

# RAPPORT DE GESTION

# DES RÉSULTATS SOLIDES

	2018 montants en CHF	Variation par rapport à l'exercice précédent en %	2017 montants en CHF	Variation par rapport à l'exercice précédent en %	2016 montants en CHF
<b>Chiffres-clés du bilan</b>					
Total du bilan	1'800'097'154	3,2	1'744'544'785	5,4	1'654'435'965
Prêts à la clientèle	1'373'272'113	3,0	1'333'445'817	10,8	1'203'099'091
dont crédits d'encouragement	87'324'726	-24,2	115'205'886	-0,5	115'840'323
Avoirs de la clientèle	1'602'284'958	2,5	1'563'175'529	4,5	1'496'414'780
dont obligations de caisse d'encouragement	120'214'000	-1,9	122'509'000	-8,6	133'971'000
Prêts à la clientèle en pour cent des avoirs de la clientèle	86 %		85 %		81 %
<b>Fortune de la clientèle</b>					
Fortune gérée	1'986'824'000	3,5	1'918'784'000	7,1	1'792'193'400
Afflux net de fonds	92'768'000	-15,5	109'804'800	72,2	63'755'000
<b>Chiffres-clés du compte de résultat</b>					
Résultat de l'exercice	1'725'506	-1,3	1'748'930	-3,3	1'808'657
Rapport coûts-revenus (cost-income-ratio)	70,2 %		65,8 %		62,7 %
<b>Fonds propres</b>					
Total des fonds propres	181'243'000	9,4	165'613'000	16,4	142'247'000
Leverage ratio (ratio de fonds propres non pondérés)	8,51 %		8,13 %		7,44 %
Ratio de fonds propres (pondérés du risque)	20,60 %		18,98 %		17,24 %
<b>Indications sur le marché</b>					
Nombre de client-e-s	35'588	8,4	32'831	4,1	31'551
Nombre d'actionnaires	6'764	4,6	6'468	7,0	6'045
<b>Action BAS</b>					
Cours de l'action nominative cat. B au 31.12.	1'610		1'560		1'525
<b>Impact social et écologique</b>					
Performance en matière de durabilité (Sustainable Banking-Score)	n.a. <sup>1</sup>		92		85
Part de crédits à impact socio-écologique positif	85 %		84 %		84 %
Part des affaires de placement à impact socio-écologique positif	n.a. <sup>1</sup>		78 %		68 %
Part de l'activité dédiée à l'économie réelle	n.a. <sup>1</sup>		73 %		64 %
<b>Indicateurs opérationnels</b>					
Nombre de collaborateurs-trices	111	3,7	107	3,9	103
dont à temps partiel (< 90 %)	57 %		59 %		55 %
Part de femmes parmi les cadres	42 %		42 %		44 %
Rapport salaire le plus bas/le plus élevé	1:3,85		1:3,86		1:3,57
Bilan gaz à effet de serre <sup>2</sup>	n.a. <sup>1</sup>		1,5 t CO <sub>2</sub> e		1,3 t CO <sub>2</sub> e
Consommation de papier <sup>3</sup>	n.a. <sup>1</sup>		260 kg		277 kg

## Légende

<sup>1</sup> Le rapport de durabilité complet pour 2018 sera publié en été 2019.

<sup>2</sup> Il se mesure en tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> (t CO<sub>2</sub>e) en équivalent plein temps.

<sup>3</sup> En équivalent plein temps

# TABLE DES MATIÈRES

Vivre selon ses valeurs	2
C'était en 2018	
Points forts de l'exercice écoulé	4
La crise financière est loin d'être terminée	8
La crise financière de 2008	10
Propositions pour refondre le système financier	13
Organigramme	14
Personnel	15
La BAS en accéléré 1990-2018	16

# VIVRE SELON SES VALEURS



## Chères et chers actionnaires,

Depuis sa fondation, la Banque Alternative Suisse SA (BAS) s'appuie sur des valeurs sociales et écologiques qu'elle défend au quotidien. Par exemple quand elle octroie des crédits, dont 85 pour cent – soit 1,42 milliard de francs en 2018 – sont allés à des projets et entreprises qui produisent une valeur ajoutée sociale et/ou écologique. Ou dans ses activités de conseil en placement et de gestion de fortune, où des fonds sont investis selon des critères socio-écologiques précis. Les valeurs, tout comme le modèle d'affaires qui en découle, sont visibles et concrètes dans tous les secteurs de la BAS. Cette dernière ne cesse de démontrer que des activités bancaires reposant sur des valeurs éthiques exigeantes peuvent être fructueuses, même dans des périodes économiquement difficiles.

Durant la période d'incubation de la BAS, le contexte politique et économique suisse était marqué par des affaires comme les avoirs dissimulés des dictateurs, le secret bancaire, qui permettait ou – du moins – n'empêchait pas vraiment les délits fiscaux, ou encore le blanchiment d'argent. Elles étaient bien ancrées dans les pratiques bancaires ; les fondatrices et fondateurs de la BAS s'y sont opposé-e-s en créant une banque différente. Sur bon nombre de ces points décrits, la situation s'est améliorée depuis lors.

Cela dit, si nous nous penchons sur les dix dernières années, pendant lesquelles notre système économique a vacillé, nous devons constater que tout n'est pas rose. La crise financière et économique a révélé de manière spectaculaire à quel point certaines banques avaient pris des risques excessifs. Qui ont-elles appelé à l'aide pour éviter de couler ? Les États, qui ne leur inspiraient jusqu'alors que du dédain ou dont elles voulaient qu'ils s'ingèrent le moins possible dans leurs affaires. La Confédération a ainsi dû voler au secours de l'UBS, la plus grande banque suisse, qui s'est soudain retrouvée dans l'incapacité d'assumer seule les risques qu'elle avait pris. De quoi déboussoler les citoyennes et citoyens helvétiques. À l'échelle internationale, le monde de la finance a subi un choc violent. Les bourses se sont effondrées et une récession planétaire a failli mettre plusieurs pays à genoux.

Cet épisode difficile a montré que le modèle économique de la BAS résiste aux crises. Ont mieux survécu aux tempêtes celles et ceux qui ne cherchent pas les rendements les plus

# 6764

actionnaires détiennent la BAS, soit 296 de plus en 2018.

«**Ont mieux survécu aux tempêtes celles et ceux qui ne cherchent pas les rendements les plus élevés et les innovations les plus tordues sur les marchés des titres, mais préfèrent travailler sur la base de valeurs éthiques et mettre l'accent sur le bien commun.**»

élevés et les innovations les plus tordues sur les marchés des titres, mais préfèrent travailler sur la base de valeurs éthiques et mettre l'accent sur le bien commun. Les chiffres bruts suffisent à refléter l'activité bancaire alternative de la BAS. Ainsi, le cours de l'action de la banque n'a cessé de monter ces dix dernières années, contrairement aux titres de nombreux autres établissements, qui n'ont toujours pas retrouvé leur niveau de cotation d'avant la crise financière et économique.

Depuis la fondation de la BAS, vivre en conformité avec nos valeurs constitue notre base inébranlable. Et c'est sur celle-ci que la banque a poursuivi son évolution, par exemple en ce qui concerne son offre. Dans la Stratégie 2021, la BAS s'est fixé pour but de continuer à renforcer l'activité de placement en élargissant sa gamme de produits. Il nous tient particulièrement à cœur que ceux-ci permettent également aux personnes dont la fortune est modeste d'investir leur argent selon les critères socio-écologiques de la banque. Je suis fière de la BAS qui lance en 2019 son premier propre fonds de placement, conçu - entre autres - sur ces critères. Le conseil d'administration accompagne le développement de ce fonds. Il se réjouit de voir arriver une nouvelle offre qui respecte nos principes d'investissement et nos valeurs.

En taille aussi, la BAS a bien grandi. De nombreuses personnes l'ont rejointe ces dernières années. Bien que réjouissant, cela n'est pas sans effet sur la culture d'entreprise et de conduite. Il est devenu nécessaire de mener une analyse approfondie des objectifs et valeurs qui président à la coopération interne au sein de l'entreprise. À cette fin, des spécialistes externes ont établi en 2018 un diagnostic complet du système, lequel a servi de base à une nouvelle perception commune de la conduite. Depuis l'automne, le sujet a été traité dans différentes équipes et à plusieurs niveaux : un processus de grande envergure qui se poursuivra cette année.

L'évolution de l'exercice en cours dépend, dans une large mesure, de la politique de taux d'intérêt de la Banque nationale suisse et d'autres banques centrales. Nous prévoyons que les deux prochains exercices resteront difficiles sur le plan économique. En cette période plus que jamais, je tiens à remercier toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de la banque, qui s'engagent inlassablement et avec enthousiasme pour faire avancer la BAS. Dans les activités quotidiennes, mais aussi face à d'autres défis, toutes ces personnes montrent comment vivre les valeurs de la banque pour une Suisse plus sociale et plus écologique.

**Anita Wymann**

Présidente du conseil d'administration

# C'ÉTAIT EN 2018

## POINTS FORTS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

# 20,6%

voilà le ratio de fonds propres pondérés en fonction des risques à la fin de l'exercice. La législation exige un peu plus de 12 pour cent.

## BAS numérique

Depuis janvier 2018, la BAS propose aux personnes privées la possibilité d'ouvrir des comptes en ligne. L'objectif visant à rendre la banque accessible à un plus grand nombre de personnes a ainsi été pleinement atteint.

« Pouvoir ouvrir un compte en ligne a été, à mon avis, un point fort de l'an dernier. La préparation de cette étape importante pour la BAS s'est avérée passionnante, mais intensive, avec de nombreuses parties prenantes au sein de la banque et en dehors de celle-ci. »

Etienne Bonvin, membre de la direction et responsable du secteur Logistique et services

# 35'588

clientes et clients ont opté pour la BAS et son modèle d'affaires socio-écologique. Cela représente 2757 personnes de plus qu'à fin 2017 : une augmentation record !

Une fromagerie d'alpage qui fait davantage que du fromage

« De nombreuses banques se sont montrées peu intéressées par le financement de notre projet de fromagerie d'alpage régionale. Cela a été bien différent avec la Banque Alternative Suisse : elle a cru en nous et a agi concrètement ! »

Rolf Hug, directeur d'Alpkäserei Parpan, qui apporte une contribution importante à la préservation de la filière laitière et des alpages dans la vallée de Churwalden. Avec la BAS.

[www.bas.ch/fromagerie](http://www.bas.ch/fromagerie)



## Propre fonds de placement

Les travaux préparatoires pour le premier fonds de placement de la BAS sont en cours depuis avril 2018. Le fonds investira exclusivement dans des titres issus de l'univers de placement de la BAS.

« Ce fonds de placement vient combler une lacune dans notre offre et ouvre un nouveau chapitre en matière d'investissement. Bien que ce soit un travail de longue haleine pour toutes les personnes impliquées, il est aussi passionnant. Chaque jour, le fonds devient plus concret. »

Michael Diaz, membre de la direction et responsable du secteur Placement

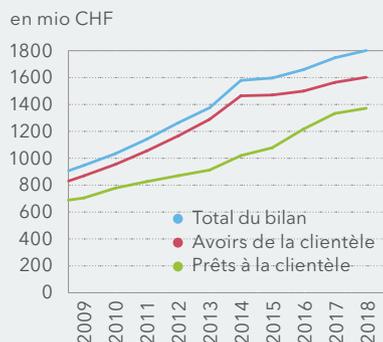
# 1,602<sup>mia</sup>

Fin 2018, les dépôts de la clientèle avaient augmenté de 39,1 mio de francs par rapport à 2017.

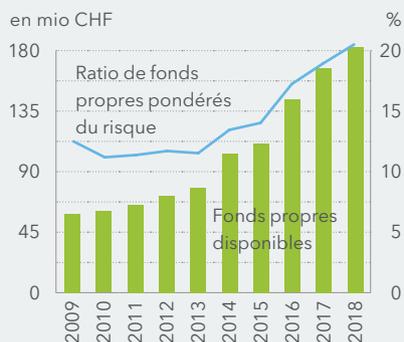
## Prise de position

En 2018, la Suisse a voté en faveur de l'initiative « monnaie pleine », qui visait à stabiliser le système financier. La BAS a fait savoir publiquement qu'elle partageait les aspirations de l'initiative, tout en étant critique à son égard. Même si l'initiative a échoué, le comité qui l'a lancée mérite d'être félicité pour avoir suscité un débat important sur la politique monétaire et budgétaire.

### Total du bilan : en hausse de 3,2 pour cent



### Des fonds propres records



1,7 mio

de francs : tel est le bénéfice réalisé par la BAS.

## Abaissement de la franchise

Au premier semestre 2018, la BAS a abaissé pour ses comptes la limite à partir de laquelle elle répercute les intérêts négatifs de la Banque nationale suisse (BNS) sur ses clientes et clients. La mesure a déployé ses effets : les dépôts de la clientèle ont ensuite progressé moins rapidement.

111

collaboratrices et collaborateurs s'engagent pour la BAS et sa clientèle.

775 mio

À la fin de l'année, l'équipe de conseil en placement administrait les fonds de 2028 clientes et clients, dont 753 ont confié à la BAS un mandat de gestion de fortune pour un total de 227 mio de francs.

« Je suis satisfait de voir que la stratégie Impact Fonds, notre plus récente création, remporte un tel succès. Avec elle, nous investissons à cent pour cent dans des placements à impact. Il n'est pas facile d'en trouver qui répondent à nos critères financiers, environnementaux et sociaux stricts. La forte demande nous encourage à persévérer. »

Michael Diaz, membre de la direction et responsable du secteur Placement



### Une maison écologique multi-génération à Höngg

« La BAS est une banque qui sait reconnaître les visions. C'est pourquoi elle appuie notre projet : une maison multi-génération avec le meilleur équilibre énergétique et écologique, en toute conscience de notre responsabilité vis-à-vis de l'environnement et des générations futures. »

Beat et Brigitte Kämpfen-Federer posent de nouveaux jalons en matière de construction écologique, avec leurs deux immeubles à Zurich Höngg. La BAS les soutient dans ces projets. [www.bas.ch/maisonecolo](http://www.bas.ch/maisonecolo)

## POINTS FORTS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ



Deux mille mètres carrés d'espaces d'habitation et de travail pour des créatrices et créateurs de culture

« La BAS a été la première et, pendant longtemps, la seule banque à reconnaître immédiatement les qualités et le potentiel de notre projet aussi expérimental que peu conventionnel. »

Simeon Hügli, cofondateur de Tatraum AG qui, avec le soutien de la BAS, réalise des espaces d'habitation et de travail pour des créatrices et créateurs de culture, sur une surface d'environ 2000 mètres carrés à Berne.

[www.bas.ch/tatraumberne](http://www.bas.ch/tatraumberne)

### Des conditions de crédit plus transparentes

En 2018, la banque a conçu et introduit un nouveau modèle de calcul des conditions de crédit pour le financement immobilier. Il est plus proche des coûts réels.

« Le développement du nouveau modèle tarifaire a été un projet important de l'an dernier. Je suis contente que nous puissions déterminer les conditions des prêts immobiliers de manière plus différenciée et, surtout, plus transparente. »

Ursula Baumgartner, membre de la direction et responsable du secteur Financement

### Gérer les risques

Les exigences légales imposées aux banques pour faire face aux risques sont de plus en plus rigoureuses. La BAS a donc défini un nouveau cadre pour les gérer.

« Le nouveau concept-cadre pour la gestion des risques à l'échelle de la banque a mobilisé beaucoup de ressources en 2018. Grâce à la bonne collaboration avec l'organe de révision interne, nous avons pu achever le projet dans les délais malgré le manque occasionnel d'effectifs. J'en suis ravi. »

Etienne Bonvin, membre de la direction et responsable du secteur Logistique et services

### Agir à l'étranger

En avril 2018, l'Assemblée générale a donné son feu vert pour que la BAS puisse aussi agir à l'étranger. Depuis lors, la banque a défini le cadre juridique et organisationnel nécessaire.

« Le large assentiment des actionnaires pour l'extension du rayon d'action de la BAS à d'autres pays a été pour moi un point culminant de 2018. Les discussions positives et encourageantes avec les actionnaires m'ont touché et motivé. Je suis fier de constater que, près de trente ans après sa fondation, la banque est suffisamment forte pour défendre ses valeurs d'alternative solidaire au-delà des frontières helvétiques. »

Martin Rohner, président de la direction générale et responsable du secteur Développement de l'entreprise

### Garder l'œil sur la durabilité

La commission de durabilité de la BAS surveille les processus bancaires sous l'angle du développement durable et elle aide à les faire progresser. En 2018, elle s'est penchée sur les principes directeurs de la banque en ce qui concerne la sélection des fournisseurs.

---

# 85 %

Sur un total de 1,420 mia de francs de crédits, 85 pour cent sont allés dans l'un des secteurs d'encouragement de la BAS.

---



21 logements écologiques et un jardin communautaire au cœur de Neuchâtel

« Contrairement aux autres banques, la BAS est très proche des valeurs qui nous tiennent à cœur, car elle s'efforce de penser sur le long terme et n'encourage pas la spéculation. Nous parlons le même langage ! Nous nous sommes tout de suite sentis chez nous à la BAS. »

Yves Froidevaux, membre du conseil d'administration de La coopérative d'en face qui, grâce au soutien de la BAS, a réalisé la construction d'un immeuble Minergie-P et la rénovation d'anciens bâtiments d'intérêt patrimonial pour proposer 21 logements et un jardin communautaire au cœur de Neuchâtel.

 [www.bas.ch/enface](http://www.bas.ch/enface)

---

## Public élargi

Depuis le mois d'octobre 2018, moneta est disponible également en ligne. La BAS veut ainsi rendre le contenu de son « magazine pour un usage différent de l'argent » accessible à un public plus large, au-delà de sa clientèle.

---

# 1078

est le nombre d'entreprises et de projets financés.

---

## Notoriété accrue

En automne 2018, la BAS a lancé une campagne afin de se faire mieux connaître en tant que partenaire pour le financement de l'accession à la propriété du logement. Le nombre de demandes de crédits a sensiblement augmenté.

**« La BAS s'engage depuis sa création dans des projets de logements d'utilité publique. Faire la connaissance des personnes qui portent de tels projets a été pour moi une expérience très positive en 2018. »**

Ursula Baumgartner, membre de la direction et responsable du secteur Financement

---

---

## On y va !

En 2018, la BAS s'est penchée sur sa culture d'entreprise. Une analyse du système a montré que le champ de tension entre les valeurs, la rentabilité et la viabilité sociale a pris de l'ampleur dans les activités quotidiennes. La banque a donc lancé le projet « On y va ». L'objectif est de développer une vision commune et de renforcer la culture d'entreprise.



**« 2018 n'a pas été toujours facile : l'analyse du système de conduite et de la culture d'entreprise à la BAS a également mis à jour des critiques qui m'ont beaucoup préoccupé. L'échange que nous menons au sein de la banque sur les questions soulevées me paraît ouvert, d'égal à égal. Voilà de bonnes conditions pour avancer ensemble dans l'année à venir. »**

Martin Rohner, président de la direction et responsable du secteur Développement de l'entreprise

---

# LA CRISE FINANCIÈRE EST LOIN D'ÊTRE TERMINÉE

## ENTRETIEN AVEC ANITA WYMANN ET MARTIN ROHNER



Dix ans après la crise financière et économique, la réglementation des banques s'est bien renforcée. Pourtant, les aspects environnementaux et sociaux sont toujours laissés pour compte dans ce secteur. Martin Rohner, président de la direction de la BAS, espère qu'une génération jeune et critique suscitera un changement. Et Anita Wymann, présidente du conseil d'administration de la banque, appelle à la prise de responsabilité personnelle ainsi qu'à l'engagement politique.

Propos recueillis par : Pieter Poldervaart

**Les conséquences de la crise financière de 2008 semblent s'être éloignées, du moins en Suisse. L'économie se porte bien, le chômage est à son plus bas niveau...**

Anita Wymann (W): Je suis moins optimiste. Bien sûr, certains indicateurs sont positifs, mais en ce qui concerne les banques, la situation bénéficiaire n'est de loin pas aussi réjouissante. Les taux d'intérêt négatifs lèsent l'économie et les particuliers, mais également

la société. Les taux d'intérêt extrêmement bas – que nous devons à la crise financière depuis 2008 – rongent les avoirs de prévoyance de l'AVS et des caisses de pensions.

Martin Rohner (R): Si les événements d'il y a dix ans nous ont appris à faire face aux crises financières, nous en sommes restés à combattre les symptômes. Depuis le krach, on a trop peu débattu du fond du problème, c'est-à-dire le sens du système financier. Et on ne s'intéresse aujourd'hui plus guère à la question de la poursuite excessive du profit dans l'industrie de la finance. La crise reviendra nous frapper tôt ou tard.

W: L'État a dû voler au secours de l'UBS, mais les conditions de cette opération ont été scandaleuses: la même année, UBS a versé de généreux bonus sous prétexte que seuls quelques moutons noirs avaient péché aux États-Unis. C'est inacceptable. Les bonnes années, tout le monde chez UBS a profité des bénéfices élevés. Il aurait donc été logique d'assumer collectivement la casse.

**La Suisse a-t-elle progressé en matière de réglementation, depuis la crise financière ?**

R: En partie. La réglementation est surtout devenue plus complexe, mais pas forcément plus efficace. Le taux de couverture des fonds propres pour les banques d'importance systémique doit atteindre seulement cinq pour cent, ce qui est bien trop peu. Les risques sociaux et écologiques n'ont pas été abordés, ni d'ailleurs les approches économiques comportementales. La quête du profit et les systèmes incitatifs de certaines banques continuent de menacer le secteur financier.

W: Pour inclure ces aspects dans la réglementation, il faut que l'ensemble de la société se remette en question. Quelle part de la popu-

lation suisse serait prête à adopter un modèle d'affaires comme celui de la BAS? Peut-être 30 pour cent. Or, cela ne suffit pas pour constituer une majorité politique en faveur d'une régulation efficace. La BAS a davantage besoin de personnes engagées politiquement afin d'établir des normes écologiques et sociales minimales dans la réglementation bancaire.

**Monsieur Rohner, chez Max Havelaar, vous étiez avant tout responsable de produits alimentaires équitables. Ceux-ci ont depuis lors trouvé leur place sur le marché. Pourquoi la diffusion de services financiers durables est-elle à la peine ?**

R: Contrairement aux biens de consommation, la durabilité et les pratiques commerciales du secteur financier helvétique ne sont pas encore au centre de l'attention des organisations non gouvernementales, du moins celles qui attribuent des labels lisibles. En outre, dans le commerce de détail, il existe un duopole de deux coopératives, qui ne cherchent pas à maximiser leurs profits et intègrent des aspects éthiques dans leur politique commerciale.

W: Du côté bancaire aussi, avec Raiffeisen et les banques cantonales, certains acteurs majeurs du secteur ne sont pas uniquement obsédés par le bénéfice. Ces instituts pourraient se positionner dans le développement durable, mais on constate un manque de réflexion à l'échelon de la direction.

**Trouve-t-on, dans le monde, des approches qui pourraient pousser le secteur à aller dans ce sens ?**

R: L'UE a adopté en 2018 une feuille de route pour un secteur financier durable et respectueux du climat. Certains économistes du

Fonds monétaire international préconisent des approches économiques comportementales dans la réglementation. Et Mark Carney, gouverneur de la Banque centrale britannique, demande que les banques publient les risques climatiques dans leurs bilans. Il se passe donc beaucoup de choses à l'échelle mondiale. En Suisse, cette prise de conscience en est encore à ses balbutiements, aussi bien dans la politique que dans la réglementation.

W: La BAS pratique une approche internationale depuis une dizaine d'années. Elle a cofondé la Global Alliance for Banking on Values (GABV). Celle-ci réunit des prestataires de services financiers qui partagent la philosophie de la BAS. Nous évoluons mutuellement et travaillons avec les autorités pour faire progresser la notion de durabilité.

**Dans le monde bancaire, la maximisation des profits semble demeurer sacro-sainte. Est-il réaliste de la remettre en question ?**

W: J'ai du mal à croire qu'on ne trouve d'un côté que les méchants « géants » et de l'autre la BAS. La plupart des banques régionales et caisses d'épargne suisses sont très fidèles à leurs racines. Elles ne distribuent pas de bonus et souffrent actuellement, malgré tout, de la réglementation rigoureuse et des taux d'intérêt négatifs.

R: Les banques se considèrent généralement comme des intermédiaires neutres du capital. Elles portent à cet égard une grande responsabilité, parce que chaque fois qu'elles prennent une décision, elles donnent un cap à notre économie et à notre société. Pour la BAS, cette réflexion écologique et sociale à long terme est fondamentale. Voilà pourquoi nous reflétons continuellement nos actes sous l'angle de l'éthique.

## LA CRISE FINANCIÈRE EST LOIN D'ÊTRE TERMINÉE

### Et comment amener un changement de mentalité ?

R: A l'avenir, l'UE exigera bien plus de transparence dans l'utilisation des fonds de la clientèle. Cette transparence, la BAS l'offre depuis toujours en publiant la liste des crédits qu'elle octroie. Une telle ouverture amènerait à une plus grande prise de conscience de la part de la clientèle et aussi, indirectement, du personnel des banques.

W: Il est important de ne pas étouffer la clientèle avec ce genre d'informations, mais juste de lui permettre de les comprendre. La BAS mise par exemple sur des moyens comme la « Score Card » de la GABV, un outil d'évaluation également utilisé par les autres banques de cette alliance.

### Mais que peut faire la BAS à elle seule ?

W: La BAS seule ne pourra pas changer le monde. Notre plus forte contribution est de montrer que notre modèle d'affaires fonctionne. Nous comptons plus de cent collaboratrices et collaborateurs, et le cours de l'action BAS a nettement mieux évolué ces

dix dernières années que, par exemple, celui des actions UBS ou Crédit Suisse. La maximisation des profits des grandes banques se reflète tout au plus dans leurs bonus exorbitants. La BAS prouve qu'une banque durable peut exister, qu'elle n'est pas seulement une utopie sociale.

R: Contrairement à ses concurrents, la BAS ne se contente pas de proposer un fonds de placement écologique : tout son modèle économique repose sur la durabilité. En investissant l'argent de notre clientèle de manière socialement et écologiquement profitable et en renonçant aux placements qui provoquent des dommages sociaux, nous contribuons à éviter la prochaine crise financière.

W: De plus, nous ne concluons des affaires que lorsque nous les comprenons. Cela peut paraître banal, mais la crise de 2008 a clairement révélé que les banques s'appuyaient en partie sur des constructions financières absurdes.



## LA CRISE FINANCIÈRE DE 2008

La crise financière de 2008 trouve son origine dans l'octroi laxiste de prêts dans les années 1990 et au début des années 2000 aux États-Unis : les taux d'intérêt bas permettent alors à un nombre toujours plus grand de ménages étasuniens d'acquiescer des biens immobiliers. Afin de maintenir leurs bénéfices, les banques se mettent à accorder des prêts même à des personnes non solvables. Une bulle se forme.

Au moment où elle éclate, de nombreuses et nombreux propriétaires sont surendettés-e-s. Les crédits pourris restent sur les bras des banques étasuniennes, au bord de la faillite. Comme elles ont titrisé et exporté ces prêts dans le monde entier, la crise se propage, la récession économique touche toute la planète.

### En quoi le modèle de la BAS est-il évolutif ?

R: Même sans faire de publicité, la BAS se développe très vite, et presque trop rapidement dans certains domaines. Le potentiel de progression serait encore plus important avec un contexte de taux d'intérêt plus attractifs. À l'heure actuelle, notre défi consiste à trouver suffisamment de preneuses et preneurs de crédit.

### Cet afflux vers la BAS va-t-il se poursuivre ?

R: J'ai la conviction que le modèle BAS peut être reproduit à large échelle. Dans les années à venir, nous ressentirons, hélas, toujours plus nettement les effets des changements climatiques et de la détérioration de l'environnement. La sensibilité de la clientèle des banques en sera renforcée.

W: Je partage cette opinion. Au passif du bilan (les dépôts de la clientèle), tout va très bien. Beaucoup de gens s'accommodent des intérêts négatifs. Mais quand les intérêts des affaires actives (les crédits) sont trop élevés, la tolérance est moins grande ...

### Pouvez-vous donner un exemple ?

W: Traditionnellement, de nombreuses coopératives d'habitation se tournent vers la BAS. Or, nous constatons régulièrement que les coopératives demandent des offres à des banques concurrentes qui peuvent calculer plus serré. Il est devenu plus ardu d'expliquer aux preneuses et preneurs de crédit qu'une activité bancaire durable peut aussi coûter un peu plus cher.



R: Nous réagissons en cherchant le dialogue, en rappelant que la BAS ne vise pas à maximiser les profits, mais agit invariablement selon une réflexion éthique.

### La BAS montre ce qui est possible. Comment rendre la réglementation bancaire plus durable dans les faits ?

R: Le régulateur devrait en prendre l'initiative, mais il n'est qu'un instrument de la politique, qui n'est elle-même qu'un miroir de la société.

Pour éviter l'effondrement, les gouvernements volent au secours de plusieurs grandes banques, aux États-Unis comme en Suisse : en 2008, UBS est renflouée à hauteur de 32 milliards de francs. En outre, plusieurs banques centrales, dont la Banque nationale suisse (BNS), commencent à baisser massivement leurs taux directeurs.

En Europe, la récession économique met à genoux des pays comme la Grèce et le Portugal. Il s'ensuit une crise de l'euro. Le franc suisse devient monnaie refuge et subit de fortes pressions à la hausse. La BNS fait rempart en introduisant d'abord un taux de change plancher pour le franc suisse face à l'euro, puis en appliquant des intérêts négatifs sur les comptes de virement des banques suisses.

Fin 2015, la Réserve fédérale des États-Unis relève les taux d'intérêt pour la première fois depuis 2006, marquant ainsi la fin de la politique mondiale de taux bas. En Europe et en Suisse, les taux d'intérêt restent négatifs.

## LA CRISE FINANCIÈRE EST LOIN D'ÊTRE TERMINÉE

Voilà pourquoi il est si important que la société change à tous les niveaux et que le plus grand nombre possible de personnes votent en conséquence.

### Une initiative populaire en faveur d'une activité bancaire responsable pourrait-elle accroître la pression ?

W: Il n'y aurait sûrement aucun problème pour récolter le nombre de signatures nécessaires, mais en votation, l'initiative ne dépasserait sans doute pas les 35 pour cent habituels de «oui» pour les projets écologiques et de gauche.

R: Quoi qu'il en soit, un projet comme celui-là pourrait sensibiliser la population et les médias.

W: La sensibilisation est essentielle. Nos «débat d'argent» y contribuent aussi. Avec eux, nous essayons de rapprocher notre modèle d'affaires d'un plus grand nombre de personnes. Je le fais également en tant que chargée de cours à la Haute école spécialisée.

### Justement, dans un document de position consacré aux effets de la crise financière, la BAS demande que l'éducation traite davantage les rapports avec l'argent. Envisagez-vous une nouvelle matière scolaire ?

R: Pas nécessairement. Cela dit, notre société se monétarise de plus en plus : nous pouvons faire des achats par téléphone mobile en un rien de temps, et même les jeunes de 16 ans peuvent s'endetter. La formation de base doit porter sur une utilisation responsable de l'argent. On pourrait aussi expliquer comment fonctionne le système financier.

W: Il est également possible d'inclure le sujet dans un cours scolaire sur l'écologie. Par exemple, montrer comment investir de manière responsable permet de déclencher des changements.

### La BAS grandit et vous vous attendez à une nouvelle phase de croissance. Allez-vous pouvoir souffler un peu ?

R: Oh non ! D'une part, nous devons relever des défis comme celui des taux d'intérêt bas. D'autre part, nous allons continuer à étendre le modèle d'affaires de la BAS et le rendre accessible à la jeune génération parmi laquelle un grand nombre de clientes et clients potentiel-le-s sont très critiques. Nous voulons répondre à leurs attentes. Les jeunes aiment beaucoup la nouvelle prestation d'ouverture de compte en ligne de la BAS, par exemple. Nous souhaitons aussi sensibiliser le public aux activités bancaires durables.

W: À mon avis, la crise financière est loin d'être terminée. Les marchés sont encore submergés d'argent bon marché et nous nous trouvons toujours en état d'urgence. Nous avons besoin d'une situation plus calme, en particulier sur le front des intérêts, où les taux négatifs ont également affecté la BAS. Au-delà de ce cadre contextuel, l'idéal serait que chacune et chacun prenne conscience de ses possibilités d'agir, non seulement par son comportement personnel en matière de consommation et de mobilité, mais aussi par ses placements financiers.

# PROPOSITIONS POUR REFONDRE LE SYSTÈME FINANCIER

Depuis la crise financière, nombreux sont les États à avoir étendu et renforcé les règles applicables aux établissements bancaires, dans le but d'éviter une autre crise. Du point de vue de la Banque Alternative Suisse (BAS), cela n'a pas rendu le système financier plus sûr, car on n'a pas touché aux racines du problème. Les banques assument une responsabilité sociale particulière, puisqu'elles influencent notre façon de vivre avec chacune de leurs décisions de financement, de placement ou d'investissement.

Cependant, au lieu de mettre cette dernière au cœur de leurs préoccupations, les banques s'en tiennent souvent à un seul mot d'ordre : la maximisation des profits. Leurs décisions reposent sur l'enrichissement, et non sur les coûts et avantages pour la société civile. La BAS considère que ce comportement a joué un rôle de premier plan dans la crise financière ; elle est donc convaincue qu'un système financier plus sûr et plus équitable n'est possible qu'en redéfinissant l'objectif des banques : elles doivent être au service de la société, et pas l'inverse.

Pour atteindre cet objectif, la BAS distingue cinq axes fondamentaux pour changer le système financier.



## 1. RÉGLEMENTATION

Il faut des lois qui imposent davantage de fonds propres aux banques et endiguent leur quête du profit. Le rapport risque/rendement des actions bancaires s'en trouvera modifié : elles seront moins rentable, mais plus stables.



## 2. GOUVERNANCE

Si les banques se réorientent vers la société et ses besoins plutôt que vers le profit, elles devront se confronter aux interactions d'ordre socio-politique. D'où un nouveau catalogue de valeurs qui doit être ancré dans leur stratégie et leurs règlements. Cela suppose des exigences nouvelles à l'égard des organes et du personnel des banques. Les connaissances bancaires seules ne suffisent plus.



## 3. STRATÉGIE

Les banques ont besoin de critères clairs pour sélectionner les entreprises et projets à soutenir ou à exclure, en raison de leur impact positif ou négatif sur la société et l'environnement. Ces critères sont au moins aussi importants que les considérations de rendement.



## 4. SYSTÈMES D'INCITATION

Les primes bancaires qui visent à maximiser les rendements n'ont pas leur place dans un tel système. La priorité doit aller à la motivation intrinsèque et au sens.



## 5. RAPPORTS

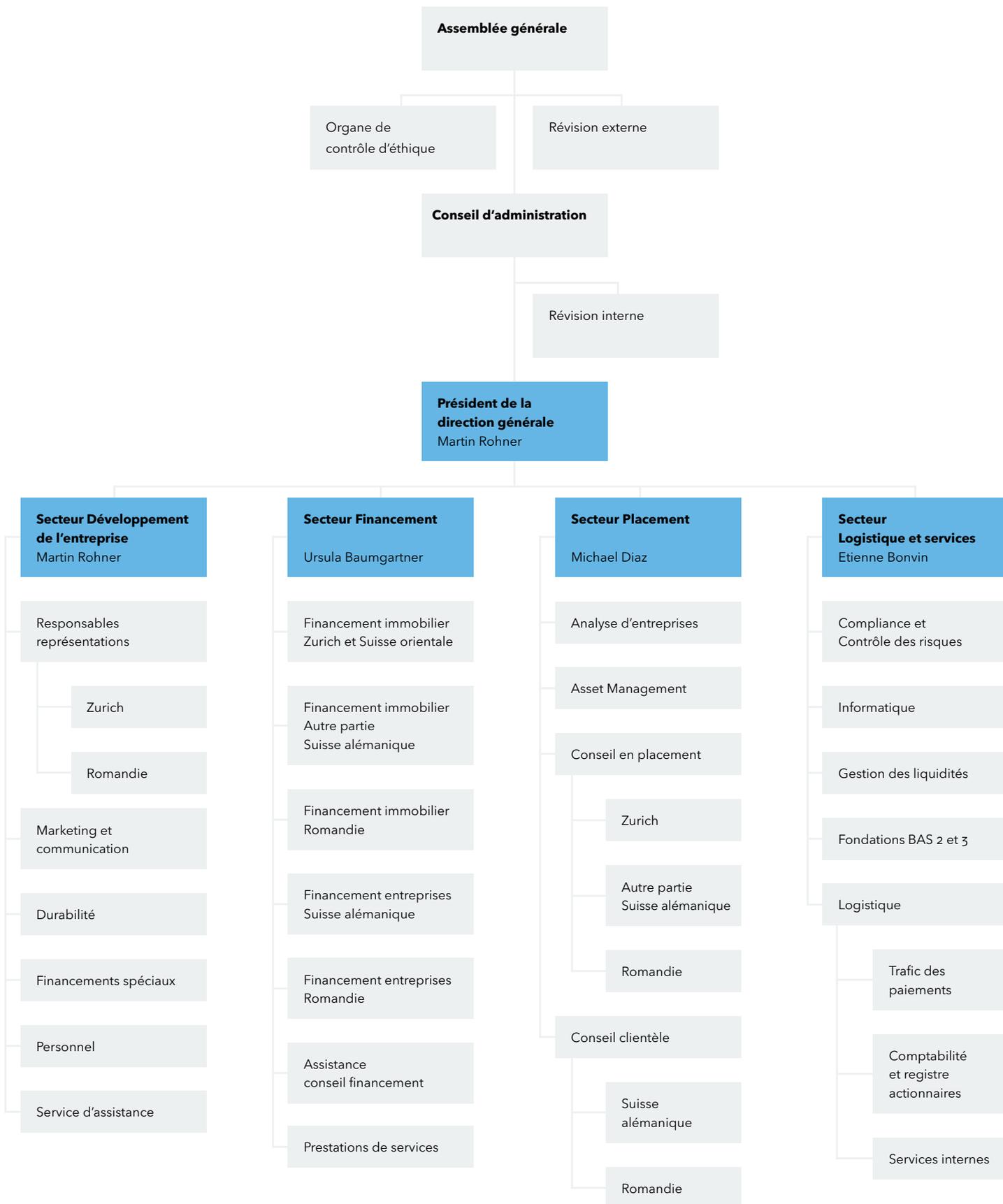
Les banques doivent rendre transparents leur référentiel de valeurs et leur stratégie, et montrer où va l'argent. Il s'agit de mieux expliquer le « quoi », et pas de produire davantage de rapports décrivant le « comment ». C'est seulement ainsi que les banques assumeront leur comportement et que la clientèle pourra choisir un établissement correspondant à ses valeurs.

Pour en savoir plus sur les réflexions de la BAS au sujet des conséquences de la crise financière et des changements nécessaires dans le système financier :

 [www.bas.ch/changements](http://www.bas.ch/changements)

# ORGANIGRAMME

valable dès le 1.6.2018



# PERSONNEL

au 31.12.2018

## Secteur Développement de l'entreprise

- Martin Rohner (responsable)

### Responsables représentations

- Nicole Bardet (responsable représentation Romandie)  
- Stephan Grätzer (responsable représentation Zurich jusqu'au 31.3.2018)  
- Marco Bernegger (responsable représentation Zurich dès 1.4.2018)

### Marketing et communication

- Barbara Felix (responsable)  
- Bruno Bisang  
- Sarah Eggo (jusqu'au 31.5.2018)  
- Roman Fröhlich  
- Larissa Jecker  
- Katrin Pilling (dès 1.8.2018)  
- Simon Rindlisbacher  
- Dominique Roten

### Durabilité

- Anna-Valentina Cenariu

### Financements spéciaux

- Edy Walker (responsable)

### Personnel

- Tobias Schnell (responsable)  
- Roswitha Kick  
- Yannick Reusser  
- Ida Estermann (apprentie)  
- Elita Mazrek (apprentie)  
- Andrea Schütz (apprentie dès 1.8.2018)

### Service d'assistance

- Claudia Salzmann (responsable)  
- Therese Hanselmann  
- Johannes Sieweke

## Secteur Financement

- Ursula Baumgartner (responsable)

### Développement

#### secteur Financement

- Joël Dietler  
- Yvonne Steffen (dès 1.4.2018)

### Financement immobilier

#### Zurich et Suisse orientale

- Tanja Reuter (responsable)  
- Helene Fuchs  
- Sarah Pfaff (jusqu'au 31.8.2018)  
- Martin Rotzer (dès 1.11.2018)  
- Patrick Schranz  
- Philippe Werfeli

### Financement immobilier

#### Autre partie Suisse alémanique

- Jürg Spahr (responsable)  
- Jo Brunisholz  
- Christian Kohler

### Financement immobilier

#### Romandie

- Sébastien Volery (responsable jusqu'au 28.2.2018)  
- Loïc Ecoffey (responsable dès 1.3.2018)  
- Cloé Antille  
- Stéphanie Caprotti  
- Marie-Laure Ducrest-Jouve (dès 13.8.2018)  
- Cyrille Jakob  
- Jessica Thibaud

### Financement entreprises

#### Suisse alémanique

- Thomas Grädel (responsable jusqu'au 30.4.2018)  
- Peter Hammesfahr (responsable a.i. dès 1.5.2018)  
- Roland Baumgartner  
- Hans-Ulrich Held (jusqu'au 31.10.2018)  
- Jeannette Klarer (dès 1.9.2018)  
- Marlise Meier  
- Peter Senn (dès 9.10.2018)

### Financement entreprises

#### Romandie

- Emmanuel Bertinotti (responsable)  
- Nicole Bardet  
- Lydiane Crolla (dès 1.12.2018)  
- Bertrand Donninger  
- Violeta Ilic

### Assistance conseil financement (dès 1.5.2018)

- Roland Baumgartner (responsable)  
- Daniela Kunz  
- Sabrina Medori  
- Georg Sieber

### Prestations de services

- Thomas Steiner (responsable)  
- Monika Koscinska  
- Gregor Kuhfus  
- Swen Popiel  
- Nicole Strub

## Secteur Placement

- Michael Diaz (responsable)

### Analyse d'entreprises

- Lutz Deibler (responsable)  
- Benjamin Sturzenegger

### Asset Management

- Samy Ibrahim (responsable jusqu'au 31.12.2018)  
- Christian Hufschmid (jusqu'au 31.5.2018)  
- Bruno Sonderegger  
- Martin Völkle (dès 15.1.2018)

### Conseil en placement

- Reto Gerber (responsable)

#### Zurich

- Marco Bernegger (responsable)  
- Stephan Grätzer  
- Brigitte Häfeli  
- Isabelle Hofmänner

#### Autre partie Suisse alémanique

- Reto Gerber (responsable)  
- Melanie Bolliger-Aregger  
- Petra Hofmann  
- Boris Müller  
- Walter Nägeli

#### Romandie

- Nathalie Ruegger (responsable jusqu'au 17.6.2018)  
- Olivier Schott (responsable dès 18.6.2018)  
- Gloria Ghielmini  
- Anne-Françoise Bossens  
- Ignacio Jiménez (jusqu'au 31.7.2018)

### Conseil clientèle

#### Suisse alémanique

- Maurizio Scrugli (responsable)  
- Irene Weidmann (responsable)  
- Irem Aylakdurmaz (jusqu'au 31.7.2018)  
- Graziana Camastral Rogger  
- Musa Coban  
- Daniel Däster  
- Giovanna Finocchio  
- Mirjam Hofmann  
- Dominique Kassold (dès 1.8.2018)  
- Michael Kissling  
- Darija Knezevic  
- Nermina Markovic (jusqu'au 30.6.2018)  
- Franca Meier-Brocca  
- Manuel Meister  
- Jehona Nuredini  
- Simon Tommer  
- Michel Wyss

#### Romandie

- Frédéric Nusslé (responsable)  
- Chantal Bolay  
- Isabelle Carrard (dès 17.12.2018)  
- Lydiane Crolla (jusqu'au 30.11.2018)  
- Bruno Clerici  
- Céline Héritier  
- Nermina Markovic (dès 1.7.2018)

## Secteur Logistique et services

- Etienne Bonvin (responsable)

### Compliance et Contrôle des risques

- Daniela Mattmüller (responsable dès 1.2.2018)  
- Alexandra Schilter (dès 1.6.2018)

### Informatique

- Markus Egger (responsable)

### Gestion des liquidités

- Markus Pfister

### Fondations BAS 2 et 3

- Judith Schär-Grunder (responsable)  
- Ariane Büttiker  
- Karin Roth  
- Cornelia Stillhard

### Logistique

- Natascha Meier (responsable)

#### Trafic des paiements

- Katharina Bolliger-Lüthi (responsable jusqu'au 31.12.2018)  
- Thomas Tschanen (dès 1.7.2018)  
- Milena Baranzini  
- Renate Kämpfen (jusqu'au 30.4.2018)  
- Christina Probst

#### Comptabilité et registre actionnaires

- Andrea Gerber (responsable)  
- Beatrice Lötscher  
- Sandra von Duisburg

#### Services internes

- Milena Baranzini  
- René Pfaff  
- Tina Ribière  
- Carmen Weishaupt  
- Brigitta Widmer

#### Services internes Lausanne

- Ronald Fluckiger

### Bureau genevois d'information

- Nathalie Ruegger

### Entretien des locaux Olten

- Nenad Vekic (jusqu'au 31.12.2018)

### Conseil de fondation BAS 2 et 3

- Enza Bögli  
- Etienne Bonvin  
- Judith Schär-Grunder  
- Michael Diaz

# LA BAS EN ACCÉLÉRÉ 1990-2018

**1982** Un sondage de la Déclaration de Berne (aujourd'hui Public Eye), révèle qu'il existe en Suisse un grand intérêt pour une banque à but social et écologique.

**1987** Le Groupe de Travail Banque alternative (GTBA) est créé et lance l'association de soutien pour une banque alternative en Suisse.

**1988** Lors de sa première assemblée générale, l'association choisit le nom de « Banque alternative BAS » et la forme juridique de la société anonyme. Des secrétariats sont ouverts à Genève et au Tessin.

**1989** Des versions provisoires des documents essentiels (statuts, directives en matière de placement et de crédit, et règlements internes d'organisation et d'affaires) sont adoptées.

**1990** La demande d'autorisation d'exercer et l'ouverture de la Banque Alternative BAS est acceptée par la Commission fédérale des banques (CFB). Le capital-actions est de 9,5 millions de francs. Il dépasse de 4,5 millions de francs l'exigence légale. La BAS ouvre ses guichets à Olten le 29 octobre.

**1991** La BAS clôt son premier exercice avec un total de bilan de 57 millions de francs et une perte de 756'000 francs. Elle compte 3750 clientes et clients, ainsi que 103 preneuses et preneurs de crédit.

**1992** La section francophone de l'association de soutien est réactivée. La banque termine l'exercice avec un bénéfice net de 267'000 francs et son bilan atteint 92 millions de francs.

**1993** La perte reportée de la banque est intégralement compensée. Une première augmentation de capital débute.

**1994** L'exercice se termine avec un bénéfice net de 291'000 francs. Pour la première fois, 100'000 francs peuvent être alloués au fonds d'encouragement, comme défini dans les statuts.

**1995** La banque fête son 5<sup>e</sup> anniversaire. Son bilan s'élève à 185 millions de francs. Elle compte 9300 clientes et clients, ainsi que 350 preneuses et preneurs de crédit.

**1996** L'association Fonds d'innovation succède au fonds d'encouragement.

**1997** La BAS introduit la carte EC-Bancomat et ouvre une représentation à Lausanne.

**1999** L'effectif du personnel de la BAS augmente de 36 pour cent. Elle change complètement son système informatique bancaire.

**2000** La BAS fête ses 10 ans et réalise un exercice réjouissant. Elle verse son premier dividende grâce à un bénéfice annuel de près de 600'000 francs.

**2001** Le total du bilan progresse à un demi-milliard de francs et les crédits octroyés atteignent 512 millions de francs.

**2002** La vente des deux fonds de placement socio-écologiques de la Banque Sarasin « OekoSar Portfolio » et « ValueSar Equity » débute. La BAS élabore un nouveau système de salaires.

**2004** La BAS lance avec succès son Hypothèque-BAS qui repose sur le Rating immobilier de la BAS. L'assemblée générale approuve la nouvelle politique de dividende et l'abolition de son plafonnement.

**2005** Un bureau d'information est ouvert à Bellinzone. La BAS obtient le « Prix Egalité » pour sa politique exemplaire en matière d'égalité entre femmes et hommes. Un organe de contrôle d'éthique externe succède au conseil d'éthique.

**2006** La BAS fête son 15<sup>e</sup> anniversaire et publie un ouvrage intitulé « L'histoire d'une banque extraordinaire : L'Alternative ». La BAS adhère à la Fédération européenne des banques éthiques et alternatives FEBEA. Elle agrandit son bureau d'information zurichois.

**2007** La BAS adhère au réseau de banques Esprit et migre sur la plateforme informatique bancaire Finnova.

**2008** La crise financière fait la Une de tous les journaux. La BAS enregistre un afflux exceptionnel de clientèle et de nouveaux fonds.

**2009** La BAS emménage dans son nouveau siège social à Olten. Il s'agit du premier bâtiment administratif du canton de Soleure transformé avec le label Minergie-P. La raison sociale « Banque alternative BAS » est modifiée en « Banque Alternative Suisse SA ».

**2010** La BAS fête son 20<sup>e</sup> anniversaire. En mars, elle ouvre un nouveau centre de conseil à Zurich. Son bilan dépasse pour la première fois le milliard de francs.

**2011** La BAS se positionne comme le leader convaincant en matière de prestations et services bancaires exclusivement orientés vers l'éthique.

**2012** Un nouvel instrument d'évaluation est mis en place qui permet à la BAS d'exclure les demandes de crédits pour des constructions qui favoriseraient le mitage du territoire. Elle obtient la deuxième place du prix du développement durable décerné à des PME par la Banque cantonale zurichoise pour l'application conséquente de ses lignes directrices dans ses activités quotidiennes.

**2013** La BAS présente sa nouvelle identité visuelle ; logo, polices d'écriture, couleurs et images sont renouvelés pour mettre encore mieux en valeur la marque BAS et son caractère unique.

**2014** L'offre de conseil en placement s'élargit d'un mandat de gestion de fortune. La somme des crédits octroyés atteint pour la première fois plus d'un milliard de francs. Le centre de conseil de Zurich s'installe dans le quartier de Kalkbreite, dans des locaux plus spacieux acquis par la BAS.

**2015** Deux offres spécifiques pour les actionnaires sont lancées : le compte 7sur7 Plus et l'Hypothèque Actionnaires. La représentation de Lausanne déménage au cœur du Flon, quartier dynamique de la ville.

**2016** La BAS est la première banque suisse à introduire des intérêts négatifs. Une enquête du journal Cash désigne Martin Rohner, PDG de la BAS, banquier de l'année.

**2017** La représentation lausannoise de la BAS fête ses 20 ans. Tout au long de l'année, le modèle d'affaires de la BAS a été perçu en tant que modèle et exemple, jusque loin dans les cercles des banques traditionnelles.

**2018** La BAS franchit un cap dans la numérisation. En début d'année, elle introduit l'ouverture de compte en ligne et, en automne, la version électronique du journal moneta.

# POUR EN SAVOIR PLUS

---

## → Rapport d'éthique sur le thème du « bien commun »

La BAS veut promouvoir le bien commun. Elle s'y engage d'ailleurs dès la première phrase de ses lignes directrices. Dans son dernier rapport, Dr Dorothea Baur, responsable de l'organe de contrôle d'éthique, s'est penchée sur la compréhension de cette notion au sein de la banque et sur le rôle de cet engagement dans ses activités quotidiennes.

[www.bas.ch/rapport-d-ethique](http://www.bas.ch/rapport-d-ethique)

---

## → 42 histoires

La BAS finance plus de mille entreprises et projets sociaux et écologiques. Quels genres de projets ? Que font exactement ces entreprises ? Et pourquoi avoir choisi la BAS comme banque ? On trouve des réponses à ces questions dans 42 histoires de clientes et clients de toute la Suisse.

[www.bas.ch/portraits-de-credit](http://www.bas.ch/portraits-de-credit)

---

## → Un Fonds d'innovation engagé

L'association Fonds d'innovation soutient des projets, institutions et entreprises modèles, qui ont peu d'argent, mais des structures viables et des idées convaincantes. Un aperçu des différents engagements est disponible sur le site web de la BAS.

[www.bas.ch/fondsdinnovation-engagements](http://www.bas.ch/fondsdinnovation-engagements)

Banque Alternative Suisse SA  
Rue du Port-Franc 11  
Case postale 161  
1001 Lausanne  
T 021 319 91 00  
contact@bas.ch

[www.bas.ch](http://www.bas.ch)

Par ses activités, la Banque Alternative Suisse (BAS) s'engage pour le bien commun, les êtres humains et la nature. Pour un monde dans lequel il fait bon vivre, aujourd'hui comme demain. Nous mettons au premier plan nos principes éthiques plutôt que la maximisation du profit. C'est pour cela que la Banque a été fondée il y a 30 ans et que nous nous engageons jour après jour.

Bureau genevois d'information  
Rue de Berne 10  
1201 Genève  
T 022 800 17 15  
geneve@bas.ch

Alternative Bank Schweiz AG  
Amthausquai 21  
Postfach  
4601 Olten  
T 062 206 16 16  
contact@abs.ch

Beratungszentrum Zürich  
Kalkbreitestrasse 10  
Postfach  
8036 Zürich  
T 044 279 72 00  
zuerich@abs.ch