



«Le développement souhaité de la réglementation en vigueur vise globalement à renforcer la responsabilité individuelle (non seulement des banques et des organes bancaires, mais aussi des clients) et à éviter un recours trop important à l'État.»*

La responsabilité individuelle est déjà au cœur de la culture et des valeurs fondamentales des banques régionales.

* Rapport du Conseil fédéral sur la stabilité des banques, comprenant l'examen prévu par l'art. 52 de la loi sur les banques, du 10 avril 2024, p. 4.

Sommaire

Avant-propos	4
Rapport annuel	6
Perspectives	9
Activités	10
Entretiens Felix Graber Corinne Zellweger-Gutknecht, Prof. en droit	16
Taskforces	22
Structure associative	27
Chiffres clés	28
Membres de l'Association	30
Conseil d'administration et secrétariat	34

Avant-propos

Les adaptations possibles des règles du jeu de la place financière suisse continuent d'attirer l'attention durant l'exercice 2025.

Ayant esquissé un train de mesures un an après la crise de CS de 2023, le Conseil fédéral a initié les deux premières consultations en 2025. Les modifications envisageables de la réglementation pour la place financière ont ainsi été mises en œuvre. Il est notable, selon les banques régionales, que le désir de réglementation s'est intensifié. Des actions qui, pour les banques non systémiques, ne devaient jusqu'ici être qu'examinées, sont désormais déjà prévus pour celles-ci. La question de l'étendue des mesures d'adaptation vient donc au centre des préoccupations. Les banques régionales estiment que des solutions sont indispensables là où des difficultés se posent. À défaut, cela reviendrait à prescrire des traitements avant même d'établir un diagnostic.

Ceci s'applique particulièrement au secteur de la gouvernance d'entreprise, où l'Association des banques régionales suisses (ABRS) remet en question les durcissements forfaitaires dont l'utilité n'est pas prouvée par des données empiriques. Il faut toutefois s'attendre à des charges administratives et procédurales lors de la mise en œuvre. L'impact de la prévention devient problématique lorsqu'elle mobilise une quantité excessive de ressources et étouffe la responsabilité entrepreneuriale. À titre d'exemple, cela impliquerait un devoir individuel de mener un bilan de santé tous les trois mois et de transmettre un compte rendu à l'autorité sanitaire, avec des répercussions manifestes sur le propre comportement de santé. Une réglementation fon-

dée sur les faits permettrait d'éviter les évolutions indésirables.

Les banques régionales se focalisent sur un spectre plus vaste de règles: l'approvisionnement en liquidités lors de situations d'urgence. L'idée d'une intervention de la Banque nationale suisse (BNS) pour soutenir une banque commerciale en difficulté de liquidités suscitait déjà des préoccupations lors de sa création. La mesure mise en place par la BNS concernant les liquidités contre des garanties hypothécaires (LCGH) implique un échange, car la banque concernée doit fournir des garanties solides pour accéder à des fonds d'urgence. Le mécanisme de stabilisation de la place financière définit donc le risque résiduel des banques qui ne bénéficient pas du dispositif public de garantie des liquidités (Public Liquidity Backstop, PLB). Voilà pourquoi l'ABRS appuie la LCGH.

Pour mettre l'accent sur ces deux enjeux et rappeler le modèle d'affaires des banques régionales dans le contexte de la diversité du paysage bancaire suisse, l'ABRS dialogue régulièrement avec les autorités concernées, les experts compétents, les acteurs des médias indépendants ainsi que les entités appropriées sur la place financière, y compris l'Association suisse des banquiers (ASB). Dans l'expression de nos propres positions, la constitution de l'avis des onze taskforces internes et dans la représentation dans les forums externes, le principe consiste à établir les règles du jeu selon les risques.



Markus Gygax, président, et Jürg de Spindler, directeur.

C'est ce qui justifie les entretiens de deux spécialistes concernant le système de responsabilité, succédant au rapport annuel. Des statistiques sélectionnées mettent en évidence les paramètres essentiels des divers membres de l'ABRS. Cet objectif inclut aussi un suivi visuel de la double page thématique qui se renouvelle chaque année, mettant cette fois en avant les différentes devises des banques régionales.

Markus Gygax, président

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes des établissements membres qui, en plus de leurs responsabilités professionnelles, ont ajouté une dimension de service communautaire. Leur engagement au sein de l'Association est grandement apprécié. Nous vous souhaitons une lecture enrichissante.

Jürg de Spindler, directeur

Rapport annuel

Le développement réglementaire

Durant l'exercice sous revue, les discussions concernant les éventuels ajustements des règles du jeu pour le marché financier suisse, notamment en ce qui concerne les banques, se sont poursuivies. La nécessité de représenter les intérêts des banques régionales a ainsi crû, cette mission étant le principal objectif de l'Association des banques régionales suisses (ABRS). Cela a été réalisé principalement en coordination avec les autres organisations de groupes dans le contexte de l'Association suisse des banquiers (ASB). L'ABRS a également pris des mesures en son propre nom, là où les banques régionales étaient spécifiquement affectées. Un avis concernant les valeurs fondamentales publiées le 6 juin 2025 a aussi été exprimé, précisant la position générale sur le régime de responsabilité. D'autres intervenants et figures de la sphère financière ont également exprimé cette position.

Lors des deux premières consultations concernant les mesures suggérées par le Conseil fédéral, l'ABRS a exprimé son avis via l'ASB dans la mesure où celles-ci étaient pertinentes pour les banques régionales. Une troisième consultation est planifiée pour le milieu de 2026, abordant particulièrement le sujet de la gouvernance d'entreprise, qui est pertinent pour les membres de l'ABRS.

Du fait de l'enjeu du débat actuel, l'ABRS intensifie les discussions avec les organes de l'ASB et les partenaires de la Coordination des banques domestiques (CBD). Puisque l'aspect politique est primordial, le directeur collabore avec le conseil d'administration et les responsables des taskforces compétentes, en gérant les interactions non seulement au sein de la branche, mais également avec le Conseil fédéral, l'administration, les médias et le monde scientifique. Cela prend aussi en considération une demande croissante de la part des acteurs politiques désireux de mieux saisir la diversité du secteur bancaire afin de se former une opinion indépendante.

Outre ce vaste projet, il fallait garder à l'esprit d'autres questions réglementaires et, si nécessaire, signaler les préoccupations. Les rapports des onze taskforces, présentés à partir de la page 26, détaillent plus amplement les nombreux autres projets en cours, notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, de prévention de la fraude, d'adaptation de l'autorégulation à la durabilité, d'instauration de deux nouvelles catégories de licences (bancaires), de la mise en œuvre de la circulaire sur

les risques opérationnels et de la clarification des conditions juridiques et techniques du multibanking.

L'aspect formel de l'aide extraordinaire en liquidités fournie par la Banque nationale suisse (BNS) est distinct, mais son contenu est lié. Dès sa création, l'idée d'une intervention pour assister une banque commerciale en détresse de liquidités avait déjà suscité des inquiétudes. Le risque associé au Moral Hazard était déjà identifié; avec le temps, le dilemme entre la stabilité de la place financière et la distorsion du marché a été atténué de diverses façons. C'est pour cette raison que l'initiative lancée par la BNS concernant les liquidités contre des garanties hypothécaires (LCGH) prévoit un échange. En effet, la banque impliquée doit fournir des garanties solides pour accéder à des liquidités d'urgence. Pour les banques privées, le principe de la liquidité contre titres (LCT) est identique. L'ABRS travaille en partenariat avec l'ASB pour échanger avec la BNS, dans le but de rendre l'implémentation aussi séduisante que possible pour les banques régionales impliquées.

Lors des projets mentionnés précédemment et d'échanges avec des figures politiques et administratives, l'ABRS soutient des initiatives destinées à assurer la solidité des banques. Ces éléments constituent le fondement d'une place financière solide, offrant un avantage dans la compétition globale. Cependant, bien que la réglementation rende les opérations bancaires de plus en plus structurées, l'engagement entrepreneurial tend à être de moins en moins prioritaire. On peut résoudre ce problème en ajustant les règles du jeu en fonction des risques, c'est-à-dire en considérant les divers profils de risque très distincts des modèles d'affaires. Une réglementation uniformément appliquée va à l'encontre des objectifs de stabilité financière, d'intégrité ainsi que de protection des investisseurs et des clients.

La représentation des intérêts de l'ABRS

Lors des procédures de consultation et d'audition, l'ABRS recommande essentiellement une approche unifiée face aux autorités et au public au sein du secteur. Étant donné que les banques régionales sont représentées par une voix dans les comités stratégiques de l'ASB, selon les autres modèles d'affaires du secteur bancaire, les attentes sont mises en évidence à un stade précoce. Ces attentes sont ensuite identifiées et abordées dans le contexte des onze **taskforces thématiques de l'ABRS** (cf. illustration en page 27). Les quelque

six membres d'une taskforce sont des personnes travaillant dans les établissements membres et qui, de manière volontaire, s'engagent sur une base militante dans la formation d'opinions. Cela offre la possibilité d'allier l'expérience professionnelle à celle pratique, ce qui favorise des décisions robustes de la part de l'ABRS.

En plus des procédures de consultation et d'audition, **les rencontres annuelles au sommet** avec la FINMA et la BNS représentent une opportunité pour dévoiler la perspective des banques régionales sur des enjeux contemporains. Pour l'ABRS, la moitié du conseil d'administration ainsi que le directeur y prennent part. La rencontre de mai avec la BNS s'est déroulée pour la première fois sous la direction de Martin Schlegel, président de la direction générale. Comme à l'accoutumée, on a débattu de manière transparente des questions économiques et de la politique monétaire, ainsi que des évolutions et des enjeux auxquels sont confrontées les banques régionales. La réunion avec la FINMA en octobre a été dirigée par la Prof. Marlene Amstad, présidente du conseil d'administration, entourée de figures dirigeantes associées aux banques de taille moyenne et petite. Les sujets traités variaient des questions réglementaires actuelles aux évolutions du marché hypothécaire, sans oublier les témoignages d'implémentation.

Une constante dans l'illustration des intérêts au sein des structures formelles et informelles est la clarification du modèle économique des banques régionales et de ses éléments associés. La gestion d'une institution prend en charge le risque entrepreneurial de manière totalement privée, ce qui définit les aspects de la gouvernance d'entreprise, de la culture d'entreprise et de la gestion des risques. L'aspiration à maintenir des bases solides est intensifiée par l'extrême improbabilité d'interventions de secours de l'État en période de crise. Au terme de 2024, les banques affiliées à l'ABRS affichaient un ratio de levier moyen (représentant le ratio de fonds propres non déformé) de 8,5%, soit l'équivalent de 280% par rapport à la norme réglementaire. Les bénéfices de la concentration et du regroupement d'entreprises sont exploités par le biais de diverses collaborations entre les banques régionales, constamment adaptées aux dernières avancées technologiques. Par conséquent, la nécessité de consolidation est faible et l'espace pour l'initiative entrepreneuriale est maintenu.

Comment les taskforces de l'ABRS entrent-elles en action?

En présence d'un nouveau dossier réglementaire à traiter, le secrétariat de l'ABRS fournit les documents requis à la taskforce compétente. Le chef de file respectif de la taskforce ou un autre membre prend en charge la direction thématique. Comme l'ABRS exerce principalement des activités de représentation des banques régionales dans le cadre de l'ASB, les prises de position passent à ses instances compétentes par le biais de l'ABRS. Dans des cas justifiés, l'ABRS utilise également la possibilité de placer des requêtes en son nom propre ou dans le cadre de la CBD.

La CBD comprend les banques (groupes) qui opèrent presque exclusivement sur le territoire national. Outre l'ABRS, il s'agit de l'Union des banques cantonales suisses (UBCS), de la Banque Migros SA et de Raiffeisen Suisse. Dans le cadre de séances régulières au niveau du groupe de travail et du comité, des préoccupations communes sont définies, qui sont ensuite représentées tant envers l'ASB que directement sur le plan politique.

Travail de relations publiques de l'ABRS

L'ABRS fournit des informations complètes en deux langues sur les banques régionales de Suisse sur son site Internet [abrs.ch](https://www.abrs.ch). Les prises de position publiques sur des affaires pertinentes et des manifestations de l'Association y sont publiées. En outre, sur le site Internet, nous trouvons des chiffres clés informatifs des établissements membres et un bref résumé historique des banques régionales. Enfin, l'ABRS est présente avec un profil sur LinkedIn avec un nombre croissant d'adhérents, rapportant les activités de l'Association.

Dans des situations appropriées, l'ABRS prend contact directement avec les autorités et le public lors de **procédures de consultation et d'auditions**. C'est surtout le cas quand certaines facettes d'un projet réglementaire ont une importance significative pour les banques régionales ou, plus rarement, si elles ne sont pas prises en compte au niveau sectoriel. Ces positions sont élaborées en collaboration avec les taskforces responsables par thème, puis soumises pour approbation au conseil d'administration de l'ABRS. Finalement, l'ABRS a la possibilité d'appuyer des requêtes soumises par toutes les institutions bancaires suisses présentes ici, dans le cadre de la CBD.

Autres interactions

Durant l'exercice sous revue, les taskforces de l'ABRS ont été systématiquement sollicitées pour formuler des évaluations et rédiger des déclarations concernant des questions réglementaires. La charge de travail fluctuante des onze taskforces est déterminée par l'agenda politique et la planification réglementaire des autorités. Le chef de la taskforce assure principalement la fonction d'intermédiaire avec l'association sectorielle ASB et d'autres associations, tandis que le directeur de l'ABRS joue un rôle de soutien dans cette tâche. Il est chargé de coordonner les opérations interthématiques entre les groupes de travail. De plus, il maintient la connexion avec les représentants ABRS au conseil d'administration de l'ASB, Markus Gygaz et Marianne Wildi, et les guide au niveau de la branche lors de décisions imminentes. De plus, des échanges réguliers sont organisés entre le directeur et le secrétariat de l'ASB ainsi qu'avec les directeurs des associations de groupes. En définitive, la présence à des événements annuels réunissant les intervenants du secteur financier et l'interaction personnelle avec des figures politiques, scientifiques et médiatiques permettent d'éclairer la nature et les enjeux auxquels sont confrontées les banques régionales.

De plus, le directeur s'engage à maintenir un dialogue actif avec les autorités compétentes ainsi qu'avec d'autres entités de la place financière suisse. Ces derniers participent également régulièrement à l'assemblée générale et à la manifestation spécialisée de l'ABRS. Occasionnellement, les autorités font appel au secrétariat pour des enquêtes et des éclaircissements. Cela conduit à la réalisation d'investigations internes au sein de l'Association, ou à la proposition d'experts provenant de l'entourage des établissements membres. De plus, des figures de leadership se proposent pour participer à des événements organisés par d'autres entités, tels que des conférences ou des tables rondes. Cela donne aux banques régionales la possibilité de se distinguer dans la discussion actuelle et d'influencer l'élaboration des opinions parmi les intervenants politiques.

Pour renforcer la présence des banques régionales à l'échelle externe via un lien tangible, le directeur a coutume de se rendre dans les établissements membres. L'Association dévoile son mode d'opération et les thèmes contemporains sont clarifiés au niveau de la direction ainsi que du conseil d'administration. Ce type de communication est couramment adopté, car il offre une meilleure compréhension des avantages d'être membre et des changements réglementaires actuels significatifs.

Lignes directrices sur l'évaluation de base d'innovations réglementaires par l'ABRS

- **Principe «same business, same rules»:** le droit des obligations constitue l'idée de base des mêmes règles pour toutes les activités commerciales.
 - **Principe «same risks, same rules»:** depuis la première loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne datant de 1934, l'idée prioritaire était de réduire de manière ciblée les risques sectoriels par le biais d'un droit spécial. Par conséquent, il est impératif de classer les réglementations en fonction des risques sous-jacents.
 - **Adéquation aux risques:** le principe d'échelonner la réglementation en fonction du degré de complexité des modèles d'affaires ou de l'adéquation aux risques découle de l'idée du droit bancaire et ne constitue donc pas un privilège.
 - **Pas de politique structurelle:** de même que la réglementation ne doit pas servir à prolonger la vie de structures sectorielles obsolètes, il n'est pas souhaitable de modifier ces structures de manière forcée. Une telle idée échoue déjà par le fait que cela suppose une vision précise de l'avenir des modèles d'affaires d'un secteur.
 - **Responsabilité entrepreneuriale:** plus le champ de manœuvre entrepreneurial est piloté par des règles restrictives ou prescriptives, plus le danger de risque moral (Moral Hazard ou fausses incitations) augmente au détriment de la responsabilité.
-

20 26

Perspectives

La troisième consultation du train de mesures de régulation du Conseil fédéral, à la suite de la crise de CS, retiendra l'attention des banques régionales en 2026. Plus précisément, pour ce qui est de la gouvernance d'entreprise, l'ABRS attend des actions ciblant les déficits identifiés et basées sur les faits. Les initiatives visent aussi à établir un ensemble d'actifs le plus vaste possible en faveur de la LCGH. Suite aux récentes modifications de la loi sur le blanchiment d'argent, cette année doit voir se poursuivre la refonte de la CDB, un projet qui mobilisera pleinement l'expertise des spécialistes dans l'ABRS. Concernant la numérisation du secteur, la mise à jour de la LFin représente un nouveau jalon significatif. Il est essentiel que toutes les institutions financières régulent les nouvelles idées d'affaires de manière équitable par rapport aux entités non bancaires.

Dans un contexte politique, l'objectif est de mettre en évidence la variété du panorama bancaire suisse. Cela permet non seulement de lutter contre les densités réglementaires standardisées, mais aussi de se focaliser sur une réorganisation adaptée aux risques inhérents aux règles du jeu pour les établissements bancaires. En partenariat avec d'autres intervenants du secteur financier, l'ABRS s'efforce d'assurer la présence de banques solides, contribuant ainsi à un environnement fiable pour les services bancaires qui lui procure un atout compétitif global. Une telle approche est plus pérenne qu'un mélange de réglementations inadéquates et d'interventions étatiques ou d'une réglementation fragmentée qui va à l'encontre des principes économiques, engendrant ainsi de nouveaux risques.

Activités

La vie associative de l'ABRS est marquée par trois manifestations annuelles, qui sont fréquentées activement et utilisées pour échanger des expériences. Alors que seules des personnes internes à l'Association sont invitées à la Rencontre des délégués, des représentants d'acteurs du secteur financier participent régulièrement à l'Assemblée générale et au Colloque.

Au début de l'année, la **Rencontre des délégués ABRS** qui se tient à la Welle7 à Berne rassemble tous les acteurs contribuant de manière significative au mandat de représentation des intérêts des banques régionales, que ce soit dans le cadre des onze taskforces ou d'autres mandats confiés par l'ABRS. D'une part, cette rencontre fait suite à une réunion du conseil d'administration où se joignent des membres de l'ABRS, et d'autre part, un membre du Parlement fédéral est convié à faire état des affaires en cours et pertinentes pour les banques régionales. Le **23 janvier 2025**, il s'agissait du **conseiller national Gerhard Andrey** (Verts, Fribourg). En tant que membre du conseil d'administration de la **Banque Alternative Suisse SA**, il est familier avec le modèle d'affaires des hypothèques et, de ce fait, avec les opportunités et les risques liés à une régulation uniforme du secteur. Au cours de l'apéritif, les participants ont pu profiter des occasions de discussions offertes avec la politique fédérale de haut niveau.

L'Assemblée générale du 20 mai 2025 a eu lieu à Berne, en alternance avec Zurich l'année précédente. Suite à une modification de la direction au sein de l'établissement, un poste au conseil d'administration a dû être pourvu à nouveau. Après la démission de **Jürg Ritz** du conseil d'administration, **Thomas Schöb**, CEO

de **Baloise Bank SA**, a été désigné pour lui succéder. Un réviseur a aussi dû être remplacé: après huit ans de service, **Markus Feller**, **directeur adjoint et responsable des Services de la Banque EEK SA**, a quitté son poste et a été dûment reconnu pour son dévouement dans cette position hautement responsable. **Simon Schenk**, **qui occupe le poste de direction et de responsable Comptabilité et Controlling chez la Spar- und Leihkasse Frutigen AG**, a été nouvellement élu. **Roland Auf der Maur**, **l'actuel réviseur, membre de la direction, CFO et responsable de la direction de la Banque Oberaargau AG**, a été confirmé dans ses fonctions.

L'autorité de surveillance d'une part et les établissements régulés d'autre part sont actuellement en discussion sur les règles gouvernant la place financière suisse. Ici se reflète la diversité du secteur bancaire, qui est aussi liée à différentes expositions. Les autres «pôles» essentiels à la discussion comprennent la science et les médias. L'interaction uniquement des quatre points de vue fournit aux décideurs politiques un cadre global pour former leur propre opinion. Un représentant de l'Université de Berne a été convié afin que la science, spécialement l'économie, puisse jouer son rôle orientant dans ce sens. **Prof. Dirk Niepelt**, **enseignant en macroéconomie et vice-doyen de la Faculté des sciences économiques et sociales de**

l'Université de Berne, ainsi que responsable d'un Research Policy Network (RPN) du Centre for Economic Policy Research (CEPR) à Londres, a exposé ses travaux de manière intelligible et traçable concernant la valeur d'une «garantie implicite de l'État». La discussion stimulée par les interrogations du public intéressé a pu se poursuivre lors du lunch dînatoire dans **l'orangerie de l'hôtel Bellevue Palace**.

Le **17 novembre 2025**, le **Colloque ABRS** a respecté la tradition en se tenant au Stadttheater Olten. Le sujet de la gouvernance d'entreprise – à la croisée de la régulation et de l'entrepreneuriat – est lié à l'un des deux axes principaux de l'ABRS dans le cadre des mesures proposées par le Conseil fédéral. **L'Autorité fédérale de surveillance des marchés (FINMA) dirigée par Simone Tobler, licenciée en droit, Supervision Specialist et Legal Expertise en réglementation**, ainsi que **le Secrétariat d'État aux questions financières internationales (SFI), sous la houlette de Jonas Mülchi, économiste**, ont exposé leurs initiatives visant à renforcer les responsabilités au sein des institutions. **Prof. en droit Corinne Zellweger-Gutknecht, enseignante à l'Université de Bâle**, a exposé les enjeux juridiques associés à ces défis. Ils se déclinent d'une part sous l'angle réglementaire en termes de légitimité, d'autre part dans le cadre de la politique juridique concernant l'efficacité. **Felix Graber, directeur de qualityconsult ag**, a évoqué la troisième perspective, centrée sur la pratique. Grâce à sa vaste expérience dans les rôles de leadership et les missions de conseil, il a mis en évidence le manque de réglementation et les risques liés à la formalisation des responsabilités. Durant la table ronde de clôture, **André Wegmann, CEO de la Bank Avera Genossenschaft**, a partagé sa vision opérationnelle avec lui.

Les interrogations et l'appel à l'intervention des orateurs pendant le lunch dînatoire témoignent de l'intensité du sujet, même avant la mise en application de nouvelles règles.

L'ABRS, en sa qualité de membre de la Coordination des banques domestiques (CBD), est également impliquée dans les activités de l'Intergroupe parlementaire banques domestiques (IPBD). Cet intergroupe rassemble des membres du Conseil national ainsi que du Conseil des États, tous étant préoccupés par les intérêts des banques réunies au sein de la CBD. Conformément au calendrier prévu, c'était le tour de l'ABRS d'organiser la **manifestation de réseautage IPBD du 22 septembre 2025** lors de la session d'automne. Au cours d'une table ronde, les quatre délégués de la CBD ont été interviewés: **Manuel Kunzelmann, CEO de la Banque Migros SA**, **Thomas A. Müller, président du conseil d'administration de Raiffeisen Suisse**, **Bruno Thürig, président de l'Union des Banques Cantonales Suisses**, et **Marianne Wildi, vice-présidente de l'Association des banques régionales suisses** ont été interviewés. Cette dernière a exposé la perspective des banques suisses concernant d'éventuels ajustements des règles régissant le secteur financier suisse. Une délégation significative du Conseil fédéral a pris part à un événement à l'Hôtel de Musique à Berne, en profitant de cette occasion pour s'informer sur la position des banques suisses.

Impressions de la Rencontre des délégués ABRS du 23 janvier



Images: Manuel Lopez (Voll Toll)

Impressions de l'Assemblée générale ABRS du 20 mai



Images: Ben Zurbruggen

Impressions du Colloque ABRS du 17 novembre



Images: Manuel Lopez (Voll Toll)

Impressions de la manifestation de réseautage IPBD du 22 septembre



Images: Jana Leu (Voll Toll)

Gouvernance d'entreprise chez les banques régionales suisses

Un lot de modifications est en discussion sur le marché financier. Parmi les mesures envisagées par le Conseil fédéral figurent des modifications de la régulation de la gouvernance d'entreprise. Felix Graber, à la tête de qualityconsult ag, élabore un classement des réformes et de leurs implications pour les banques régionales.

Texte et entretien: Janine Radlingmayr

ABRS: Si vous regardez le débat sur la gouvernance d'entreprise depuis la crise de CS, quel est le point aveugle central aujourd'hui?

Felix Graber: Pour les grandes institutions bancaires, le point aveugle se situe dans la complexité et l'ambiguïté. Lorsqu'il y a trop d'unités à surveiller, on finit inévitablement par se perdre. En revanche, les banques régionales ont une structure nettement plus simple: la gouvernance d'entreprise y est omniprésente et dépend de la détermination et de l'implication des décideurs pour sa mise en œuvre cohérente.

ABRS: Quelle est la force de gouvernance des banques régionales et quelles sont les faiblesses réalistes?

Felix Graber: Globalement, la gouvernance est bien gérée au sein des banques régionales: les procédures sont rodées, les documents, les requêtes et les protocoles ont grandement amélioré en qualité ces dernières années. J'observe moins de lacunes dans le respect des règles que dans l'application des meilleures pratiques: par exemple, dans l'auto-évaluation du conseil d'administration, les activités fondamentales et continues ou encore l'ajustement constant des profils d'exigences face aux nouveaux risques ou aux avancées technologiques, c'est-à-dire la transition numérique.

ABRS: Où voyez-vous la plus grande différence entre la «bonne gouvernance sur le papier» et la gouvernance vécue – et comment mesurer cette dernière de manière fiable?

Felix Graber: Le papier est important, mais l'attitude vécue est cruciale: la gouvernance dépend finalement de la volonté

d'assumer ses responsabilités et de faire le meilleur pour l'établissement. À mon avis, la gouvernance vécue est celle qui peut le plus facilement être évaluée via la réputation – et de manière indirecte grâce à des paramètres tels que la confiance des clients, l'expansion, la qualité du crédit ou les déclarations de valeur présentes dans le rapport de gestion.

ABRS: Le Conseil fédéral prévoit des adaptations de la gouvernance d'entreprise, avec une procédure de consultation en 2026 et un horizon temporel jusqu'à l'entrée en vigueur 2028/29. Que devraient préparer les banques régionales de manière proactive dès 2026 – et qu'est-ce qui serait prématuré?

Felix Graber: Pour 2026, je n'attends pas grand-chose de tangible; il serait hâtif d'appliquer des règles floues. Il serait cependant sage de renforcer dès à présent la planification stratégique des ressources humaines, en particulier pour élargir le groupe des «garants responsables» et avoir les profils et justificatifs pertinents pour cela.

« Je crois que les sujets clés de la gouvernance sont déjà traités dans la circulaire de la FINMA concernant la gouvernance d'entreprise. »

ABRS: Selon vous, les adaptations seraient-elles un durcissement ou une «régulation adaptée aux risques»?



Felix Graber: Je ne perçois pas la nécessité d'un véritable renforcement: j'estime que les sujets clés de la gouvernance sont déjà traités dans la circulaire FINMA relative à la gouvernance d'entreprise. Il est primordial que les conseils d'administration élaborent ces orientations en tant que bonnes pratiques de leur propre chef et les ajustent à de nouvelles circonstances, plutôt qu'à des normes supplémentaires imposées de manière ascendante.

ABRS: Selon vous, quel est le cœur du débat sur la gouvernance d'entreprise après les récentes expériences de crise: règles, responsabilités ou culture?

Felix Graber: Selon moi, l'essence réside indéniablement dans la culture de la responsabilité. Il y a des critères et des mécanismes en place, néanmoins, la gouvernance ne peut être performante que si les institutions manifestent de l'énergie et du jugement, sans déléguer ou minimiser leur obligation.

ABRS: Dans quelle mesure la responsabilité d'une entreprise doit-elle être réglementée?

Felix Graber: Il ne s'agit pas de se cramponner à des règles, mais d'assumer des responsabilités même en l'absence d'instructions précises. Le surpilotage devient une menace si des instructions supplémentaires entraînent un «travail de protection» rétroactif et conduisent les organes à une rigidité choquante sous le slogan: bonne idée, mais qui prend en charge la responsabilité? La solidité du centre financier ne découle pas uniquement de banques robustes, mais également actives qui évoluent, innovent et opèrent comme des entreprises.

ABRS: L'intérêt personnel pour une économie prospère ne devrait-il pas déjà garantir une bonne gestion des affaires?

Felix Graber: Il est utile, mais ne fournit aucune assurance. La détermination de mettre en place et de vivre la gouvernance est essentielle.

ABRS: Quelle est la pratique actuelle des banques régionales à cet égard?

Felix Graber: En général, je perçois les banques régionales comme robustes face à la crise et dotées d'une grande résilience – spécifiquement grâce à la simplicité de leurs structures et à une gouvernance efficace dans plusieurs institutions. Par ailleurs, il y a des disparités dans la façon dont les meilleures pratiques sont appliquées de façon uniforme.

«Selon moi, la gouvernance vécue est celle qui offre le plus de possibilités de mesure à travers la réputation.»

ABRS: Vous soutenez que les moyens de surveillance existants sont en principe suffisants. Selon vous, quel serait le levier le plus efficace qu'un régime supplémentaire?

Felix Graber: Il est essentiel que les conseils d'administration soient correctement constitués en fonction de leur profil de risque et de leur modèle d'affaires, qu'ils réévaluent régulièrement leur mode opératoire et qu'ils préservent activement l'équilibre entre contrôle et stratégie directionnelle. Pour résumer: sensibilisation, qualité au sein des instances et application cohérente plutôt que l'ajout d'étiquettes supplémentaires.

ABRS: Quelle documentation minimale serait néanmoins utile pour renforcer une véritable prise de responsabilité – sans responsabilité apparente?

Felix Graber: À mon avis, il est au moins judicieux de tenir des procès-verbaux bien organisés qui notent aussi les voix en opposition. Ainsi, lors d'une situation critique, on est en mesure de saisir qui a soutenu quelle position – sans tomber dans des rapports et des rituels de sauvegarde.

ABRS: Vous mettez en garde contre la bureaucratie et un changement culturel loin de la responsabilité collective. Où voyez-vous le risque le plus prononcé – et comment le désamorcer sur le plan réglementaire?

Felix Graber: Je perçois le danger lorsque la protection individuelle interfère avec la responsabilité collective: désistements, voix opposées ou abstentions accompagnées de disputes au sein des instances. Selon moi, on peut réduire ce risque principalement par la mise en œuvre de la proportionnalité et de la différenciation: il ne faut pas imposer plus de régulations aux petites banques qui ont un modèle d'affaires unique, ni appliquer automatiquement le principe TBTF aux banques régionales.

ABRS: En matière de planification de la relève des banques régionales, quels profils manquent?

Felix Graber: Mon premier constat n'est pas tant un manque de personnes, mais plutôt le défi d'identifier et de développer spécifiquement les profils adéquats. Il est essentiel d'avoir une combinaison diversifiée, par exemple, entre le marché, la distribution et simultanément les opérations et la gestion des risques. Et que les individus spécialisés dans d'autres domaines évoluent vers des sujets spécifiques à la banque et aux risques grâce à la formation continue et à l'intégration.

ABRS: Qu'est-ce que les banques régionales devraient inclure concrètement dans la planification de la relève et le développement du CA / de la Direction en 2026, indépendamment de l'aspect final de la loi?

Felix Graber: Concentration sur la planification stratégique des ressources humaines, l'expertise professionnelle, la formation initiale et continue ainsi que sur l'aspect opérationnel de la gouvernance. De plus, envisager dès le début comment compenser les coûts supplémentaires potentiels liés à des exigences additionnelles concernant les produits et renforcer la résilience des entités bancaires.

ABRS: Qu'est-ce qu'un régime de cadres supérieurs dans les banques régionales améliorerait, quels risques seraient atténués?

Felix Graber: Le principe fondamental – assigner des responsabilités de manière très précise à des individus – est compréhensible quand les grandes structures ne parviennent plus à déterminer qui est responsable de quoi. Dans les institutions bancaires régionales avec des structures gérables, la responsabilité est déjà clairement définie à ce stade; l'avantage supplémentaire pourrait être marginal, alors que des dangers comme l'accroissement de la bureaucratie, les attitudes défensives et un environnement d'embauche plus restrictif pourraient se manifester.

«Je perçois le danger lorsque la protection individuelle sape la responsabilité collective.»

ABRS: Si vous pouviez transmettre trois limites de référence à la Confédération pour la procédure de consultation 2026: quelles seraient-elles?

Felix Graber: D'abord: une évaluation distincte selon les catégories bancaires. En second lieu: il n'est pas nécessaire de renforcer la réglementation pour les petites banques ayant un modèle d'affaires simple – elles sont déjà bien encadrées. Enfin: éviter de faire des banques régionales les otages des problèmes rencontrés par les grandes banques.



ABRS: Quel serait, selon vous, un critère de succès en 2028/29: en substance, comment savons-nous que la gouvernance d'entreprise s'est réellement améliorée?

Felix Graber: La réussite se traduit finalement par la réputation – le bien ultime. En pratique, sa visibilité est assurée par la confiance et des indicateurs tangibles tels que l'expansion, la diversification des sources de revenus, la maîtrise des coûts, les réserves de liquidités et de refinancement ainsi que les ajustements de valeur/provisions.

ABRS: Qu'est-ce que les banques régionales devraient retenir du débat – et ce qu'il ne faut pas surinterpréter consciemment?

Felix Graber: Les banques régionales devraient voir le débat comme une opportunité «sportive» de renforcer leurs efforts en matière de ressources humaines, de développement des compétences, de formation continue et d'application des principes de gouvernance – tout en évitant la rigidité. Bien que ces exigences puissent engendrer des frais supplémentaires, elles ne mènent pas nécessairement à la ruine d'un établissement bancaire.



PORTRAIT

FELIX GRABER

Directeur de qualityconsult ag, dont le siège est à Lucerne.

Il a également pris la parole lors du Colloque ABRS du 17 novembre 2025 sur le thème «Gouvernance d'entreprise entre réglementation et entrepreneuriat». L'idée principale de sa présentation était que les régimes additionnels engendrent rapidement des conséquences tangibles, comme pour ce qui est de l'environnement d'embauche et des coûts. Un régime de direction senior pourrait inciter les banques à indemniser davantage leurs instances, ce qui est particulièrement évident pour les petites institutions.

Felix Graber possède un bagage professionnel étendu dans le secteur bancaire, ainsi qu'une expérience concrète en tant que membre du conseil d'administration et CEO. Il a conseillé et dirigé des entreprises pendant plus de trois décennies.

qualityconsult.ch



Photos: Petra Wolfensberger

«Les nouvelles règles ne sont pas proportionnées»

Les banques régionales ont-elles besoin de nouvelles lois pour leur gouvernance d'entreprise? Corinne Zellweger-Gutknecht, Prof. en droit, discute de la réponse.

Texte et entretien: Janine Radlingmayr

ABRS: Lors du Colloque ABRS, vous avez développé le thème «Gouvernance d'entreprise entre réglementation et entrepreneuriat». Quel a été votre message central?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: Notre économie de marché, basée sur un système libéral, autorise les interventions réglementaires uniquement en cas d'échec avéré du marché ou de la réglementation. Les normes établies pour la gestion administrative et le fonctionnement efficace des affaires entravent la liberté économique des banques ainsi que la protection des droits de propriété de leurs propriétaires. En plus de nécessiter une base légale, cela doit faire preuve d'un intérêt public, être proportionnel et maintenir le contenu essentiel des droits fondamentaux mentionnés.

«... nous disposons déjà de fondements juridiques concernant la gouvernance bancaire et sa mise en oeuvre effective, ...»

ABRS: Les adaptations discutées de la gouvernance d'entreprise pour les banques régionales sont-elles «légales», en fait?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: Il peut certainement y avoir un intérêt public – mot clé: protection des créanciers. Toutefois, la proportionnalité pourrait être absente. Effectivement, nous disposons déjà de fondements juridiques concernant la gouvernance bancaire et sa mise en oeuvre effective, notamment à travers l'art. 3 LB, la jurisprudence du Tribunal fédéral développée dans ce contexte et dans les art. 29 ss. de la LFINMA.

ABRS: Alors pourquoi changer le droit?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: Il est possible que la réglementation fasse défaut en ce qui a trait aux grandes banques. Dans le passé, la mise en oeuvre de la surveillance a parfois rencontré des difficultés. De plus, la garantie tacite de l'État engendre d'autres incitations déformées à adopter un comportement excessivement risqué au sein des organes bancaires. Je ne constate pas un tel échec chez les banques régionales. En tout cas, le Conseil fédéral n'a pas encore fourni d'explications concrètes sur le plan matériel. De nouvelles règles ne me paraissent donc pas nécessaires pour les banques régionales – contrairement peut-être aux banques d'importance systémique – et ne seraient donc pas proportionnées, même dans le cadre d'une mise en oeuvre basé sur le principe de proportionnalité.

ABRS: Qu'est-ce qui peut être gagné juridiquement et qu'est-ce qui risque de perdre en flexibilité?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: Il y a un risque que l'attribution explicite de la responsabilité aux autres entités bancaires déclenche une réaction non souhaitée. Actuellement, face à une situation apparemment contrôlable, elles se sentent concernées même au-delà de leur domaine principal de prospérité bancaire, notamment au sein des banques régionales. Cette engagement pourrait se détériorer si la responsabilité ultime n'est officiellement attribuée qu'à un seul individu.

ABRS: Dans quelle mesure les responsabilités doivent-elles être réglementées?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: En soi, les banques et les organes suivent une logique économique. Elles sont donc naturellement enclines à prendre des risques, les gérer et leur attribuer une juste valeur. Leur survie est liée à leur succès. Ces dispositifs sont défailants là où des incitations

trompeuses les contrôlent excessivement. Pour de telles incitations, les indicateurs clés sont des compensations variables excessives et trop unilatérales, des structures organisationnelles complexes et des entités d'importance systémique – tout cela ne pose généralement pas de problème au sein des banques régionales.

« Cet engagement pourrait se détériorer si la responsabilité ultime n'est officiellement attribuée qu'à un seul individu. »

ABRS: Quelle est la force juridique de gouvernance pour les banques régionales?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: Dû à leur dimension maîtrisable et à leur organisation simple, elles ont la capacité de mettre en application et de superviser efficacement les objectifs établis par la FINMA dans ses enseignements tirés de la crise de CS. Il est primordial que la direction générale soit d'abord au fait des risques et des clients prioritaires de sa banque. En second lieu, les départements qui créent des affaires doivent aussi être tenus responsables des risques associés. Troisièmement, un membre de la direction, placé sous l'autorité des divisions frontales, doit avoir la responsabilité du cadre de contrôle dans son secteur. Un autre atout découle du modèle d'affaires: les risques associés au comportement des entreprises et aux taux d'intérêt sont contrôlables et les actifs globaux sous gestion sont plutôt modestes. Il y a donc généralement peu d'expositions au risque.

« Les risques associés au comportement des entreprises et aux taux d'intérêt sont contrôlables et les actifs globaux sous gestion sont plutôt modestes. »

ABRS: Quelles sont les faiblesses réalistes?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: Un défi spécifique que je constate pour les banques régionales est d'attirer des collaborateurs et collaboratrices, notamment des cadres supérieurs, possédant une expérience concrète dans divers domaines en relation avec le risque. Traditionnellement, les banques régio-

nales embauchaient fréquemment ces généralistes à partir du vivier des grandes banques. Cependant, même à ce stade, les experts continuent d'exercer leur influence: une vulnérabilité qui ne peut être rectifiée que graduellement et qui devient de plus en plus manifeste dans la planification de la relève des grandes entreprises.

ABRS: Quel est l'avantage que gagne la place financière et en quoi la suradministration représente-t-elle une menace, étant donné que les principes sont remplacés par des règles détaillées?

Prof. Corinne Zellweger-Gutknecht: Traditionnellement, notre droit de surveillance bancaire est basé sur des principes, ce qui confère à la FINMA une large latitude lors de sa mise en application. Ce principe rencontre des obstacles lorsqu'il s'agit de grandes banques qui contestent systématiquement les décisions de la FINMA devant la justice – et d'autant plus lorsque des instances judiciaires comme le Tribunal administratif fédéral remettent en question l'autorité décisionnelle de la FINMA dans le jugement relatif aux fonds propres de base supplémentaires. Le droit de détail ne fait que donner une illusion de sécurité ici. Le marché est trop dynamique et la réalité trop variable pour qu'on puisse les saisir de façon sûre avec des règles précises.



PORTRAIT

CORINNE ZELLWEGER-GUTKNECHT

Professeur de droit privé et économique à l'Université de Bâle.

Elle enseigne, mène des recherches et sert de consultante auprès des auditeurs, des tribunaux et des acteurs privés. Son expertise couvre le droit bancaire, le droit monétaire et le droit des banques centrales, ainsi que les secteurs clés du droit privé et du droit des marchés financiers. Elle se consacre actuellement en particulier aux problématiques de stabilité financière.

Photo: Peter Püntener

Taskforces



Taskforce BIKO (Formation) de l'ABRS

2025 a été une année couronnée de succès pour le travail de formation dans le secteur bancaire suisse. Le guide de la nouvelle procédure de qualification a été adopté et les nouveaux examens finaux ont été élaborés. Pour les bacheliers et bachelères, le programme «Formation bancaire initiale pour porteurs de maturité» débutera à partir d'août 2026 selon un nouveau programme-cadre d'enseignement. La certification des praticiens formateurs a été renforcée et une enquête a permis de vérifier la satisfaction des banques vis-à-vis des formations continues spécifiques à la finance. L'École Supérieure spécialisée en Banque et Finance sera arrêtée fin 2026. La création d'un groupe de travail Bancassurance et l'extension de la Swiss Banking Academy (4000 participants, +30 %) ont donné des impulsions importantes. En 2026, l'assurance qualité, l'analyse des tendances et le développement de l'offre sont au centre de l'attention.

Lead taskforce: Franziska Amstutz, Banque Valiant SA



Taskforce Coopérative de l'ABRS

En 2025 également, il n'y a pas eu d'autres développements en ce qui concerne les révisions possibles du droit des coopératives. Le Conseil fédéral renonce à une révision totale du droit des coopératives et entend continuer à suivre, dans le cadre d'une tâche permanente, la voie éprouvée des modifications ponctuelles des réglementations sur les coopératives en raison de nouvelles situations, de nouveaux besoins et de nouvelles idées. Il continue de suivre attentivement les évolutions dans le domaine des coopératives.

Lead taskforce: Claudia Wyss, WIR Bank Genossenschaft



Taskforce Cyber Security de l'ABRS

L'Association Swiss FS-CSC est un partenariat public-privé du Secteur financier suisse et liechtensteinois pour la cybersécurité. Elle fournit des informations sur la Cyber Threat Intelligence et la gestion des crises et renforce les capacités de gestion des incidents dans le secteur financier.

En 2025, un accord de coopération a été conclu avec l'Office fédéral de la cybersécurité (BACS) afin de mettre en œuvre ensemble des mesures ciblées contre les cybermenaces croissantes. Les membres sont informés par le biais d'appels mensuels (Monthly Call) de la situation des cybermenaces en Suisse, au niveau international et avec une attention particulière sur le secteur financier.

Un cyberexercice stratégique de la cellule de coordination de crise (CCC), qui agit de manière communicative et coordonnée en cas de crise systémique, a été organisé en parallèle avec un atelier destiné aux membres. Deux cyberexercices opérationnels ont également eu lieu, l'un à Zurich et l'autre en français à Genève.

Lead taskforce: Marianne Wildi, Hypothekbank Lenzburg AG



Taskforce FKD (Numérisation) de l'ABRS

La Commission d'experts Numérisation (FKD) a concentré ses activités sur trois catégories de champs d'action. 1. Actifs numériques et monnaies numériques: dans l'étude de faisabilité (Proof of Concept, PoC) Deposit Token, un virement réglementaire de monnaie scripturale en dehors de la blockchain a pu être réalisé pour la première fois avec succès, déclenché par des instructions de paiement tokenisées sur la blockchain (Deposit Token). Il s'est avéré que la possibilité, en particulier, de lier des transactions avec des Smart Contracts constituait un progrès. Néanmoins, de nombreux défis restent à relever, notamment en ce qui concerne la mise à l'échelle pour une large application générale. 2. Données et intelligence artificielle: la Collaborative Fraud Prevention a été conclue avec succès. Dans un projet ultérieur, des mesures concrètes de détection des fraudes interinstitutions seront mises en œuvre – également à la lumière du paiement instantané introduit entre-temps. Le guide Cloud a également été révisé. Enfin, d'autres travaux ont été lancés en lien avec Agentic AI, afin de créer des bases dans ce domaine à l'avenir. 3. Open Finance, E-ID et Digital Wallets: avec l'introduction réussie du multibanking pour les clients privés, la branche a franchi une étape importante dans le domaine Open Finance.

Lead taskforce: Christoph Wille, Banque Valiant SA

Pour de plus amples informations sur les activités, voir:

[swissbanking.ch/fr/themes/numerisation-innovation-et-cybersecurite](https://www.swissbanking.ch/fr/themes/numerisation-innovation-et-cybersecurite)





Taskforce FKSF (Sustainable Finance) de l'ABRS

L'adaptation de l'autorégulation «Directives pour les prestataires de services financiers relatives à l'intégration des préférences ESG et des risques ESG» a été mise en œuvre à l'automne 2025. Toutefois, la question principale demeure la mise en œuvre de la circulaire 2026/1 de la FINMA concernant les «Risques financiers naturels». Elle établit la surveillance pour la gestion des risques climatiques et autres dangers financiers liés à l'environnement, en tant qu'élément essentiel du modèle d'affaires de la banque, distinctement séparé des risques encourus par les clients bancaires dans le contexte de leurs investissements personnels. La FINMA se réfère à des normes et des standards internationaux pour respecter les exigences issues de la circulaire. Elle met néanmoins en pratique le concept de proportionnalité, bien que de façon minimale, en allouant un temps d'implémentation plus étendu aux banques classées dans la catégorie de surveillance 3 à 5.

L'importance du développement durable demeure un élément crucial pour la crédibilité de la place financière suisse. Concernant les modifications réglementaires et leur application, l'année prochaine sera marquée par des étapes clés qui devront être évaluées de façon critique en ce qui concerne leur impact réel. Suite à l'application de la nouvelle directive, l'ABRS est persuadée que le cadre réglementaire en place permet déjà dans une grande mesure la finance durable. Il convient donc d'envisager l'instauration de régulations supplémentaires avec prudence et la possibilité d'une mise en œuvre proportionnée.

Lead taskforce: [Reto Huenerwadel, Hypothekbank Lenzburg AG](#)



Taskforce Marché immobilier de l'ABRS

L'année dernière, les travaux conceptuels sur la nouvelle enquête sur les crédits individuels (EKE) ont été achevés avec l'acceptation lors de la réunion de la Commission statistique bancaire de fin août et la phase de mise en œuvre de 18 mois a commencé. La nouvelle enquête sera introduite par étapes en trois paquets et entraînera des ajustements procéduraux dans les processus de crédit. Les premières données EKE sont attendues au 31 mars 2027 et remplacent par étapes les relevés de crédit précédents. Le thème était en outre le projet de loi fédérale sur le paquet d'allègement 2027 pour le budget fédéral, avec les mesures proposées en matière de recettes, telles que l'imposition plus élevée des paiements en capital des 2^e et 3^e piliers, qui a été refusée dans la prise de position de l'ASB et qui a été clairement rejetée entre-temps également par le Conseil des États.

Dans le cadre de son activité de surveillance dans le domaine des opérations hypothécaires, la FINMA a publié une importante communication de surveillance sur les risques sur le marché immobilier et hypothécaire, dans le cadre de laquelle elle fait valoir des besoins d'amélioration réglementaire, notamment dans les domaines de la viabilité financière et de la pratique d'évaluation. Cette question continuera d'être abordée par les banques l'année prochaine dans le cadre de l'autorégulation. L'ABRS a toujours pu apporter sa compétence pratique au niveau sectoriel et représenter ainsi de manière crédible le point de vue des banques régionales.

Lead taskforce: [Beat Schneeberger, Banque Valiant SA](#)



Taskforce KFR de l'ABRS

(Réglementation des marchés financiers et présentation des comptes)

Le grand thème de l'exercice 2025 a été les mesures liées au projet Too Big To Fail (TBTF) en collaboration avec la taskforce KORECO de l'ABRS. Pour KFR, l'accent a été mis sur les deux nouveaux instruments de la facilité de liquidité élargie (FEL). Pour les banques régionales, la liquidité contre garanties hypothécaires (LCGH) revêt une importance capitale. Les questions de mise en œuvre sont en partie réglées directement par l'ABRS avec la BNS dans le but d'élargir le volume compatible LCGH. L'obstacle à la cédule hypothécaire de registre en tant que condition préalable va perdre de son importance au fil du temps pour des raisons pratiques (conversion continue des hypothèques). En parallèle, en raison de leur intérêt particulier, nos experts sont également pleinement engagés via l'ASB pour rendre les options d'acquisition de liquidités efficaces, y compris en ce qui concerne les exigences réglementaires pour les Covered Bonds.

Les autres thèmes abordés ont été les implications des communications de surveillance sur les hypothèques et les risques opérationnels, les consultations sur les ordonnances de la FINMA sur la répartition des risques (OAV-FINMA) et la liquidité des banques et des maisons de titres (OLiQ-FINMA). Enfin, la taskforce suit également l'évolution internationale concernant Bâle III final et IFRS. En raison du champ des contraintes entre la reconnaissance internationale et l'autonomie nationale, un suivi actif et des échanges avec les autorités sont une tâche importante.

Lead taskforce: [Serge Laville, Banque Valiant SA](#)



Taskforce KORECO (Droit et Compliance) de l'ABRS

L'exercice 2025 a été placé sous le signe des travaux parlementaires et réglementaires sur le projet Too Big To Fail (TBTF), qui a été traité conjointement avec la taskforce KFR de l'ABRS. Pour les banques régionales, l'accent est mis sur le domaine de la gouvernance d'entreprise avec le nouveau régime de responsabilité prévu et la conception des systèmes de rémunération. La taskforce a également abordé une éventuelle obligation de rotation en matière d'audit, des instruments d'intervention précoce, des pouvoirs de surveillance renforcés et l'information du public. Des discussions approfondies ont également porté sur les sanctions administratives pécuniaires (amendes) à l'encontre des établissements, sur le rétablissement de l'état légal convenu dans la procédure (Settlement) ainsi que sur l'introduction de Periodic Penalty Payments (PPP).

Sur le plan opérationnel, la taskforce a travaillé sur les mesures TBTF prévues par la Banque nationale suisse, en particulier la facilité étendue de liquidités (FEL), qui est mise en œuvre dans le rapport de la taskforce KFR de l'ABRS. Le projet de réglementation du Secrétariat d'État aux questions financières internationales (SFI) a également porté sur l'introduction de deux nouvelles catégories d'autorisations pour des modèles d'affaires innovants d'établissements financiers dans la loi sur les établissements financiers (LEFin). Il s'agit de remplacer l'autorisation Fintech existante et notamment de s'adresser aux prestataires de services de paiement (PSP).

Dans le cadre de l'examen par pays du GAFI, l'accent a été mis sur les mesures préparatoires du SFI et de la FIN-MA, ainsi que sur la sélection des interlocuteurs du secteur privé. Parallèlement, la révision de la loi sur le blanchiment d'argent (loi sur le blanchiment d'argent avec extension aux conseillers) ainsi que la révision de la convention sur les règles de déontologie relatives au devoir de diligence des banques (CDB) ont été accompagnées. Les développements internationaux dans le domaine des sanctions de l'OCDE ont également été abordés.

Enfin, la taskforce a abordé les questions actuelles de la numérisation et de l'intelligence artificielle (voir rapport de la taskforce ABRS FKD). Cela comprenait notamment les rapports d'experts de l'ASB sur l'IA générative dans le secteur bancaire et les stablecoins, les développements dans le multibanking ainsi que l'état et les perspectives d'une réglementation de l'IA en Suisse.

Lead taskforce: [Pascal Baumgartner, Entris Banking SA](#)



Taskforce Private Banking de l'ABRS

En 2025, le comité de pilotage Private Banking de l'ASB s'est concentré sur les sanctions, les activités transfrontalières, le développement durable et la régulation. Dans le domaine des sanctions, l'objectif était de démontrer que la Suisse avait besoin d'une stratégie de sanctions afin d'accroître la clarté et la sécurité juridique dans les affaires transfrontalières. Le contact avec l'UE a été maintenu de manière ciblée dans le cadre du dialogue réglementaire et les négociations en vue de la conclusion de l'accord avec le Royaume-Uni (Berne Financial Service Agreement) ont été soutenues. Par ailleurs, le comité de pilotage a approfondi les activités de marketing internationales pour la place financière suisse. Dans le domaine du développement durable et de la régulation post-CS, le principe de proportionnalité a été souligné à maintes reprises – conformément aux principes de l'ABRS – et cela s'est également reflété dans la communication officielle de l'ASB. Il est important que l'ABRS soit informée des développements réglementaires sur toutes les questions et puisse apporter le point de vue des banques régionales. Cela s'est également avéré dans le domaine du trafic des paiements en USD, qui constitue également une infrastructure de base pour les banques régionales. Ainsi, l'ASB a soulevé la préoccupation des banques régionales selon laquelle le marché est de plus en plus étroit et qu'il n'existe pratiquement pas d'alternatives et de sauvegardes.

Lead taskforce: [Michael Steiner, acrevis Bank AG](#)



Taskforce STEKO (Impôts) de l'ABRS

Au cours de l'exercice sous revue, deux thèmes ont été mis en avant du point de vue des banques régionales. La prise de position de l'ASB a été influencée dans le cadre de la procédure de consultation sur le Programme d'allègement budgétaire. En particulier, la hausse prévue de l'imposition des versements de capitaux des 2^e et 3^e piliers a été critiquée. Cette mesure compromettrait un affaiblissement de la prévoyance vieillesse volontaire qui fonctionne très bien et déséquilibrerait la relation entre les trois piliers de la Suisse. Le projet adopté par le Conseil fédéral à l'intention du Parlement n'a malheureusement pas repris la réflexion exprimée par l'ASB. Reste à voir ce que le processus de délibération parlementaire va donner. La procédure de consultation ouverte par le Conseil fédéral à l'automne 2025 pour compléter l'accord avec l'UE sur l'échange automatique de renseignements (EAR) a également été importante pour les banques régionales. Il s'agit de l'introduction d'une aide à l'exécution pour le recouvrement des créances fiscales dans le domaine de la TVA. En particulier, une telle aide à l'exécution entraînerait des charges qui ne seront pas remboursées. En outre, une porte d'entrée serait créée pour étendre ultérieurement l'aide à l'exécution à tous les types d'impôts. Il convient de s'opposer résolument à cette préoccupation. Dans ses prises de position, l'ASB s'opposera donc fermement à ce complément à l'EAR.

[Lead taskforce: Christian Heydecker, Clientis SA](#)



Taskforce Prévoyance de l'ABRS

Les efforts déployés par le Conseil fédéral pour parvenir à une stabilisation durable des finances grâce au Programme d'allègement budgétaire 2027 sont en principe salués. Les mesures prévues pour renforcer l'imposition des versements de capital doivent toutefois être de manière critique, car elles créent des incitations erronées et nuisent à la confiance des citoyens dans la fiabilité des conditions-cadres étatiques. La taskforce a donc élaboré la réponse à la consultation de l'Association.

[Lead taskforce: Daniel Friedli, Entris Banking SA](#)

Membres des taskforces (état au 31 décembre 2025)

TF BIKO (Formation)

Franziska Amstutz, Banque Valiant SA
Nando Gasser, Clientis SA
Remo Gerber, BS Bank Schaffhausen AG
Ursula Gomez, acrevis Bank AG
Sandra Kunze, Hypothekbank Lenzburg AG
Manuel Odermatt, LLB (Schweiz) AG
Isabelle Stalder, Bernerland Bank AG
Stefan Stucki, Entris Banking SA

TF Coopérative

Markus Gosteli (+), AEK BANK 1826 Genossenschaft
Felix Hofstetter, Bank EKI Genossenschaft
Sandro Meichtry, Bank Thalwil Genossenschaft
Marcel Melliger, Sparcassa 1816 Genossenschaft
Natalie Sigg, Sparcassa 1816 Genossenschaft
Hanspeter Sinzig, Bürgerliche Ersparniskasse Bern, Genossenschaft
Claudia Wyss, WIR Bank Genossenschaft

TF Cyber Security

Jousry Abdel Khalek, LLB (Schweiz) AG
Hans Ulrich Amsler, Valiant Bank AG
Michel Kühne, Clientis SA
Andrea Luzio, WIR Bank Genossenschaft
Stefan Maric, Hypothekbank Lenzburg AG
Sandro Wälchli, Bank Avera Genossenschaft
Marianne Wildi, Hypothekbank Lenzburg AG

TF FKD (Numérisation)

Andrew Burrows, Hypothekbank Lenzburg AG
Caesar Gfeller, Entris Banking SA
Claudio Gisler, WIR Bank Genossenschaft
Stefan Lutziger, Bank Avera Genossenschaft
Christoph Wille, Banque Valiant SA
Kurt Wyss, Clientis SA

TF FKSF (Sustainable Finance)

Michael Elsaesser, Bernerland Bank AG
Reto Huenerwadel, Hypothekbank Lenzburg AG
Yannik Ilkow, LLB (Schweiz) AG
Tobias Kurz, Banque Valiant SA
Fabian Schaefer, Bank Thalwil Genossenschaft
Nils Schlünzen, AEK BANK 1826 Genossenschaft
Martin Tschirky, Bank BSU Genossenschaft

TF Marché immobilier

Martin Kaufmann, Regiobank Solothurn AG
Ivo Peyer, Sparcassa 1816 Genossenschaft
Christian Pletscher, Hypothekbank Lenzburg AG
Stephan Rügger, LLB (Schweiz) AG
Beat Schneeberger, Banque Valiant SA
Kurt Stauffer, Ersparniskasse Rüeggisberg Genossenschaft
Bettina Wüest, Bernerland Bank AG

TF KFR (Réglementation des marchés financiers et présentation des comptes)

Rolf Bohnenblust, Hypothekbank Lenzburg AG
Serge Laville, Banque Valiant SA
Monika Lüdy, Entris Banking SA
Matthias Montani, Banque Valiant SA
Daniel Reusser, Bank EKI Genossenschaft
Daniel Sommer, Spar und Leihkasse Bucheggberg AG
Albert Thommen, Regiobank Solothurn AG

TF KORECO (Droit et Compliance)

Pascal Baumgartner, Entris Banking SA
Tamara Bühlmann, acrevis Bank AG
Mattia Carugo, Clientis SA
Nando Gasser, Clientis SA
Steve Lutzmann, LLB (Suisse) AG
René Oppliger, Banque Valiant SA
Ramona Umhang, Entris Banking SA

TF Private Banking

Philipp Bürgin, BANK ZIMMERBERG AG
Christian Fernandez, LLB (Schweiz) AG
Mark Frehner, Bank EEK AG
Sven Ingold, Regiobank Solothurn AG
Daniel Meier, Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG
Marc Praxmarer, Banque Valiant SA
Michael Steiner, acrevis Bank AG
Marco Zörner, Sparkasse Schwyz AG

TF STEKO (Impôts)

Christian Gisi, Banque Valiant SA
Christian Heydecker, Clientis SA
Patrick Schwarz, acrevis Bank AG

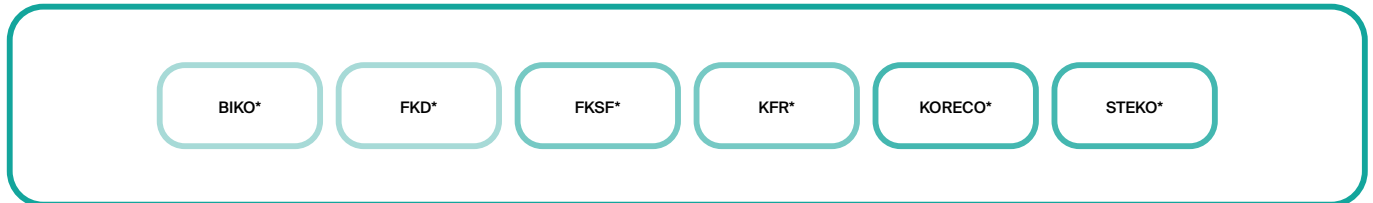
TF Prévoyance

Daniela Bürki, Bank SLM AG
Franz Feller, Hypothekbank Lenzburg AG
Daniel Friedli, Entris Banking SA
Beat Kauer, Ersparniskasse Rüeggisberg Genossenschaft
Martin Koller, Banque Valiant SA
Monika Krebs, AEK BANK 1826 Genossenschaft
Stefan Scheibli, WIR Bank Genossenschaft
Michèle Spreiter, Clientis Bank Aareland AG

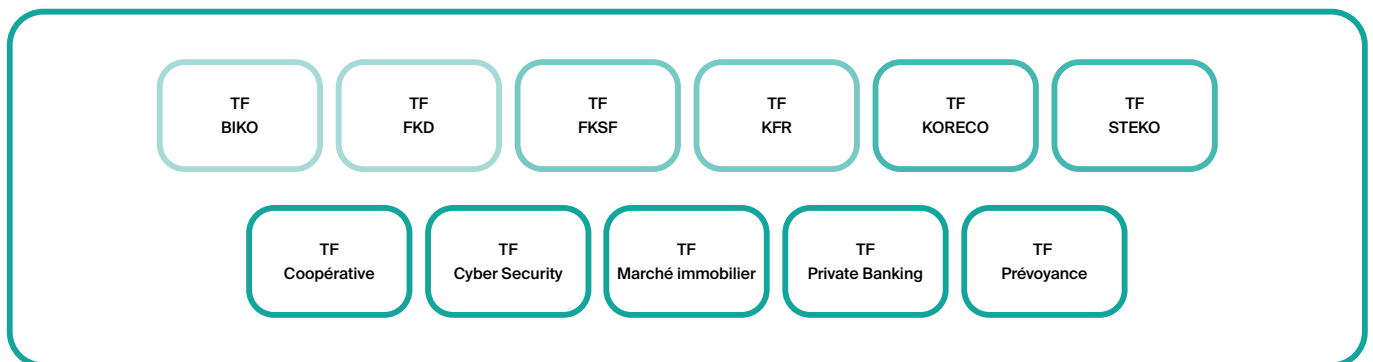
Structure associative

Onze taskforces pour la formation d'opinion de l'ABRS

ASB



ABRS

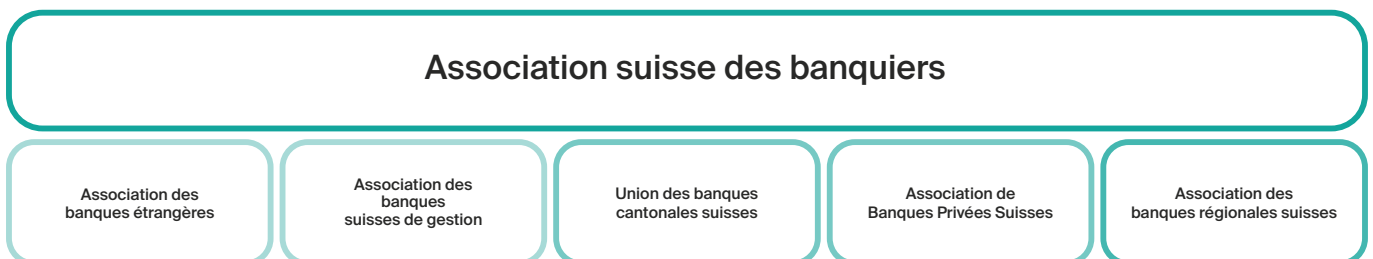


Taskforces thématiques (TF)

Première rangée: TF en tant que reflet des commissions ASB; deuxième rangée: TF supplémentaires pour d'autres sujets

*BIKO: Commission d'experts Formation; FKD: Commission d'experts Numérisation; FKSF: Commission d'experts Sustainable Finance; KFR: Commission d'experts Réglementation des marchés financiers et présentation des comptes; KORECO: Commission d'experts Droit et Compliance; STEKO: Commission d'experts Impôts

Vue d'ensemble du paysage associatif de la place bancaire



En plus des associations de groupe, il existe des associations bancaires dans les cantons et les villes regroupant les banques qui y sont établies (associations locales). Exemples: Basler Bankenvereinigung, Solothurner Banken, Zürcher Bankenverband. Enfin, nous trouvons des associations cantonales de banques régionales, telles que rencontrées dans les cantons de Berne et de Zurich.

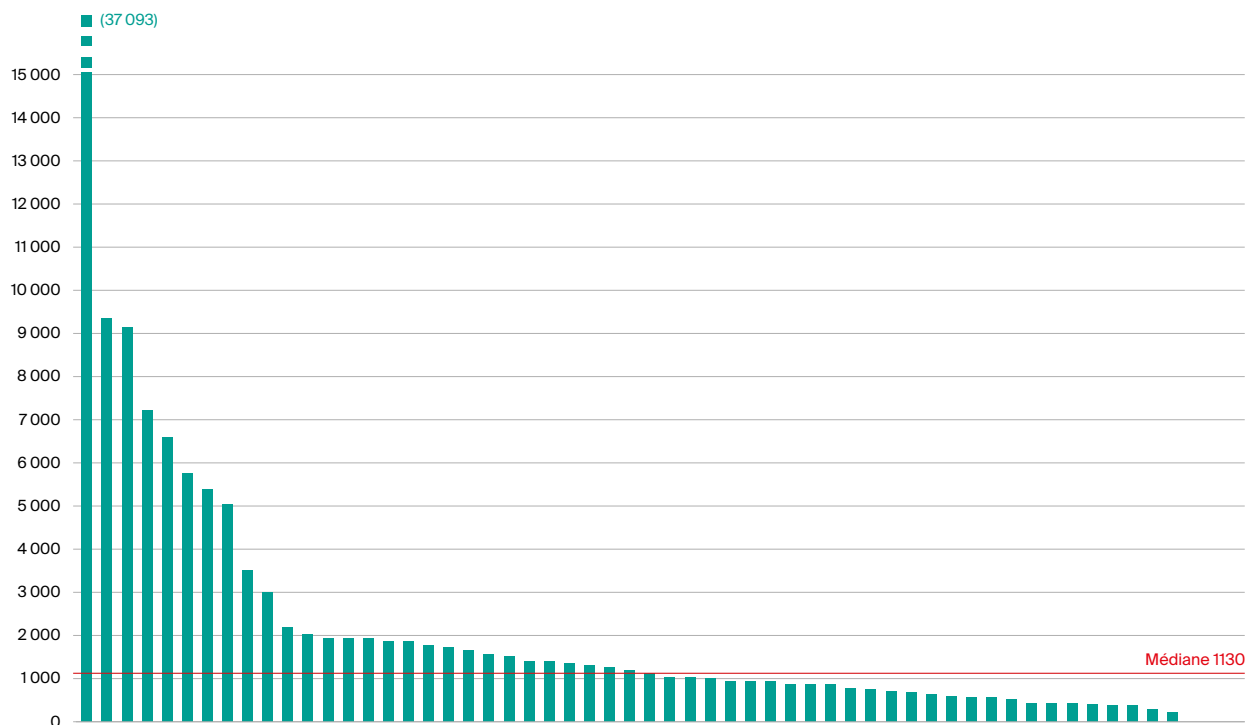
Chiffres

Chiffres clés des établissements membres de l'ABRS au 31.12.2024 sans Entris Banking SA, Esprit Netzwerk AG et la Clientis SA. D'autres statistiques sont disponibles sur le site abrs.ch sous la rubrique «Banques régionales».



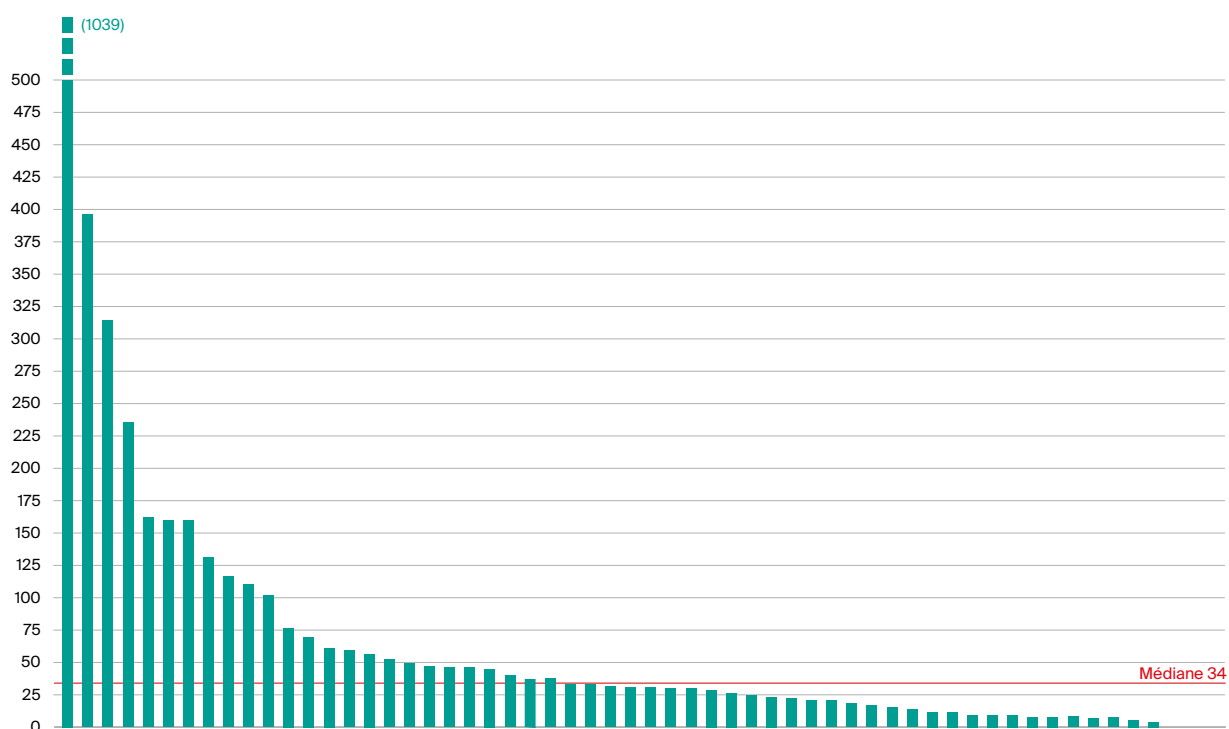
Total du bilan

en mio de CHF



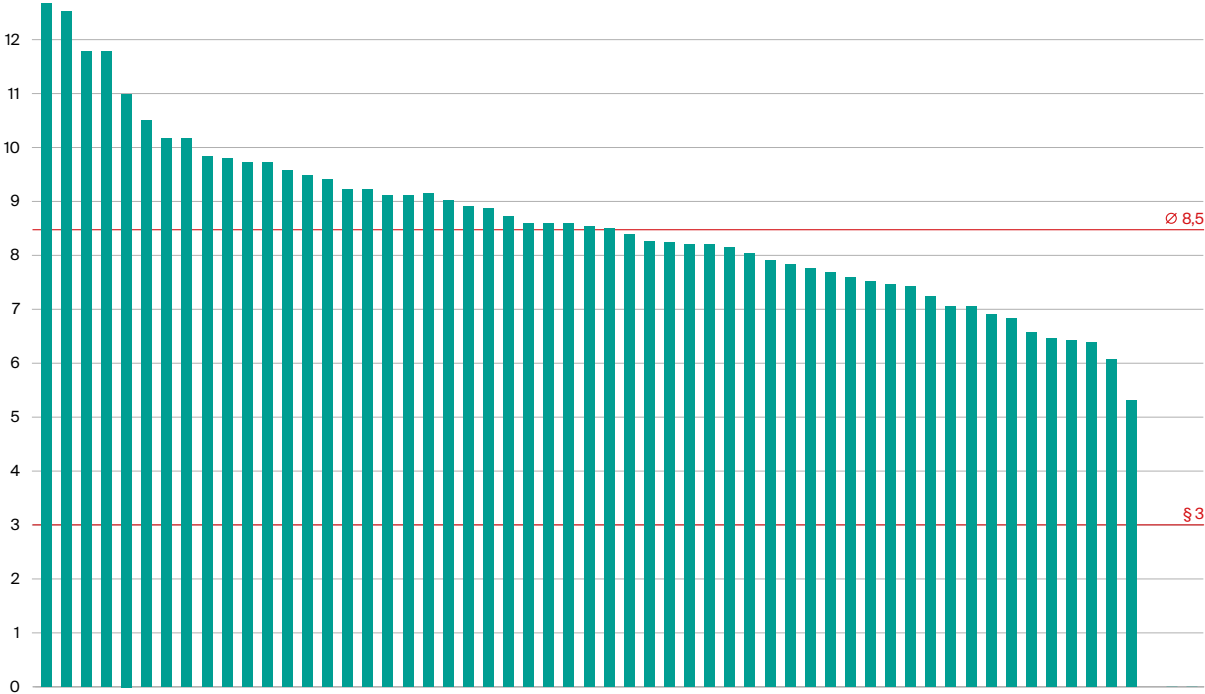
Personnes actives FTE

y compris apprentis (pondération des apprentis 0,5)



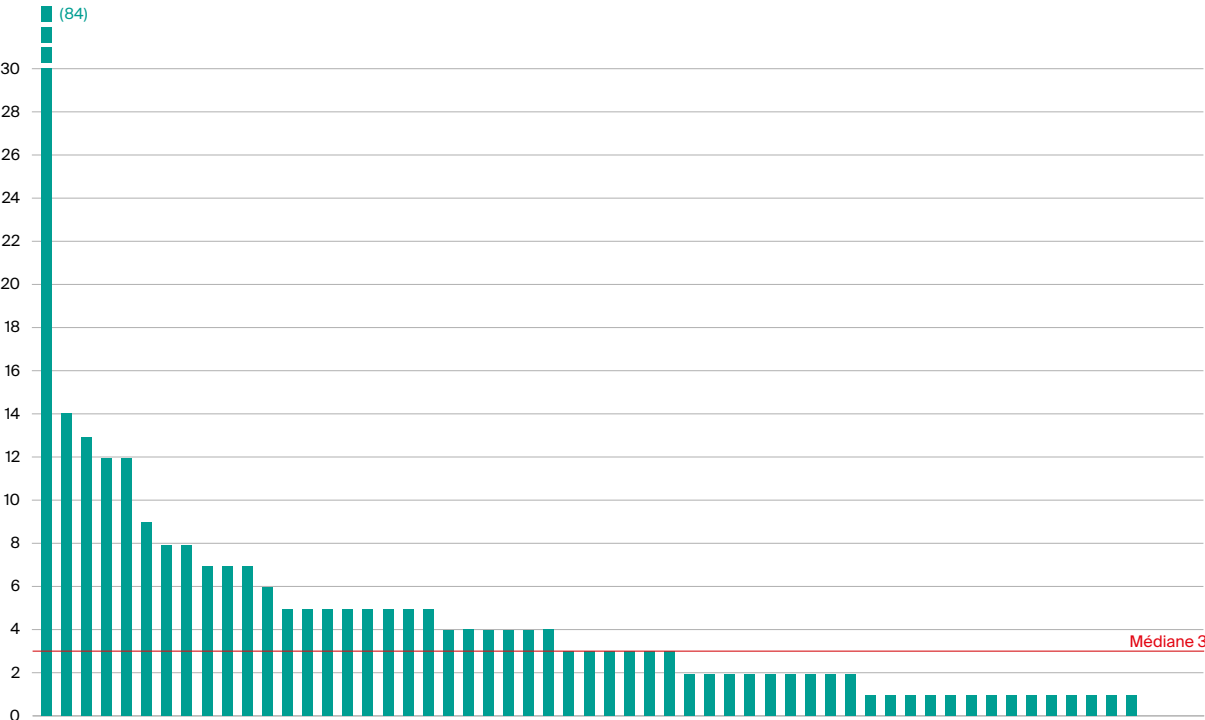
Leverage Ratio

en %



La moyenne est environ trois fois supérieure à l'exigence réglementaire de 3%.

Succursales



Membres de l'Association

(1^{re} partie)

Meine Bank fürs Leben

(1)

Vertrauen vor Ort

(10)

“Wir stehen an Ihrer Seite, wenn es darauf ankommt – heute und morgen”

(4)

Sie, Ihre Werte und wir.

(21)

bankbsu
eine wie ich

(6)

Seit 1825 bi de Lüt –
sympathisch anders

(9)

«Wir bringen voran,
was uns am Herzen liegt –
unsere Region.»

(5)



(3)

Alpha RHEINTAL Bank

AEK
BANK 1826

(2)

DANKE
für 200 Jahre

Stellen Sie sich vor:
Ihre Bank gibt
ihren Mitarbeitenden
das Wort.

(58)

Wir Bankwerker sind mehr
als eine Bank. Bankwerk ist
Leidenschaft. Seit 1841.

(14)

- (1) acrevis Bank AG
- (2) AEK BANK 1826 Genossenschaft
- (3) Alpha RHEINTAL Bank AG
- (4) Baloise Bank AG
- (5) Bank Avera Genossenschaft
- (6) Bank BSU Genossenschaft
- (7) Bank EEK AG
- (8) Bank EKI Genossenschaft
- (9) Bank Gantrisch Genossenschaft
- (10) Bank in Zuzwil AG

- (11) Bank Leerau Genossenschaft
- (12) Bank Oberaargau AG
- (13) Bank SLM AG
- (14) Bank Thalwil Genossenschaft
- (15) BANK ZIMMERBERG AG
- (16) BBO Bank Brienz Oberhasli AG
- (17) Bernerland Bank AG
- (18) Bezirks-Sparkasse Dielsdorf Genossenschaft
- (19) Biene Bank im Rheintal Genossenschaft
- (20) BS Bank Schaffhausen AG

- (21) Burgergemeinde Bern, DC Bank, Deposito-Cassa der Stadt Bern
- (22) Bürgerliche Ersparniskasse Bern, Genossenschaft
- (23) Caisse d'Epargne Courtelary SA
- (24) Caisse d'Epargne de Nyon société coopérative
- (25) Clientis AG
- (26) Clientis Bank Aareland AG
- (27) Clientis Bank im Thal AG
- (28) Clientis Bank Oberuzwil AG

Chaque année, un thème est choisi, auquel les institutions membres contribuent à leur façon, mettant ainsi en valeur la diversité régionale. Le thème de cette année est la devise.

**Wir tun das Gewöhnliche
aussergewöhnlich gut.**

(11)

Sparen	mehr Zins
+ Zahlen	spesenfrei zahlen
+ Anlegen	mehr Ertrag
+ Finanzieren	Bonus für Sie
+ Vorsorgen	Ruhestand geniessen
+ Versichern	optimal versichert
= 6 Vorteile	= Ihr Gesamtnutzen

(8)

**einfach
persönlich**

(13)

Die Bank für die Goldküste.

(44)

Meine ganz persönliche Bank

(7)

Als Boutique Bank sind wir stets für Sie da.

(15)

g'ärdet
Verankert im Heute,
bereit fürs Morgen.

(17)

**La proximité, c'est
de se faire confiance.**

Asseyons-nous et discutons.

(19), (23), (25) – (32), (55)

- (29) Clientis Bank Thur Genossenschaft
- (30) Clientis Bank Toggenburg AG
- (31) Clientis Entlebucher Bank AG
- (32) Clientis Sparkasse Oftringen Genossenschaft
- (33) CRÉDIT MUTUEL DE LA VALLÉE SA
- (34) Entris Banking AG
- (35) Ersparniskasse Affoltern i.E. AG
- (36) Ersparniskasse Rüeggisberg Genossenschaft
- (37) Ersparniskasse Schaffhausen AG
- (38) ESPRIT Netzwerk AG

- (39) GRB Glarner Regionalbank Genossenschaft
- (40) Hypothekbank Lenzburg AG
- (41) Leihkasse Stammheim AG
- (42) Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG
- (43) LLB (Schweiz) AG
- (44) Regiobank Männedorf AG
- (45) Regiobank Solothurn AG
- (46) SB Saanen Bank AG
- (47) Spar- und Leihkasse Bucheggberg AG
- (48) Spar- und Leihkasse Frutigen AG

- (49) Spar- und Leihkasse Thayngen AG
- (50) Spar- und Leihkasse Wynigen AG
- (51) Spar+Leihkasse Riggisberg AG
- (52) Sparcassa 1816 Genossenschaft
- (53) Sparhafen Bank AG
- (54) Sparkasse Schwyz AG
- (55) Sparkasse Sense
- (56) Valiant Bank AG
- (57) WIR Bank Genossenschaft
- (58) Zürcher Landbank AG

Membres de l'Association

(2^e partie)

**Ihre Bank von hier. Regional stark,
persönlich nah.**

(45)

Persönlich. Regional.
Genossenschaftlich.

(53)

Ihre Bank am Puls der Region

(18)

Banking mit dem WIR-Gefühl.

(57)



(36)

AUS LIEBE ZUM SAANENLAND.

(46)

Seit 1863 die erste Bank im Weinland.

(41)

Vertrauen verbindet. www.hbl.ch

(40)

valiant

votre banque en toute simplicité

(56)

EINE BANK WIE DAS LAND

(47)

Lokal, persönlich
und traditionell.

(54)



(37)

Régionale et fière de l'être

(24)

- (1) acrevis Bank AG
- (2) AEK BANK 1826 Genossenschaft
- (3) Alpha RHEINTAL Bank AG
- (4) Baloise Bank AG
- (5) Bank Avera Genossenschaft
- (6) Bank BSU Genossenschaft
- (7) Bank EEK AG
- (8) Bank EKI Genossenschaft
- (9) Bank Gantrisch Genossenschaft
- (10) Bank in Zuzwil AG

- (11) Bank Leerau Genossenschaft
- (12) Bank Oberaargau AG
- (13) Bank SLM AG
- (14) Bank Thalwil Genossenschaft
- (15) BANK ZIMMERBERG AG
- (16) BBO Bank Brienz Oberhasli AG
- (17) Bernerland Bank AG
- (18) Bezirks-Sparkasse Dielsdorf Genossenschaft
- (19) Biene Bank im Rheintal Genossenschaft
- (20) BS Bank Schaffhausen AG

- (21) Bürgergemeinde Bern, DC Bank, Deposito-Cassa der Stadt Bern
- (22) Bürgerliche Ersparniskasse Bern, Genossenschaft
- (23) Caisse d'Epargne Courtelary SA
- (24) Caisse d'Epargne de Nyon société coopérative
- (25) Clientis AG
- (26) Clientis Bank Aareland AG
- (27) Clientis Bank im Thal AG
- (28) Clientis Bank Oberuzwil AG

Chaque année, un thème est choisi, auquel les institutions membres contribuent à leur façon, mettant ainsi en valeur la diversité régionale. Le thème de cette année est la devise.

erfrischend. bodenständig. sympathisch.

(39)

Unsere Region. Unsere Bank.

(16)

Mit Stabilität
und **Weitsicht** in
die Zukunft

(43)



(35)

Dynamischer Orchestrator+ für Banken und Finanzdienstleister.

(38)

Bank SLR. Herz. Verstand. Geld.

(51)

Traditionell seit 1837, modern seit eh und je

(48)

Toujours plus proche de vous

(33)

Klein. Persönlich. Zuverlässig.

(50)

Tradition mit Zukunft

(22)

Im Dienste Ihres Vermögens. Seit 1868.

(42)

Wir sind der unverzichtbare Serviceprovider für kleinere und mittlere Finanzinstitute und sichern effizient und nachhaltig deren Marktzugang.

(34)

(29) Clientis Bank Thur Genossenschaft

(30) Clientis Bank Toggenburg AG

(31) Clientis Entlebucher Bank AG

(32) Clientis Sparkasse Oftringen Genossenschaft

(33) CRÉDIT MUTUEL DE LA VALLÉE SA

(34) Entris Banking AG

(35) Ersparniskasse Affoltern i.E. AG

(36) Ersparniskasse Rüeggisberg Genossenschaft

(37) Ersparniskasse Schaffhausen AG

(38) ESPRIT Netzwerk AG

(39) GRB Glarner Regionalbank Genossenschaft

(40) Hypothekbank Lenzburg AG

(41) Leihkasse Stammheim AG

(42) Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG

(43) LLB (Schweiz) AG

(44) Regiobank Männedorf AG

(45) Regiobank Solothurn AG

(46) SB Saanen Bank AG

(47) Spar- und Leihkasse Bucheggberg AG

(48) Spar- und Leihkasse Frutigen AG

(49) Spar- und Leihkasse Thayngen AG

(50) Spar- und Leihkasse Wynigen AG

(51) Spar+Leihkasse Riggisberg AG

(52) Sparcassa 1816 Genossenschaft

(53) Sparhafen Bank AG

(54) Sparkasse Schwyz AG

(55) Sparkasse Sense

(56) Valiant Bank AG

(57) WIR Bank Genossenschaft

(58) Zürcher Landbank AG

Conseil d'administration

(état au 31.12.2025)

Président



Markus Gygax
Président du CA Banque Valiant SA

Vice-présidente



Marianne Wildi
Membre du CA Hypothekarbank Lenzburg AG

Membres



Markus Boss
Président de la direction
Regiobank Solothurn AG



Markus Gosteli †
Président de la direction
AEK BANK 1826 Genossenschaft



Christian Heydecker
Président du CA
BS Bank Schaffhausen AG et Clientis SA



Suzanne Marclay-Merz
Présidente du CA
Bank Leerau Genossenschaft



Peter Ritter
Membre du CA
Bernerland Bank AG



Thomas Schöb
CEO
Baloise Bank AG



Michael Steiner
Membre de la direction
acervis Bank AG



André Wegmann
Président de la direction
Bank Avera Genossenschaft



René Zwicky
CEO
LLB (Schweiz) AG

Secrétariat



Jürg de Spindler
Directeur



Jennifer Emch
Assistante de la direction

Impressum

Éditeur et rédaction

Verband Schweizer Regionalbanken
Association des banques régionales suisses
Mattenstrasse 8, 3073 Gümligen
regionalbanken.ch

Concept et réalisation

Schmucki Agentur für Kommunikation AG, Uster, agenturschmucki.ch

Photos

Ben Zurbriggen, Bienne, ben-zurbriggen.ch (secrétariat, Assemblée générale)
Manuel Lopez, Berne, Voll Toll GmbH, volltoll.ch (président et directeur, conseil d'administration)
Jana Leu, Berne, Voll Toll GmbH, volltoll.ch (manifestation de réseautage IPBD, Rencontre des délégués, Colloque)

Traduction

Denis Fournier, denisfournier.ch

Relecture

Lea von Brückner, leavonbrueckner.ch

avril 2026



Suivez-nous sur LinkedIn.

Verband Schweizer Regionalbanken
Association des banques régionales suisses
Mattenstrasse 8
3073 Gümligen

regionalbanken.ch