêt du Tribunal fédéral rendu en septembre 2013 (2C_309/2013), la pertinence de cette méthode a été remise en cause. Notamment parce que la pratique internationale des affaires en matière de fusions et acquisitions s’écarte de cette méthode ancienne où la substance de l’entreprise est pondérée d’une manière importante, même si les perspectives de rendement futures de l’entreprise peuvent être compromises.

L’autre défaut de la méthode des praticiens est lié au fait que les flux monétaires, la situation d’endettement d’une entreprise et la pérennité de ses moyens de financement eu égard aux contrats sont très mal – voire pas du tout – appréhendés par cette méthode aux contours simplificateurs.

La méthode des multiples de résultats

Cette méthode est principalement fondée sur les résultats opérationnels d’une entreprise ($EBITDA/EBIT^2$), les multiples payés lors de transactions d’achats et ventes d’entreprises non cotées en bourse et la situation de trésorerie/ d’endettement financier d’une entreprise au moment T.

Dans tel ou tel secteur d’activités, les multiples payés varient fortement en pratique, et les acteurs du marché les connaissent en général assez bien pour s’y référer lors de leurs tractations. Dans certains pays (France, Allemagne), les données du marché sont récoltées de manière assez fiable par des organismes privés qui recensent les opérations réalisées et sont mises à disposition des professionnels, de manière régulière. Ainsi, on peut connaître, à la virgule près, le multiple de valorisation appliqué à une entreprise du secteur de la construction ou des machines, avec un facteur d’erreur modéré.

Comme les entreprises ont des plans et méthodes comptables à peu près homogènes dans le même pays, le facteur de comparaison par rapport aux paramètres de référence ($EBITDA/EBIT^2$; respectivement liquidités disponibles et endettement financier) n’implique pas trop de distorsions et par conséquent peu ou pas de retraitements. Du fait des transactions réalisées de plus en plus avec des contreparties internationales, cette méthode est à notre avis celle qui est le plus fréquemment utilisée lors d’achats et ventes d’entreprises familiales en Europe, le *Mittelstand*.

La méthode des cash flows futurs

Cette méthode est plus difficile à appréhender, dans la mesure où elle se fonde essentiellement sur les projections de *cash flows* futurs d’une entreprise. Cela implique d’une part une appréciation par rapport au secteur d’activité et la pertinence de telles prédictions, d’autre part la qualité des plans d’affaires et projections financières produites par la direction d’une entreprise.

Pratiquement incontournable dans les domaines technologiques (par exemple, logiciels, médicaments), cette méthode est beaucoup plus difficile à concrétiser dans des domaines plus traditionnels offrant moins de visibilité par rapport

aux revenus futurs. Pour ces raisons, les experts en évaluation appréhendent l’application de cette méthode, contrairement aux banques d’affaires et analystes boursiers qui s’y réfèrent quasi exclusivement pour l’appréciation de la valeur d’entreprises cotées en bourse, quel que soit le domaine d’activités.

La méthode adéquate pour la convention d’actionnaires afin de limiter les risques d’erreurs

En résumé, il n’y a pas une seule méthode d’évaluation qui soit juste ou fautive. Pour faciliter les réflexions et calculs futurs prévus dans une convention d’actionnaires, certaines précautions peuvent à notre avis être prises pour minimiser les erreurs patentées et les risques de conflits.

D’une part, les états financiers de référence passés/futurs qui feront référence devraient être soigneusement précisés dans la clause de la convention. Plutôt que d’ignorer la problématique des bénéficiaires sur- ou sous-évalués, il serait prudent pour l’entreprise et ses actionnaires d’obtenir chaque année, à titre d’information complémentaire des actionnaires, des états financiers économiques, attestés par l’organe de révision. Ceci éviterait, le moment venu, d’avoir des disputes au sujet des bénéficiaires réels apparaissant ou pas dans les états financiers audités de l’entreprise.

La rédaction de la convention d’actionnaires devrait aussi prévoir l’utilisation de deux méthodes fréquemment pratiquées, adaptées au marché de référence de l’entreprise concernée, pour modérer au mieux les effets des diverses méthodes de calcul. La valeur d’une entreprise, établie selon deux méthodes, devrait contribuer à resserrer le montant qui en découle. Finalement, au moment de la rédaction de la convention d’actionnaires, il pourrait être bénéfique pour les parties d’illustrer leurs choix par un exemple de calcul (annexé à la convention), de manière aussi à rendre l’interprétation ultérieure la plus proche possible de l’intention des signataires. ■

² EBITDA pour *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*, soit le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements; EBIT pour *earnings before interest and taxes*, soit le bénéfice avant intérêts et impôts.



Favoriser une société plurielle dans le respect des différences

La Fondation Cap Loisirs offre aux enfants, adolescents et adultes avec une déficience intellectuelle, la possibilité de développer leur autonomie et leurs compétences sociales et relationnelles et soutient leur inclusion par le biais d'un grand nombre d'activités.

Ainsi, plus de 450 personnes participent régulièrement aux week-ends, séjours de vacances, centres aérés, cours annuels, ateliers ou loisirs inclusifs organisés par les équipes éducatives de Cap Loisirs. Une approche basée sur des valeurs humaines profondes et une éthique forte qui visent à :

Soutenir l'enfant et sa famille

Les premiers pas hors du cadre familial pour expérimenter la vie en groupe, découvrir de nouvelles activités et en faire l'apprentissage. Un relais durable pour les familles qui peuvent se ressourcer ou poursuivre leur activité professionnelle, notamment durant les congés scolaires.

Mais pour que tout cela puisse continuer, nous avons besoin de votre soutien !
IBAN CH18 0900 0000 9285 91783

Faciliter l'accès aux loisirs, à la culture et au sport

Des temps de loisirs pour s'épanouir, se dépasser dans un cadre différent et rassurant, gagner en autonomie et prendre confiance en ses propres capacités. Découvrir l'inconnu, mais aussi soi-même, pour partager avec d'autres.

Favoriser l'inclusion et la participation sociale

Des projets et événements qui encouragent la participation sociale et culturelle de chacun et contribuent à changer le regard que l'on porte sur le handicap.



www.caploisirs.ch

La BCGE offre tour à tour une page de publipostage à une association sociale, caritative ou humanitaire genevoise.

Focus sur deux études

Encore un indice mondial de compétitivité où la Suisse arrive en tête: celui des talents. Notre pays occupe le haut du tableau notamment pour sa capacité à attirer et retenir les talents, pour sa durabilité et les possibilités qu'elle offre d'apprendre tout au long de la vie. Elle pêche en revanche en ce qui concerne les inégalités salariales hommes/femmes (27^e rang) et le nombre de femmes diplômées (85^e rang mondial). C'est ce qui ressort de la 6^e édition de *Global Talent Competitiveness Index*, un rapport qui s'est penché plus particulièrement cette année sur le talent entrepreneurial, important non seulement pour les sociétés en démarrage, mais aussi, soulignent les auteurs, pour les grandes entreprises, publiques ou privées, et les gouvernements, locaux ou nationaux.

Le rapport révèle également le rôle fondamental des villes pour attirer les talents, car elles sont plus souples et s'adaptent plus facilement que les pays aux nouvelles tendances. A ce classement-là, Zurich arrive 5^e (derrière Washington, Copenhague, Oslo et Vienne) et Genève 16^e.

INSEAD, ADECCO, TATA COMMUNICATIONS
The Global Talent Competitiveness Index 2019
www.insead.edu



La Suisse figure toujours parmi les pays les plus innovants, et c'est réjouissant. Mais certains indicateurs affichent une dégradation qui devrait nous interpeller, révèle une publication du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). En effet, si les investissements en innovation continuent à augmenter, ils sont le fait de toujours moins d'entreprises: un quart d'entre elles investissaient encore en R&D en 2000, alors qu'elles sont à peine une sur dix aujourd'hui. Même tendance quant au nombre de sociétés déposant des brevets. Autre tableau en demi-teinte: certes les innovations incrémentales (amélioration de produits) sont en hausse, mais les vraies innovations (la mise sur le marché d'un produit ou d'un service qui n'existait pas auparavant) ont fléchi. Ces dernières années, les efforts d'innovation ont également porté sur l'optimisation des processus de production et l'amélioration de l'organisation, ce qui s'est traduit par des baisses de coûts. Cette évolution montre la bonne capacité d'adaptation des entreprises suisses, mais ne sera pas suffisante pour rester un leader de l'innovation.

www.sbf.admin.ch



Le livre à découvrir

Comment la fameuse route de la soie d'Alexandre le Grand et de Marco Polo, qui reliait l'Orient à l'Occident, avait décliné au XV^e siècle par l'ouverture de la route maritime des épices, et comment elle est en train de renaître sur l'initiative de la Chine, baptisée *Une ceinture et une route*. Tels sont les sujets du dernier ouvrage de Pierre Picquart, spécialiste du géant asiatique. L'intérêt principal de ce livre vient de la présentation de ce projet pharaonique, qui implique pas moins de 80 pays représentant 40% du PIB mondial, des milliers de milliards de dollars, des infrastructures routières, ferroviaires et maritimes sur les cinq continents. Il est ainsi prévu des lignes de trains rapides de plus de 10'000 kilomètres reliant la Chine à l'Europe, des autoroutes pavées de panneaux photovoltaïques, des oléoducs, des ports géants, des aéroports et des réseaux numériques.

L'auteur présente les enjeux à venir ainsi que les raisons de ces investissements et des stratégies chinoises, par exemple au port du Pirée, à l'aéroport de Toulouse ou au canal de Panama. Quant aux inquiétudes suscitées parfois par la montée en puissance de la Chine, Pierre Picquart les balaie en citant le président Xi Jinping: "Qu'importe à quel point elle deviendra forte, la Chine ne cherchera jamais l'hégémonie ou l'expansionnisme."

PICQUART PIERRE, 2018
La renaissance de la route de la soie – L'incroyable défi chinois du XXI^e siècle
Editions Favre.



plier ici

plier ici



Banque Cantonale de Genève

Conseil en ligne

Dialogue

Case postale 2251

1211 Genève 2

Obtenez plus
d'informations
sur les prestations
de la BCGE



BCGE

Banque 24h

Veuillez compléter le coupon, le détacher, le plier et le coller, puis nous le renvoyer:

Information BCGE

- Devenir client
 Financer mon logement
 Préparer ma retraite
 Faire gérer ma fortune
 Achat/vente d'entreprises
 Conseils en ingénierie financière (pour les entreprises)
 Conseil patrimonial
 Autre _____

Je souhaite être appelé par un conseiller au n° de tél. _____

Je suis joignable le : lundi mardi mercredi jeudi vendredi entre ____ et ____ heures

www.bcge.ch info@bcge.ch 058 211 21 00

Information et abonnement *Dialogue*

Dialogue est consultable sous format électronique sur le site internet de la BCGE (www.bcge.ch)

- Je souhaite recevoir l'édition papier de *Dialogue* (offre réservée aux clients de la banque) – 3 éditions par an
 Ma suggestion à la rédaction de *Dialogue* _____

dialogue@bcge.ch

022 809 31 85

Madame Monsieur

Prénom _____ Nom _____

Rue/n° _____ NPA/localité _____

Tél. prof. _____ Tél. privé _____

La BCGE à Carouge



La BCGE est également présente dans 20 autres agences du canton

Agences ouvertes du lundi au vendredi de 9h à 17h30 et le samedi matin, sur rendez-vous, pour un conseil spécialisé
Carouge-Marché, Chêne, Servette-Wendt

Agences ouvertes du lundi au vendredi de 9h à 17h30

Bernex, Champel, Eaux-Vives, Florissant, Grand-Lancy, Grand-Saconnex, Ile, Jonction, Lancy-Centre, Meyrin-Cité, Onex, Pâquis, Plainpalais, Plan-les-Ouates, Praille-Acacias, Vernier, Vésenaz

Agence ouverte de 9h à 12h30 et de 14h à 17h30

Versoix

A l'extérieur du canton, succursales, filiales et bureaux de représentation en Suisse

Lausanne 021 321 07 17,
Zurich 044 224 65 06

en France

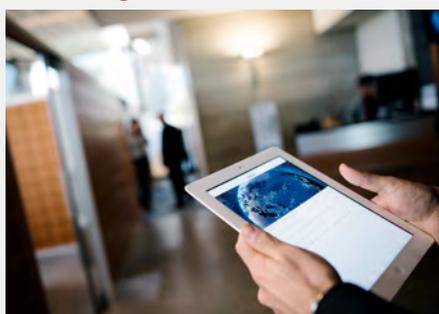
Lyon +33 472 07 31 50,
Annecy +33 450 66 68 27,
Paris +33 176 77 33 91

dans le monde

Dubaï +97 143 29 83 00,
Hong Kong 022 810 81 80

Votre banque disponible 24h/24

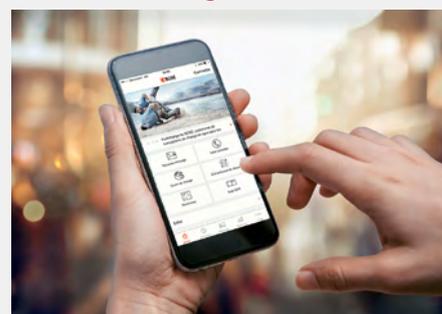
Netbanking



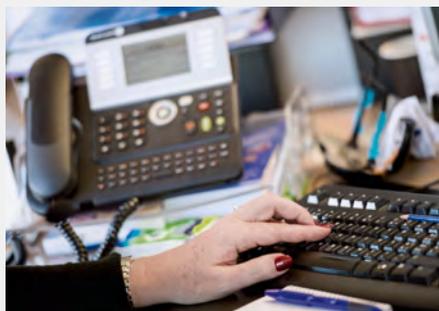
1816 Trading online



Mobile Netbanking



Banque en ligne



Les conseillers sont à votre disposition du lundi au vendredi, de 7h30 à 19h30, et le samedi de 9h à 16h.

125 appareils de banquette



La BCGE offre la gratuité des retraits aux bancomats de toutes les banques cantonales, soit le plus grand réseau de distributeurs automatiques de Suisse (1'600 bancomats).

<https://bcge.shop/>



BCGE.shop est un site de la BCGE, divers objets représentant les valeurs de la banque sont en vente.

 bcge.shop