

Assemblée générale 2026 de la Banque Alternative Suisse, Aarau, 30 mai 2026

DISCOURS DE VALÉRIE ANOUK CLAPASSON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Traduction du discours original - seule les paroles prononcées font foi)

« Tout est question d'équilibre. »

Chères et chers actionnaires,

Équilibre et boussole des valeurs

« Tout est question d'équilibre. » Cette phrase paraît familière, peut-être même un peu trop. Elle recèle pourtant une vérité profonde qui dépasse de loin le cadre du quotidien.

Il y a plus de 2'300 ans, dans son « Éthique à Nicomaque », Aristote a fait de cette idée le fondement de sa pensée : la vertu se trouve au milieu – dans la *mésotès*, ou « juste mesure » – entre deux extrêmes. Il n'y voyait pas une solution de facilité, mais une attitude consciente, avisée et réfléchie, où le juste milieu se situe entre « trop » et « trop peu ». Cette attitude ne doit rien au hasard : elle exige une capacité de jugement, de l'expérience et des valeurs fiables en guise de boussole.

Cette boussole des valeurs n'a rien d'une métaphore pour la Banque Alternative Suisse. Il s'agit tout autant de sa mission fondatrice que d'une réalité vécue. Depuis plus de 35 ans, l'activité bancaire de la BAS ne vise pas à maximiser le rendement à court terme, mais la responsabilité écologique, l'impact social et une grande transparence. Telle est sa marque de fabrique et c'est aussi pourquoi je suis aujourd'hui devant vous, pour la première fois dans un rôle dirigeant.

Dès le début, une conviction claire a marqué mon parcours : l'économie et l'éthique ne sont pas contradictoires et ne doivent pas l'être. Au contraire : leur lien est nécessaire pour réellement changer les choses.

J'ai rejoint Credit Suisse après mes études. Et j'ai découvert le secteur bancaire en parallèle à une formation interne. Ces années se sont avérées très instructives dans le contexte de la crise financière de 2008. L'effondrement du système a eu de graves conséquences pour des millions de personnes. Il a suscité une énorme perte de confiance vis-à-vis du secteur financier. La place bancaire suisse ne s'en est pas encore complètement remise.

À l'époque, je sentais de plus en plus nettement que mon activité allait à l'encontre de ma propre boussole éthique intérieure.

Une fois mes trois enfants devenus plus grands, je me suis orientée vers une autre branche d'activité qui correspondait davantage à mes valeurs : la construction de logements d'utilité publique.

D'après le baromètre des préoccupations de la population suisse et comme le confirme à nouveau l'étude gfs de 2025, le logement constitue l'une des principales inquiétudes sociales dans notre pays. Un logement abordable, respectueux de l'environnement et orienté vers la communauté n'a rien d'anecdotique : cette question sociale d'une importance majeure nous concerne

toutes et tous, en tant que société dans son ensemble. Et elle est également une priorité pour la BAS.

Ce lien entre expérience bancaire et connaissance du logement d'utilité publique m'a amenée, il y a six ans, au conseil d'administration de la BAS.

Rétrospective 2025 : croissance et défis

Venons-en à l'exercice financier et à la rétrospective.

L'année 2025 a vu progresser tous les secteurs d'activité, malgré un contexte économique difficile. Le nombre de nos clientes et clients a augmenté ; quelque 46'000 personnes, organisations et entreprises nous avaient confié leur argent fin 2025. Le volume des crédits s'est accru de 4 pour cent pour s'établir à 2,15 milliards de francs. Près de 90 pour cent de cette somme sont allés à l'un de nos secteurs d'encouragement, ce qui dépasse nettement notre objectif de 80 pour cent. Une telle évolution positive me donne beaucoup d'optimisme.

Nous avons également franchi des étapes importantes à l'interne. L'introduction de notre nouveau modèle de rémunération rend la BAS plus attrayante en tant qu'employeuse. Il nous aide à attirer les compétences dont nous avons besoin. En outre, il s'inscrit parfaitement dans notre modèle de gestion inspiré de la sociocratie. Nous investissons ainsi dans les personnes qui animent la BAS au quotidien.

En revanche, le résultat économique n'a pas été aussi bon que prévu. Cela mérite que l'on s'y intéresse de plus près. On peut distinguer trois raisons principales :

1. L'environnement de taux d'intérêt a été très défavorable. Une concurrence féroce a mis notre marge d'intérêt sous pression et, malgré la progression dans tous les domaines en 2025, nous n'avons pas réussi à augmenter le revenu total.
2. Le renforcement de la réglementation est nécessaire, mais pèse de manière disproportionnée sur les petites banques comme la BAS. Il nous a fallu mettre les bouchées doubles en 2025 et engager des ressources supplémentaires.
3. Nous avons dû procéder à d'importantes corrections de valeur non budgétisées pour un client dans le secteur des énergies renouvelables ainsi que pour une participation dans une banque proche de nos valeurs éthiques.

L'exercice 2025 s'est achevé sur un résultat d'exploitation négatif de 6,7 millions de francs. Nous avons pu équilibrer ce résultat grâce à nos réserves solides, afficher un bénéfice de 1 million de francs et renforcer les fonds propres de base durs. Julia Trzicky vous en dira plus dans un instant.

Je voudrais remercier chaleureusement toute l'équipe de la BAS pour le travail qu'elle a accompli.

La direction générale ((montrer de la main)) siège dans sa composition actuelle depuis le mois de février. Elle a guidé la banque pendant une année difficile et mérite aussi notre reconnaissance. Tout comme l'ancienne direction générale, composée d'Etienne Bonvin, Rico Travella, Tanja Reuter et Nicole Bardet, qui a marqué la BAS pendant de nombreuses années, voire des décennies. Merci beaucoup.

Investissements : les bases du développement à venir

En ce qui concerne les produits et les charges, 2025 n'a pas permis d'atteindre l'équilibre. Je tiens à désigner précisément le principal facteur de coût : ce sont des investissements délibérés dans les fondements de la banque, c'est-à-dire l'informatique, l'amélioration des processus et des structures, ainsi que l'équipe de la BAS.

Ces investissements étaient indispensables pour continuer à renforcer notre banque et la préparer pour l'avenir.

L'année 2025 a montré que nos prestations sont de plus en plus demandées. Pour répondre à cet intérêt en offrant la qualité de service qu'attendent nos clientes et clients, nous devons disposer de l'infrastructure et des processus adéquats. Et cela idéalement avant que la demande dépasse nos capacités.

Cette logique s'applique aussi bien à 2026 qu'aux années qui suivront : nous devons améliorer l'équilibre entre charges et produits. Nous travaillons avec la direction générale afin d'optimiser la base des coûts. C'est l'une de nos priorités pour l'année en cours.

Temps forts : la BAS, un phare

Les festivités du 35^e anniversaire, au Volkshaus de Zurich, m'ont beaucoup touchée. La solidarité de nos compagnes et compagnons de route de longue date, la fidélité de nos clientes et clients ainsi que votre engagement en tant qu'actionnaires : tout cela était palpable et très émouvant. La BAS est davantage qu'une banque. Elle est une communauté qui partage une vision.

Parmi les moments forts de l'année écoulée, notons aussi l'accueil à l'automne de l'assemblée générale de la Febea, réseau européen des prestataires de services financiers éthiques. Cela montre que la BAS n'est pas une île, mais qu'elle fait partie d'un mouvement en pleine expansion, prouvant que l'on peut associer banque et éthique. Daniel Hofer vous en dira plus sur le contenu de cette conférence.

Ces moments me rappellent que la BAS est un phare, une organisation qui démontre, depuis 35 ans déjà, qu'une autre forme d'activité bancaire est possible.

Notre mission consiste à prendre soin de ce phare, à le rénover quand cela est nécessaire, parfois à y ajouter un élément et aussi à le rendre encore plus visible.

Stratégie : développer la BAS

Cette année, nous reconsidérons notre stratégie et définissons les priorités stratégiques pour les trois à cinq prochaines années. Ce processus n'a rien de bureaucratique. Il donne l'occasion de nous demander, ensemble : quels sont les défis sociaux prioritaires ? Et comment la BAS, une banque fondée sur des valeurs éthiques, peut-elle contribuer à leur résolution ? Comment y parvenir ?

Pour le conseil d'administration, la participation en tant que principe éthique signifie ceci : écouter avant de décider. En 2026, avec un nouveau format d'événements, nous aimerions approfondir le dialogue avec vous, actionnaires, ainsi qu'avec notre clientèle, notre personnel et des organisations avec lesquelles nous partageons des valeurs éthiques. Le développement stratégique s'inspirera des enseignements tirés de ces discussions.

Une question centrale se pose : comment pouvons-nous avoir un impact social et environnemental plus important, et comment pouvons-nous le mesurer et le démontrer ? Et, au-delà, comment renforcer notre position de banque éthique en Suisse ?

Vous découvrirez ce nouveau format dès cet automne. Fin août, vous recevrez des informations à ce sujet fin août, avec nos résultats semestriels.

Perspectives et priorités pour 2026

Nos priorités pour 2026 sont claires : premièrement, améliorer l'équilibre entre charges et produits afin que nos bases financières demeurent solides. Deuxièmement, renforcer la qualité de nos services pour répondre à la demande croissante. Troisièmement, affûter et hiérarchiser nos priorités stratégiques afin de préparer la BAS aux défis qui l'attendent. Et, quatrièmement, augmenter notre visibilité tel un phare, pour contribuer à façonner l'avenir de manière positive pour toutes et tous.

Nous accomplirons tout cela en sachant que les grands foyers de tension - entre impact et risque, entre autonomie et réglementation, entre expansion et qualité - ne disparaîtront pas. Or, voilà précisément où réside la force de la BAS : elle ne se contente pas d'exister en dépit de ces

tensions, mais elle évolue avec celles-ci. Parce que nous avons le courage de les affronter et de les mettre en équilibre.

Conclusion et remerciements

Pour conclure, je voudrais insister sur le fait que notre objectif est de continuer à positionner clairement la BAS. Notre banque prouve que l'écologie, le social et la solidité économique ne sont pas contradictoires, mais se conditionnent et s'enrichissent mutuellement.

Le conseil d'administration et la direction générale atteindront avec discernement l'équilibre entre ambition et prudence, croissance et profondeur, conviction et pragmatisme. Aristote nous l'a appris : la vertu réside dans le juste milieu. Ce n'est pas une solution de facilité, mais une attitude consciente, sage et réfléchie, qui trouve le bon équilibre entre le « trop » et le « trop peu ».

Je vous remercie de tout cœur, chères et chers actionnaires, vous qui permettez à la BAS d'être ce qu'elle est en lui témoignant votre confiance et votre engagement. Pour concrétiser notre reconnaissance, nous vous proposons un modeste dividende. Nous y reviendrons en détail plus tard.

Ensemble, nous incarnons l'idée qui sous-tend la BAS et démontrons qu'une banque fondée sur des valeurs éthiques n'est pas une notion abstraite, mais une réalité, et cela depuis plus de 35 ans. Ensemble, nous maintiendrons cet équilibre, le ferons évoluer et le renforcerons pour l'avenir. Merci beaucoup !