



Étude comparative sur le prêt hypothécaire aux particuliers en Suisse

Sélection de résultats d'une enquête menée auprès de 38 établissements
leaders du financement hypothécaire en Suisse

Juillet, 2024



La **situation macroéconomique actuelle oblige** les institutions financières à prendre des **décisions** stratégiques dans le **domaine du crédit hypothécaire**

Points-clés de l'étude comparative de Deloitte sur les prêts hypothécaires aux particuliers :



Les principaux acteurs du marché suisse ont été directement sondés dans le cadre d'un processus de collecte de données réalisé jusqu'au 4e trimestre 2023



Échantillon de 38 banques de détail et universelles, banques cantonales et régionales, banques privées et compagnies d'assurance



Étude menée dans toutes les régions du marché suisse ; focus sur les logements en propriété à usage propre



Couverture de plus de 65% du volume hypothécaire suisse (CHF 750 milliards)



Cette étude comparative montre comment des développements macroéconomiques tels que la hausse des taux d'intérêt et l'essor de la numérisation influencent considérablement les décisions des établissements suisses de prêt hypothécaire

Hypothèses et objectifs de l'étude comparative de Deloitte sur le prêt hypothécaire aux particuliers

Étude comparative de Deloitte : situation sur le marché et contexte

Ces dernières années, les **établissements suisses de financement hypothécaire** ont opéré sur un **marché qui évolue rapidement**. Outre la **hausse** exceptionnelle des **prix de l'immobilier** (+ 18% entre le T4 2019 et le T4 2023) et des **taux d'intérêt** (le taux directeur de la BNS est passé de - 0,75% au T2 2022 à + 1,75% au T2 2023, pour retomber finalement à + 1,25% au T2 2024) depuis la pandémie de Covid-19, **l'essor** rapide de la **numérisation** et l'émergence de **plateformes** ont eu un impact sur le marché et ont modifié les attentes de la clientèle dans l'écosystème du logement. De plus, **l'acquisition du CS par UBS** a fait des vagues sur la place financière suisse.

Malgré la détente sur le P&L global en raison de la différence de taux d'intérêt en 2023, **la pression sur les marges** et la **concurrence** pour la conquête de parts de marché dans l'activité hypothécaire continuent de **croître**. La **fragmentation** continue des **chaînes de valeur** dans l'activité de prêt hypothécaire, les nouvelles **exigences réglementaires** (notamment dans les domaines de la durabilité ou de la gestion des risques) ainsi que certaines problématiques fondamentales (en particulier en lien avec l'infrastructure en partie vieillissante) vont encore compliquer la situation. Par ailleurs, la hausse des taux au cours des derniers mois a entraîné un **glissement marqué vers des durées plus courtes** (en janvier 2024, 74% du volume hypothécaire privé présentait une durée résiduelle comprise entre 1 et 5 ans, contre 69% en 2022). À court ou moyen terme, le secteur de la construction devrait enregistrer une légère baisse d'activité. Aussi, **les activités de prolongation et de reprise d'hypothèques**, où la clientèle est plus prompte à changer de prestataire, **vont gagner en importance**. Aussi, il sera crucial de conjuguer expérience client et prix compétitifs.

Il en résulte que les établissements de crédits hypothécaires sont **confrontés à plusieurs problématiques stratégiques à long terme** s'agissant de leur **capacité à continuer à répondre, à l'avenir, aux besoins** fluctuants tant des clients que des collaborateurs et des actionnaires. C'est dans ce contexte que s'inscrit **cette étude comparative unique et objective de Deloitte** qui offre une **plus grande transparence** sur la situation actuelle, ainsi que des **recommandations** pour les **instituts financiers** suisses.

Hypothèses servant de thématiques à l'étude comparative



Les événements sur le marché requièrent une nouvelle orientation stratégique



La pression sur les marges a amené les acteurs à se focaliser sur des optimisations à court terme



Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine du prêt hypothécaire



L'inflation et la hausse des taux pèsent sur le budget des ménages

Les résultats de l'étude confirment la pression croissante sur le marché hypothécaire, mais aussi une maturité hétérogène en raison de potentiels internes inexploités en matière d'efficacité, de numérisation ou de gestion des risques

Résumé de l'étude comparative de Deloitte sur le prêt hypothécaire aux particuliers en Suisse (1/2) – Points-clés

Thématiques

Sélection de résultats de l'évaluation comparative des sondés

 <p>Les événements sur le marché requièrent une nouvelle orientation stratégique (pp. 6–10)</p>	<p>2,2%</p>	<p>de croissance attendue pour le marché entre le T3 2023 et le T4 2024 (3,1% en 2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les sondés anticipent une baisse de la croissance du marché. 47% prévoient de réaliser une croissance nettement supérieure à celle du marché (jusqu'à 5%). La plupart des institutions perçoivent la reprise de CS par UBS comme une opportunité, surtout pour le personnel qualifié (55%) et les rachats d'hypothèques (53%). Dans le même temps, toutefois, les banques cantonales et régionales se montrent proactives (p. ex. démarchage de la clientèle, tarification).
 <p>La pression sur les marges a amené les acteurs à se focaliser sur des optimisations à court terme (pp. 11–13)</p>	<p>74%</p>	<p>considèrent que la durabilité est une priorité et un défi</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les institutions considèrent plus que jamais qu'il existe de multiples défis et priorités stratégiques parallèles dans l'activité hypothécaire. Les critères ESG deviennent davantage une priorité (en passant de 24% en 2022 à 74% en 2024), tandis que la numérisation a perdu le plus de terrain (de 63% à 37%). L'optimisation classique des processus reste importante (55%), mais constitue tout aussi souvent un défi.
 <p>Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine du prêt hypothécaire (pp. 14–19)</p>	<p>80%</p>	<p>doivent prendre des mesures urgentes s'agissant de leur processus hypothécaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les sondés confirment un potentiel substantiel d'optimisation et d'efficacité dans les processus hypothécaires. 39 % ont un besoin particulièrement aigu d'action en ce qui concerne les étapes axées sur le client, depuis le lead jusqu'à l'octroi du prêt. La rationalisation et la normalisation dans les processus en tant qu'exigence clé des grands plans de numérisation n'est pas encore établie.
 <p>L'inflation et la hausse des taux pèsent sur le budget des ménages (pp. 20–21)</p>	<p>CHF 1'560</p>	<p>tel est le coût moyen d'une demande de prêt hypothécaire standard</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grandes différences qu'il existe entre établissements (p. ex. temps nécessaire pour l'octroi entre 1 heure et 3 jours) confirment la maturité hétérogène du marché. Grandes banques profitent de l'effet d'échelle, tandis que banques cantonales affichent les marges les plus élevées, mais font aussi face aux risques plus importants. Corrélations évidentes ont été relevées surtout en ce qui concerne l'efficacité, p. ex. durée du processus (1 <> 8 h) par rapport aux coûts et au taux de conclusion.
 <p>Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine du prêt hypothécaire (pp. 14–19)</p>	<p>57%</p>	<p>à peine ont un outil de management et de flux de travail central, de bout en bout</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les efforts de numérisation se concentrent sur le renforcement de la fidélisation de la clientèle, mais la pression à l'efficacité reste le principal moteur (pour 37%). Pour les clients, les fonctionnalités numériques (p. ex. simulateur du prêt (70%)) sont à présent standard; les banques cantonales se montrent moins ambitieuses. S'agissant de la numérisation interne (p. ex. outil de workflow, reporting), il existe des corrélations claires avec la taille et l'efficacité de la banque.
 <p>Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine du prêt hypothécaire (pp. 14–19)</p>	<p>82%</p>	<p>n'ont plus d'inquiétudes aujourd'hui s'agissant des plateformes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les partenariats (jusqu'à 42% des participants) avec des plateformes se multiplient, les archétypes B2C étant encore privilegiés. Les récentes consolidations qui se sont opérées sur le marché des plateformes renforcent les avantages des prestataires B2B et offrent des nouvelles opportunités Les sondés se montrent timorés dans la prise en compte des recommandations de l'ASB dans le domaine ESG; les acteurs attendent des directives plus claires.
 <p>Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine du prêt hypothécaire (pp. 14–19)</p>	<p>32%</p>	<p>des demandes auprès des banques cantonales présentent une capacité financière > 33%</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les cas d'ETP (Exception to Policy) (entre 0% et 40%), à la hausse ces dernières années, et les taux de capacité financière se sont stabilisés à partir de 2023. 32% jugent nécessaire d'adapter les paramètres de calcul, notamment en raison des hausses de taux rapides. 33% évaluent encore les demandes de crédit dans la deuxième ligne de défense, ce qui illustre les différences d'approche en matière de gouvernance d'entreprise
 <p>Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine du prêt hypothécaire (pp. 14–19)</p>	<p>0,8%</p>	<p>tel est le taux de défaillance prévu jusqu'à fin 2024 (+ 60% par rapport à 2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les établissements de crédit reposent sur des bases solides en matière de surveillance des risques de crédit (p. ex. 76% avec AQR). Une hausse de la probabilité de défaillance (jusqu'à 60% d'augmentation) et des NPL (jusqu'à 30% d'augmentation) est, malgré tout, attendue pour 2024. Des progrès sont à réaliser dans le domaine de la prévention proactive des risques (p. ex. seulement 53% avec un système d'alerte précoce).

Les institutions financières doivent agir maintenant pour accroître leur maturité dans le domaine du prêt hypothécaire afin de garantir leur compétitivité, laquelle profitera aussi à l'ensemble du marché suisse.

Résumé de l'étude comparative de Deloitte sur le prêt hypothécaire aux particuliers en Suisse (2/2) – Conclusions

Thématiques



Les événements sur le marché requièrent une nouvelle orientation stratégique
(pp. 6–10)



La pression sur les marges a amené les acteurs à se focaliser sur des optimisations à court terme
(pp. 11–13)



Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine du prêt hypothécaire
(pp. 14–19)



L'inflation et la hausse des taux pèsent sur le budget des ménages
(pp. 20–21)

Conclusions pour les institutions financières

Compte tenu du large éventail de **projets stratégiques** émergents dans l'activité hypothécaire, il s'agit de **donner la priorité à une mise en œuvre rigoureuse** tout en restant **ouvert** aux modèles d'entreprise **innovants**. Il faut veiller à toujours mettre l'accent sur les **besoins des clients**, prendre en compte les interdépendances complexes de manière globale et réaliser un **changement objectif** par-delà les cloisonnements.

Les **optimisations de processus de bout en bout** doivent désormais être réalisées de manière **globale** afin de **garantir** une **organisation** efficace et **évolutive** jusqu'à la prochaine poussée de croissance et de simplifier la numérisation qui en découle. Des **ambitions concrètes en matière de KPI**, assorties d'un reporting exécutif pertinent, permettent de mesurer les résultats et favorisent une **prise de décision agile**.

Sur la base d'une **standardisation préétablie des processus**, il est nécessaire d'établir une **planification** globale des **futurs outils** en synergie avec le système bancaire central. Malgré le **développement de partenariats avec des plateformes**, il faut associer des **parcours clients propres et numériques** fondés sur des analyses, tout au long des moments de vérité, à un accompagnement complet, afin de **ne pas perdre la relation client**.

Pour réduire au minimum les NPL (prêts non performants) inattendus, il faut veiller à une **gestion efficace de l'appétence au risque** ainsi qu'à une **surveillance proactive** des risques de crédit dans le portefeuille. Outre les aspects méthodologiques, il convient également d'examiner certaines questions relatives à la **gouvernance** et à la **culture du risque**, ainsi qu'aux **risques** et contrôles **opérationnels**, notamment en raison de la complexité de bout en bout de l'activité hypothécaire.

Conclusions générales pour d'autres acteurs du marché



Clients finaux

Pour les **nouveaux clients**, compte tenu de la situation macroéconomique, il convient – plus encore que ces dernières années – de recourir à un **conseiller de confiance compétent** (surtout dans l'optique d'une situation financière globale durable). En cas de **prolongation**, certains clients pourraient davantage bénéficier des services de **prestataires** proposant un **taux de refinancement plus attractif** grâce à des **modèles de plateforme**.



Instituts de crédit



Plateformes

Actuellement, un **certain nombre de modèles** avec une **couverture de marché plus importante prévalent**. Au vu de cette priorité, conjuguée à une ouverture croissante des clients et des instituts de crédit à ces modèles ainsi qu'à l'augmentation relative du nombre de prolongations, on peut **s'attendre à une forte augmentation des demandes**. Le succès passera par une **rapide extension de l'offre** (p. ex. types de bâtiment / de structuration de crédit).



Régulateurs

Par rapport aux années précédentes, la **gestion du risque de crédit** (p. ex. AQR, tests de résistance) a **de nouveau gagné en importance** (bien que les instituts de crédit soient solidement positionnés et que les risques se situent plutôt dans le secteur de l'immobilier commercial). Parallèlement, cette situation offre une **opportunité de mettre en place dans le futur des garde-fous plus solides** dans **certains domaines** (p. ex. ETP, gouvernance d'entreprise, durabilité, risque opérationnel) pour une mise en œuvre plus uniforme.

II – Résultats sélectionnés:

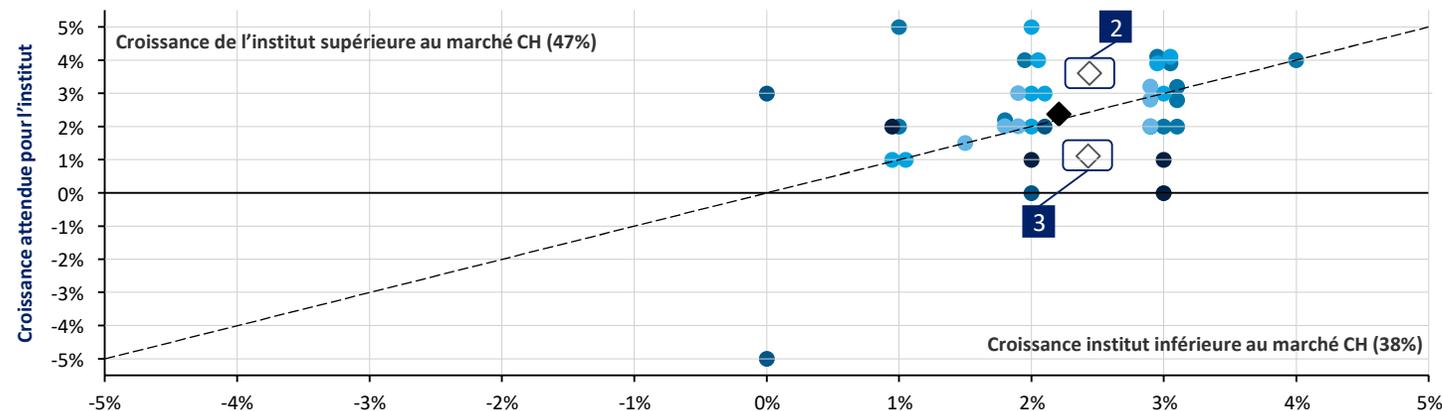
Les événements sur le marché requièrent
une nouvelle orientation stratégique



La concurrence pour les parts de marché dans le secteur du prêt hypothécaire s'intensifie – les sondés s'attendent à une baisse de la croissance du marché de 2,2% entre le T4 2023 et le T3 2024, mais prévoient de faire mieux que le marché

À combien estime-t-on la croissance du marché hypothécaire ?

Croissance en volume attendue au cours des 12 prochains mois (T4 2023 – T3 2024)



Observations

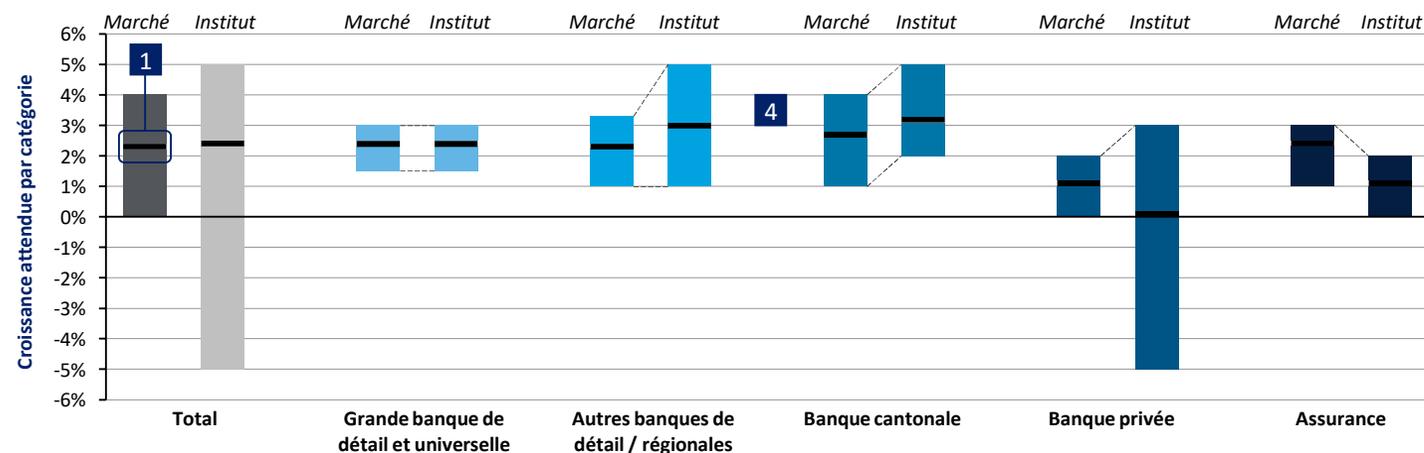
Le marché hypothécaire est un **pilier essentiel** du **secteur financier suisse** et un moteur clé de sa croissance. Il **revêt aussi une grande importance pour de nombreux ménages**, raison pour laquelle des glissements dans la concurrence attendus (en termes de parts de marché p. ex.) peuvent avoir une grande influence sur le choix du prestataire.

D'après les statistiques de la BNS, les **sondés s'attendent** en moyenne à un **déclin de la croissance sur le marché de 2,2%** d'ici au T3 2024 (1) par rapport à la **croissance de 3,1%** en 2022. Ce résultat n'a rien de surprenant compte tenu de la hausse des taux d'intérêt.

Environ **47% des sondés estiment qu'avec une croissance moyenne de 3,6%**, ils **dépasseront nettement** les prévisions de **croissance du marché (2)**. **38%** des sondés prévoient une croissance de 1,1%, un chiffre clairement inférieur à la croissance attendue du marché et qui implique une **perte claire de parts de marché (3)**. Les 14% restants prévoient de croître au rythme du marché. Globalement, ces données illustrent une **intensification de la concurrence pour les parts de marché**.

Il convient de souligner que les **banques régionales et cantonales** en particulier **prévoient** une croissance de plus de 3%, laquelle est **nettement supérieure à celle du marché (4)**, tandis que les banques privées et les compagnies d'assurance se montrent plus conservatrices dans leurs prévisions de croissance.

Croissance attendue pour le marché CH

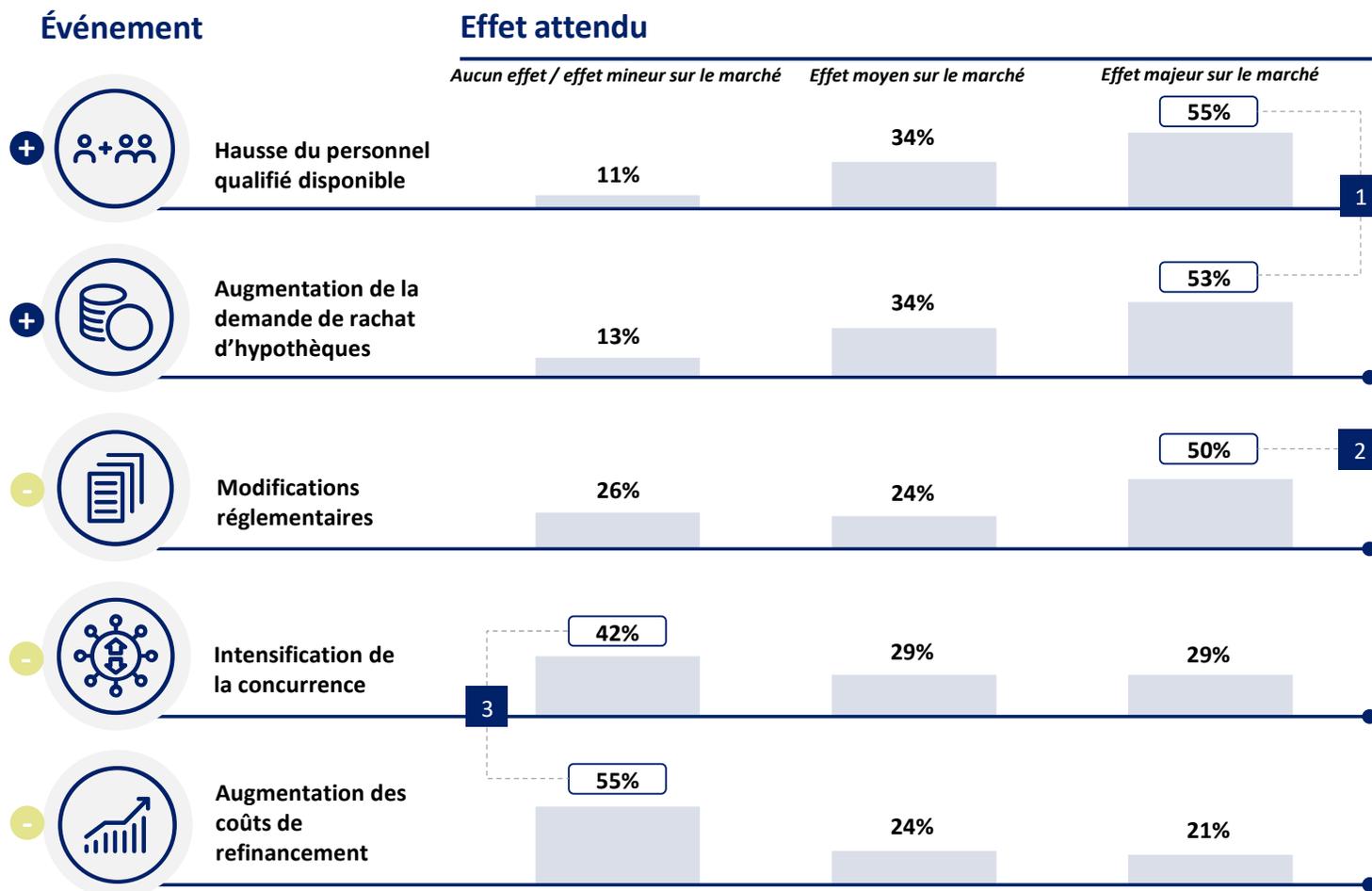


Couleur: ● Grande banque de détail et universelle ; ● Autres banques de détail / régionales ; ● Banque cantonale ; ● Banque privée ; ● Assurance;

Forme: Moyenne; Prévisions de croissance banques; Prévisions de croissance marché Observations générales centrales

Effets directs attendus de l'acquisition de CS par UBS : disponibilité de personnel qualifié (55%), augmentation de la demande de rachats d'hypothèques (53%) et modifications réglementaires (50%)

Quel est l'impact de la reprise de CS par UBS sur le marché du crédit hypothécaire?



Observations

Il fallait s'attendre à ce que la **reprise de Credit Suisse** (~10% du volume hypothécaire suisse fin 2022) **par UBS** ait aussi des **répercussions sur le marché hypothécaire**.

Selon les sondés, les **effets positifs (1)** sont aussi bien la **disponibilité** accrue de **personnel qualifié** (55%) que **l'augmentation de la demande de rachat d'hypothèques** existantes (53%) par des **clients désireux de changer de prestataire**. Ces deux effets offrent des opportunités à court terme, car les instituts proactifs pourraient en tirer des avantages temporaires par rapport aux grandes banques.

Dans le même temps, les sondés partagent leurs **préoccupations** s'agissant de **possibles changements de réglementations** (50%, **2**) comme la perspective d'une **réglementation plus stricte en matière de fonds propres** ou de l'élargissement des exigences bancaires de la FINMA des acteurs des catégories 1 et 2 aux acteurs des catégories 3 et 4. Par ailleurs, **compte tenu d'autres événements survenus dans le secteur suisse du crédit** ces dernières années (principalement dans le segment de la clientèle entreprises), les sondés prévoient un **durcissement des exigences** de manière générale concernant p. ex. la **structure du capital**, la **gouvernance** (séparation entre la première et la seconde lignes de défense) ou la **gestion du risque de crédit**.

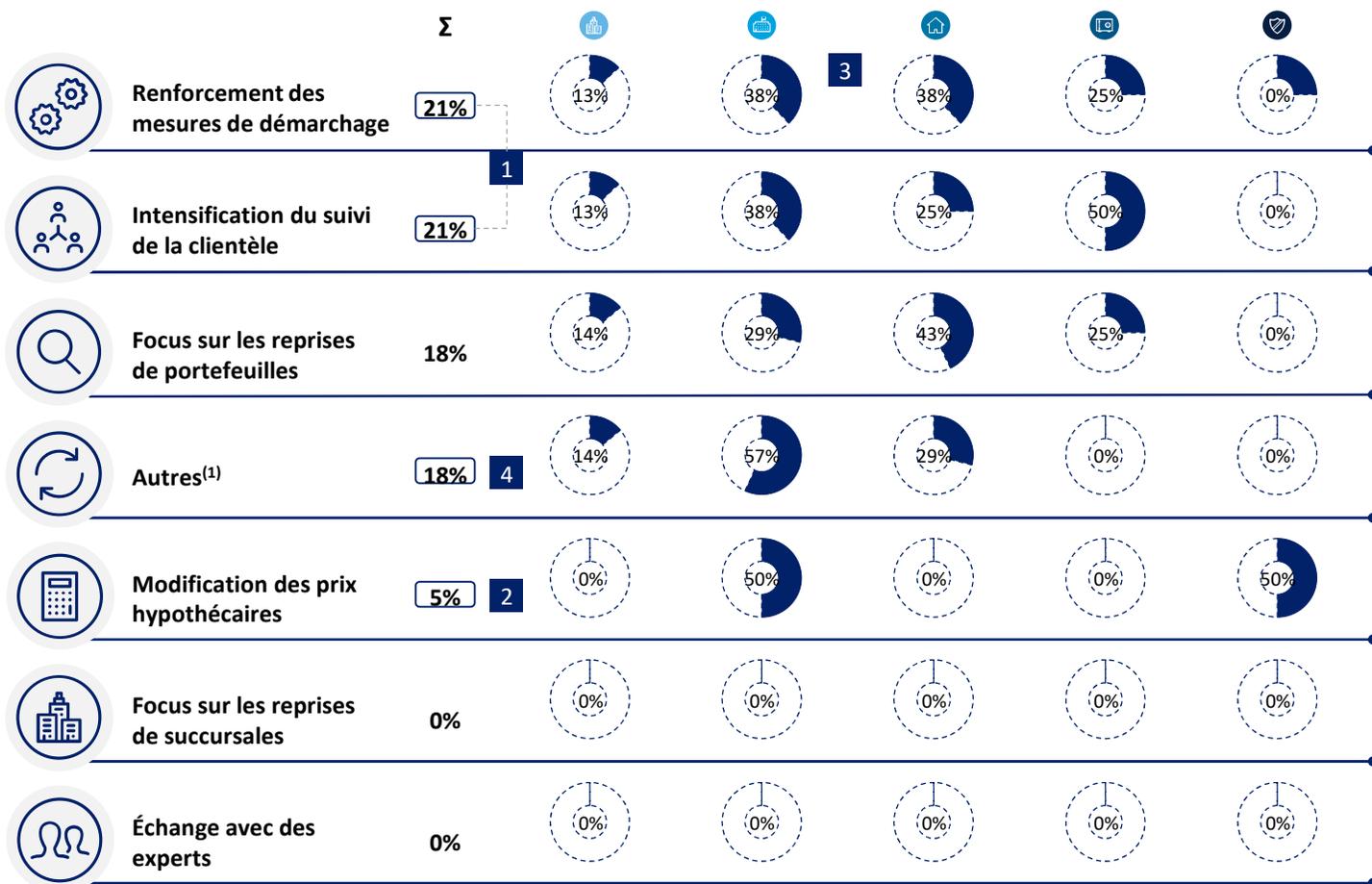
Il est intéressant de noter que la **plupart** des sondés **ne s'attend pas** à une **augmentation** directe de la **pression concurrentielle** (42%), ni à une **augmentation des coûts de refinancement** (55%) comme conséquence directe (**3**). La plupart des personnes interrogées **perçoivent donc, dans l'ensemble, positivement** le rachat de CS par UBS.

- Couleur: Observations générales centrales ;
- +** Pour les instituts un effet plutôt positif;
 - Pour les instituts un effet plutôt négatif

Certains sondés utilisent la reprise de CS par UBS comme une opportunité de croissance, avec un démarchage proactif des clients et un soutien plus important de la clientèle principalement chez les banques cantonales et régionales

Des mesures proactives temporaires ont-elles été prises dans l'activité hypothécaire en réaction à la reprise de CS par UBS?

Mesures spécifiques aux instituts à la suite de la reprise de CS par UBS



Observations

Certains sondés ont aussi **planifié** ou **déjà pris proactivement** des mesures dans l'optique des effets attendus précités.

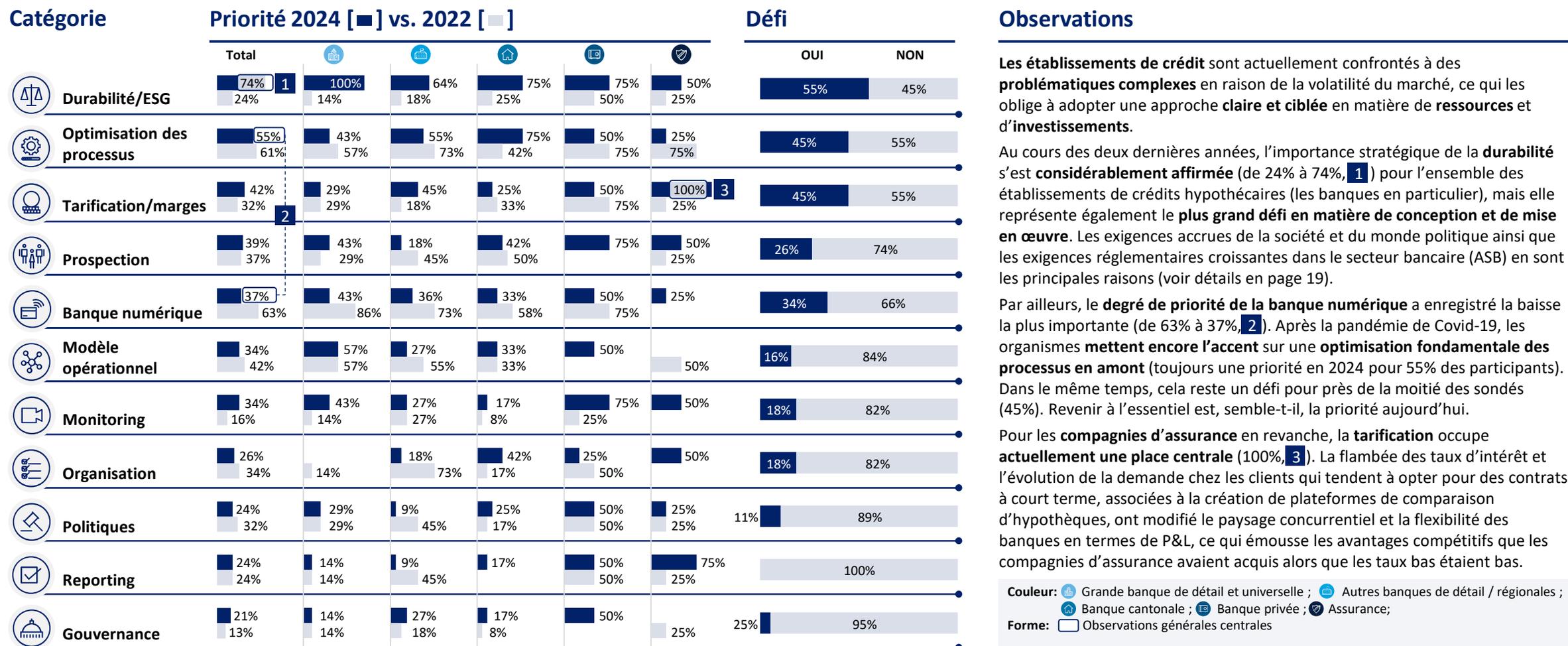
Le **démarchage de main-d'œuvre qualifiée** et un **soutien plus important de la clientèle** sont les réactions les plus fréquentes à la reprise de CS par UBS (21% dans les deux cas, **1**). Cela s'explique, d'une part, par le climat d'**incertitude générale**, qui conduit à un soutien plus important. Par ailleurs, **les acteurs se positionnent de manière ciblée comme des partenaires de confiance** (plus sûrs), p. ex. pour attirer les clients de CS avant la migration vers UBS. Très peu de sondés (5%, **2**) ont l'intention de gagner la partie en modifiant les prix, car après une **longue pression sur les marges** dans les activités liées aux taux d'intérêt, ils n'ont **aucune envie de faire l'impasse, de manière proactive**, sur les évolutions volatiles des taux d'intérêt, actuellement favorables aux banques.

Les banques de détail régionales et les banques cantonales en particulier semblent vouloir **utiliser** la situation UBS/CS comme une **opportunité** et ont pris nettement plus de mesures par rapport à d'autres types de banques (**3**). **Les grandes banques** et les assurances **courent le risque de sous-estimer** la situation et de perdre des parts de marché. **18% des sondés partagent** cet avis, notamment les banques cantonales et régionales, qui misent sur des mesures alternatives (**4**), comme un **renforcement de leurs efforts marketing à l'échelle locale**.

Couleur: Grande banque de détail et universelle ; Autres banques de détail / régionales ; Banque cantonale ; Banque privée ; Assurance;
Forme: Observations générales centrales
 1) Concentration locale, planification de scénarios, mesures de marketing proactives

Les instituts financiers doivent définir de nombreuses priorités stratégiques et faire face à des défis. Si l'optimisation des processus reste une priorité, la durabilité a aussi gagné en pertinence.

Quels sont les priorités et les défis actuels dans l'activité hypothécaire?



Observations

Les établissements de crédit sont actuellement confrontés à des **problématiques complexes** en raison de la volatilité du marché, ce qui les oblige à adopter une approche **claire et ciblée** en matière de **ressources** et d'**investissements**.

Au cours des deux dernières années, l'importance stratégique de la **durabilité** s'est **considérablement affirmée** (de 24% à 74%, **1**) pour l'ensemble des établissements de crédits hypothécaires (les banques en particulier), mais elle représente également le **plus grand défi en matière de conception et de mise en œuvre**. Les exigences accrues de la société et du monde politique ainsi que les exigences réglementaires croissantes dans le secteur bancaire (ASB) en sont les principales raisons (voir détails en page 19).

Par ailleurs, le **degré de priorité de la banque numérique** a enregistré la baisse la plus importante (de 63% à 37%, **2**). Après la pandémie de Covid-19, les organismes **mettent encore l'accent** sur une **optimisation fondamentale des processus en amont** (toujours une priorité en 2024 pour 55% des participants). Dans le même temps, cela reste un défi pour près de la moitié des sondés (45%). Revenir à l'essentiel est, semble-t-il, la priorité aujourd'hui.

Pour les **compagnies d'assurance** en revanche, la **tarification** occupe **actuellement une place centrale** (100%, **3**). La flambée des taux d'intérêt et l'évolution de la demande chez les clients qui tendent à opter pour des contrats à court terme, associées à la création de plateformes de comparaison d'hypothèques, ont modifié le paysage concurrentiel et la flexibilité des banques en termes de P&L, ce qui érode les avantages compétitifs que les compagnies d'assurance avaient acquis alors que les taux bas étaient bas.

Couleur: Grande banque de détail et universelle ; Autres banques de détail / régionales ; Banque cantonale ; Banque privée ; Assurance ;
Forme: Observations générales centrales

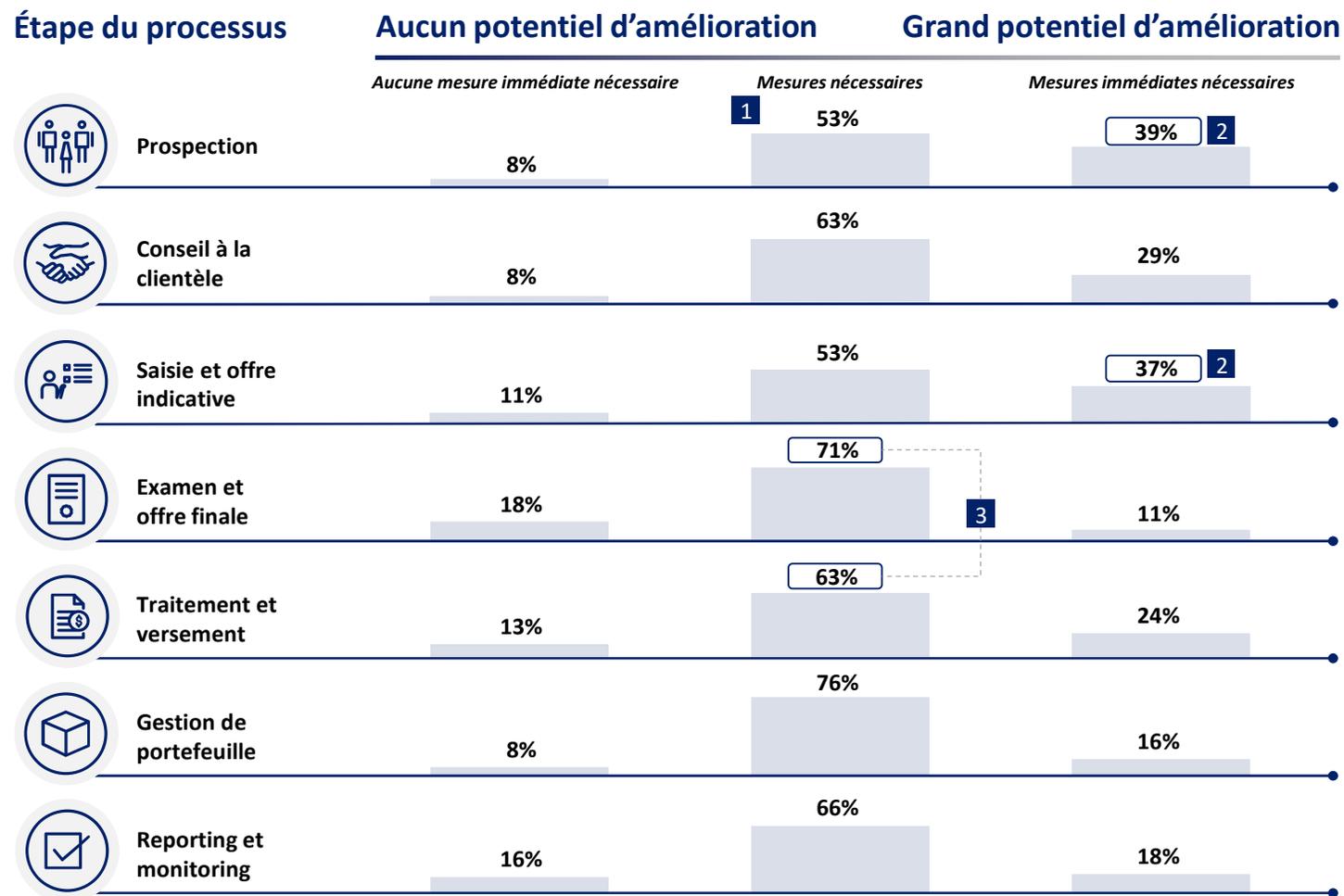
II – Résultats sélectionnés:

La pression sur les marges a amené les acteurs à se focaliser sur des optimisations à court terme



Il faut agir pour optimiser les processus – dans l’immédiat, les instituts souhaitent surtout optimiser les étapes axées sur le client afin d’élargir l’entonnoir de prospection jusqu’à l’octroi du prêt

Selon vous, quels sont les points à améliorer au sein de votre processus de crédit hypothécaire?



Observations

Les institutions financières améliorent continuellement leurs processus internes afin de garantir le respect des exigences de la clientèle et des exigences réglementaires ainsi que la compétitivité et l’efficacité interne. Cela se révèle particulièrement difficile dans le cadre du processus hypothécaire (voir aussi en p. 10). La plupart des unités et systèmes sont concernés, de la prospection par les conseillers à la surveillance du portefeuille, en passant par l’examen et le traitement.

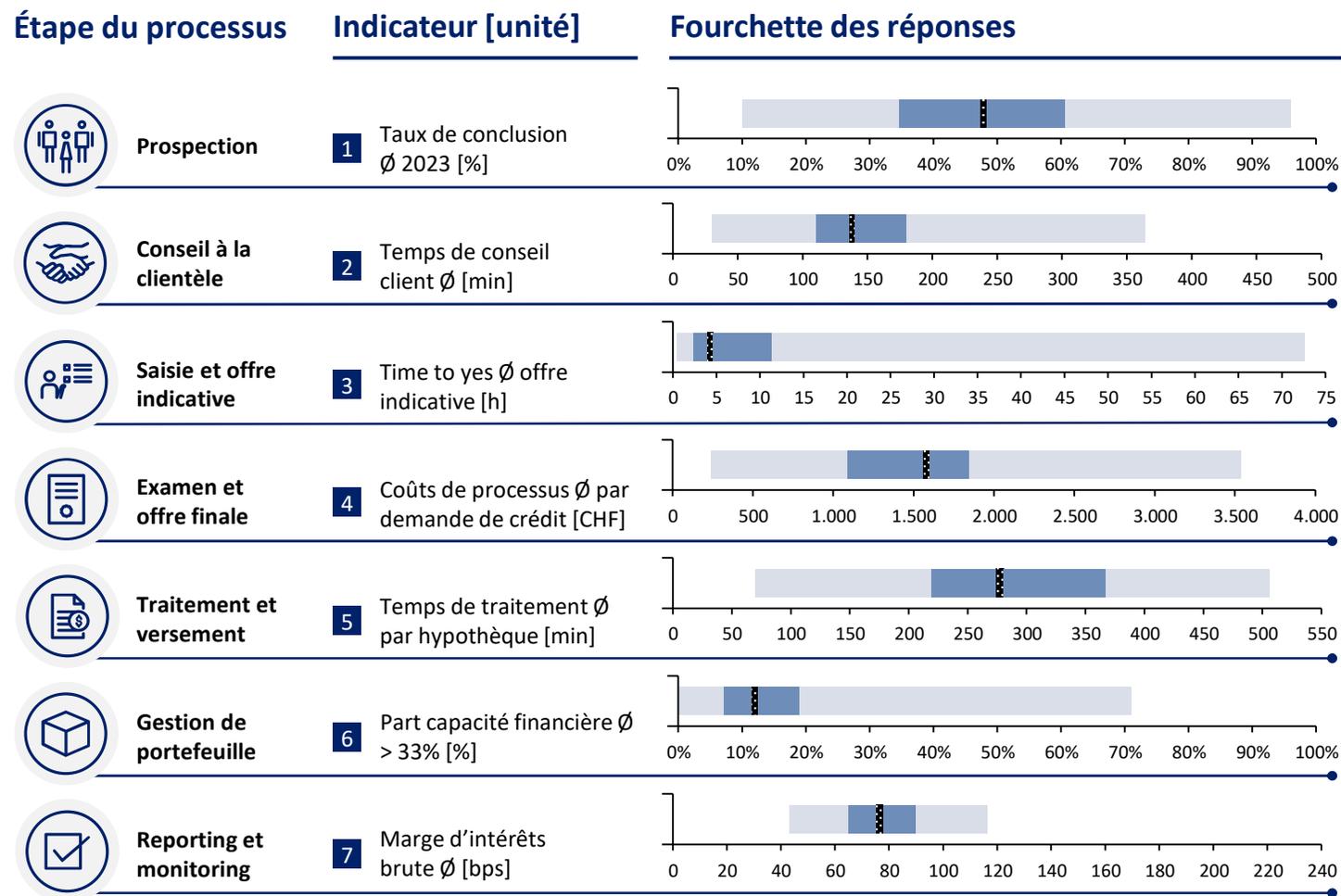
Plus de 80% des sondés ⁽¹⁾ estiment que des mesures sont nécessaires sur au moins une étape du processus. Cela montre qu’il existe encore un grand potentiel d’optimisation. Les personnes interrogées relèvent un besoin d’agir immédiat ⁽²⁾, s’agissant surtout de l’acquisition de nouveaux clients (39%) et de la préparation d’offres indicatives (37%). Cela n’est guère surprenant, car ces dernières années, une érosion croissante de la fidélité de la clientèle a été observée, un phénomène notamment dû aux courtiers, aux plateformes de comparaison et au glissement vers les canaux numériques. La certitude d’un octroi indicatif réduit l’urgence pour le client comme pour la banque et, partant, le besoin aigu d’agir au niveau de l’entonnoir de prospection ⁽³⁾.

Globalement, de nombreux potentiels d’amélioration de l’efficacité semblent certes avoir été identifiés mais ils n’ont pas encore été réellement exploités par les instituts financiers. Ce constat est également corroboré par les indicateurs clés (voir page 13). Une standardisation et une rationalisation suffisantes sont en outre des conditions essentielles pour mettre en œuvre de grands projets de numérisation et d’automatisation.

Forme: Observations générales centrales

La grande hétérogénéité des KPI clés sur le marché confirme les potentiels d'optimisation – les grandes banques profitent de l'effet d'échelle ; les BC ont tendance à dégager les marges les plus élevées, mais doivent aussi gérer des risques

Comment les KPI sont-ils quantifiés tout au long du processus hypothécaire?



Observations

Dans le cadre du processus hypothécaire, **les indicateurs clés de performance (KPI)** sont des outils de plus en plus importants pour évaluer la **compétitivité** et mesurer le **succès des optimisations** internes.

Le **taux de conversion moyen** se situe autour de **50%** (1), ce qui signifie qu'un lead sur deux est converti. Mais il existe de **grandes différences** entre les différents établissements sondés. **Les banques régionales et cantonales** ont des taux de conversion **nettement supérieurs** aux autres, car dans les régions rurales surtout, elles sont l'interlocuteur privilégié en tant que banque attirée de longue date. Le **temps de conseil** moyen varie fortement avec un facteur x12 (2). Il n'y a toutefois aucune corrélation avec le **taux de conversion ou la marge** – en définitive, c'est la qualité de l'entretien qui est déterminante. En revanche, sans surprise, il y a une **forte corrélation directe** entre les **coûts de processus** (en moyenne CHF 1550 par hypothèque, 5) et les **temps de traitement** (entre 1 et 8 heures, 4). Cela confirme l'important potentiel de standardisation et d'efficacité.

Ce qui est beaucoup plus important pour le **client final**, c'est entre autres le délai **d'engagement indicatif** (« time to say yes »). Chez de nombreux sondés, ce délai est toujours supérieur à un jour ouvrable, tandis que les **prestataires plus axés vers le numérique** n'ont besoin que de quelques minutes (3). Les autres KPI varient fortement selon l'appétence au risque et la stratégie. Au niveau de la **capacité financière** moyenne (6), **les banques cantonales** ont tendance à afficher des valeurs **supérieures** à la moyenne de 13%. Malgré des coûts de processus plus élevés que ceux de la concurrence, les banques cantonales parviennent à compenser ce risque avec une marge supérieure d'env. 5 bps (moyenne 80 bps, 7).

Forme:
 [Barre grise] De la valeur minimale au quartile 25% / du quartile 75% à la valeur maximale ;
 [Barre bleue] Du quartile 25% à la moyenne / de la moyenne au quartile 75% ;
 [Point noir] Moyenne

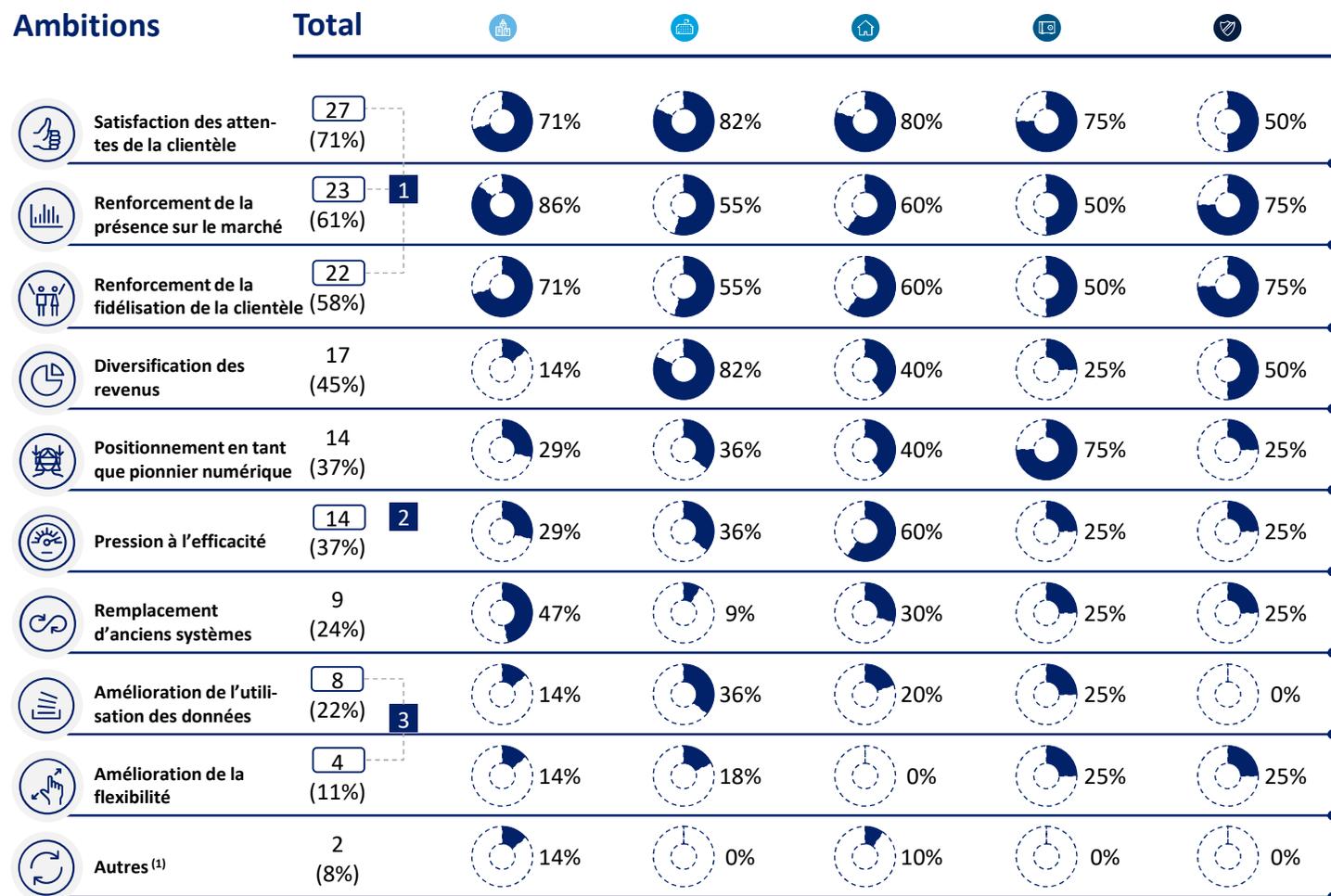
II – Résultats sélectionnés:

Le « Digital First » prévaut aussi de plus en plus dans le domaine des crédits hypothécaires



Les institutions se concentrent sur le renforcement de la fidélisation de la clientèle: les initiatives stratégiques doivent mieux s'aligner sur les ambitions, tant sur le marché qu'en interne (p. ex. pression à l'efficacité est un moteur pour 37%)

Quelles ambitions les établissements de crédit poursuivent-ils actuellement par le biais d'initiatives stratégiques?



Observations

L'amélioration ciblée du modèle d'affaires revêt une importance centrale compte tenu des nombreux défis à relever (voir p. 10). C'est la seule façon, pour les instituts financiers, de se positionner sur le marché de manière durablement compétitive et différenciée.

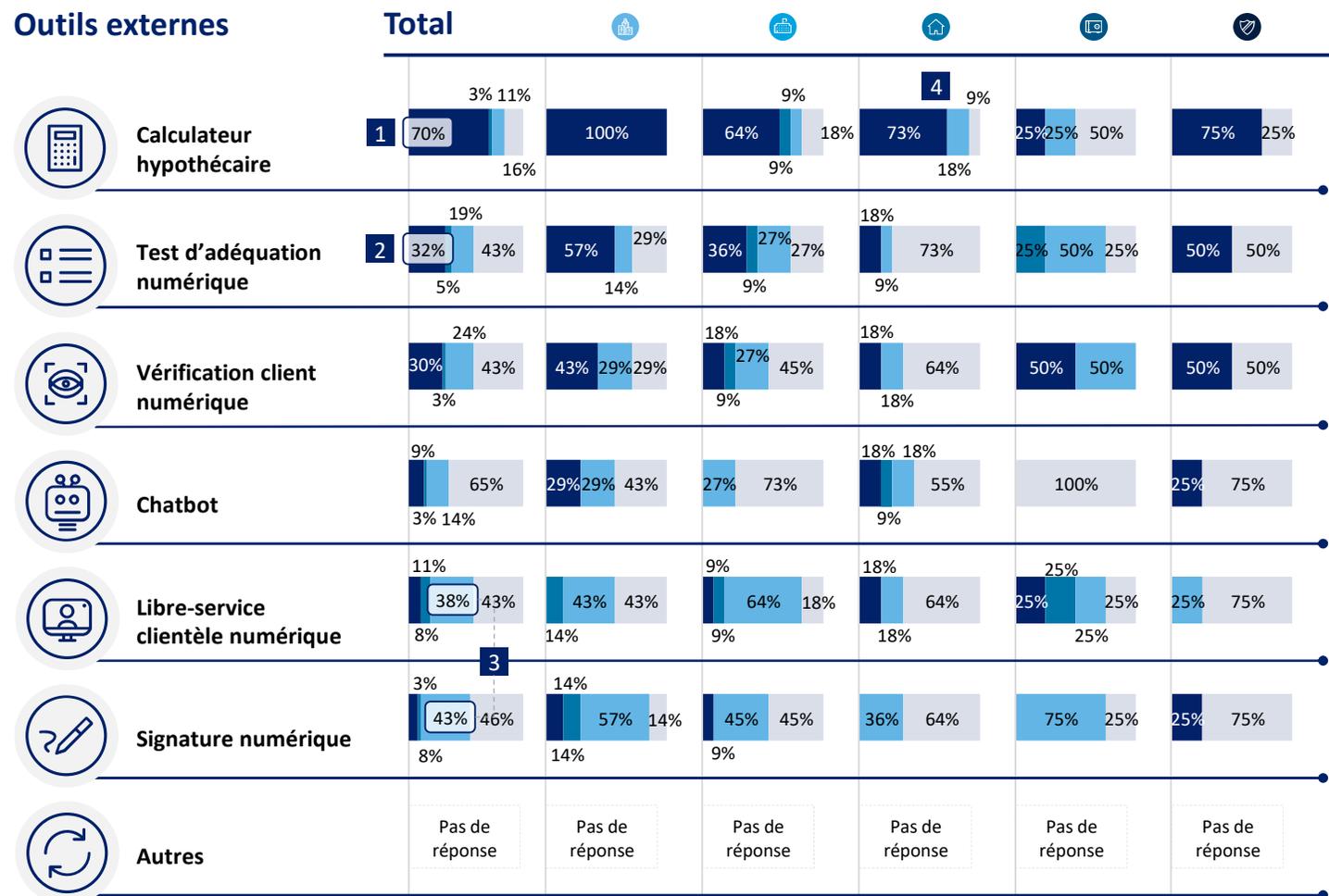
Il apparaît clairement que le top 3 des ambitions des initiatives stratégiques sont toutes axées sur le client final : répondre aux attentes de la clientèle (71%), renforcer la présence sur le marché (61%) et renforcer la fidélisation de la clientèle (58%) ⁽¹⁾. Cela se traduit par un taux de conversion supérieur et permet de surcroît de lutter contre le déclin de la fidélité, qui s'est accru ces dernières années. C'est particulièrement le cas pour les prolongations transactionnelles, sensibles au prix, où les plateformes de comparaison et les prestataires (de conseil) indépendants entrent de plus en plus en concurrence avec les banques en tant que points de contact standard.

Pression à l'efficacité oblige, plus d'un tiers ⁽²⁾ des sondés continuent de mettre en œuvre des initiatives stratégiques en dépit de la détente sur le P&L consécutive à la hausse des taux. Cela semble concerner principalement les banques cantonales (60%).

Résultat surprenant : seuls 22% des participants se focalisent sur une amélioration de l'utilisation des données ⁽³⁾, même si cela devient de plus en plus important, notamment dans le cadre de la numérisation, de l'analytique ou encore des récentes circulaires de la FINMA.

Couleur:  Grande banque de détail et universelle ;  Autres banques de détail / régionales ;  Banque cantonale ;  Banque privée ;  Assurance;
Forme:  Observations générales centrales
 1) P. ex. mise en place d'une propre plateforme ou onboarding de porteurs de risque

Grande hétérogénéité des fonctionnalités offertes à la clientèle – le calculateur hypothécaire est la norme (70 %); la signature numérique est le projet le plus en vue en 2024 (43 %); mais les banques cantonales sont moins ambitieuses
 Quelles fonctionnalités numériques pour la clientèle votre banque propose-t-elle déjà ou envisage-t-elle d'adopter?



Observations

Une **expérience client numérique** fluide revêt une **importance croissante dans le processus hypothécaire** en partie grâce à des processus plus simples (p. ex. carte de crédit, pilier 3a), dans le cadre desquels les FinTechs et les néo-banques ont montré à la clientèle ce qui était possible. Bien que les clients attendent un conseil personnalisé au plus tard lors de l', en particulier dans le cadre de nouvelles affaires, **les canaux numériques** jouent un rôle de plus en plus **déterminant** s'agissant de la **sélection initiale** de **possibles partenaires de financement** ou du **NPS**. Les crédits hypothécaires numériques sont déjà la norme dans d'autres pays comme les États-Unis ou l'Arabie Saoudite.

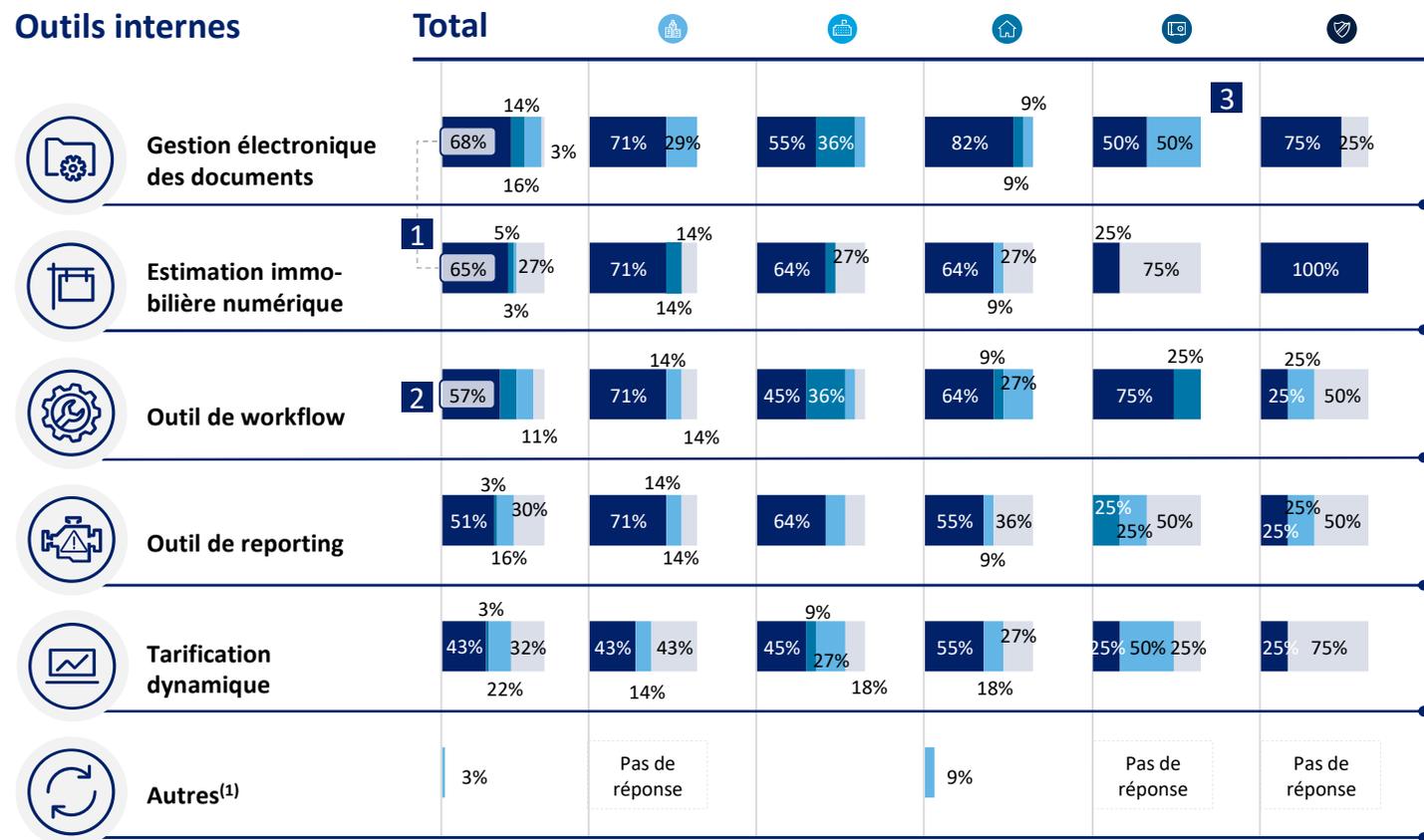
Cela explique qu'un **calculateur hypothécaire**, avec une **couverture** d'environ **70% (1)**, soit devenu aujourd'hui la **norme du secteur pour attirer la clientèle** par voie numérique. En outre, **32% des sondés** ont introduit un **test d'adéquation numérique (2)** qui favorise une **personnalisation** et un **retour d'expérience immédiat** sur la faisabilité de l'opération sans devoir se rendre dans une succursale.

Parmi les **projets les plus souvent planifiés d'ici fin 2024** figurent l'introduction de la **signature numérique** (43%) et les options de **libre-service clientèle numérique** (38%) (3). Ces deux fonctionnalités sont particulièrement utiles pour les prolongations nécessitant moins de conseils. Il semble que les **banques cantonales** planifient **moins d'initiatives de numérisation** que d'autres instituts (4). Elles risquent ainsi – malgré leur avantage de banque attirée – de **rester à la traîne sur le marché**.

Couleur: Grande banque de détail et universelle ; Autres banques de détail / régionales ; Banque cantonale ; Banque privée ; Assurance;
Forme: Observations générales centrales
 Live Go-Live 2023 Projet 2024 Pas de priorité

La numérisation interne a plus fortement progressé – les grands établissements de crédit ont davantage adopté des outils numériques (gestion de documents, outil de workflow, reporting, etc.) que les plus petits acteurs

Quelles sont les fonctionnalités pertinentes pour le personnel que votre banque propose déjà ou qu'elle envisage de mettre en place?



Observations

Tout comme pour les clients, les **efforts de numérisation** sont également **essentiels en interne** afin de **réduire** les dépenses, en particulier lors du **traitement**, et de favoriser une infrastructure évolutive. Cela vaut **non seulement pour les nouvelles affaires, mais aussi pour la gestion du portefeuille**, qui représente env. 70% des coûts opérationnels dans l'activité hypothécaire.

La **conservation des documents** et les **estimations immobilières** (68 % et 65 % respectivement) ont **déjà été en grande partie numérisées (1)**, notamment grâce à des partenaires externes experts en estimation immobilière ou des offres telles que Terravis.

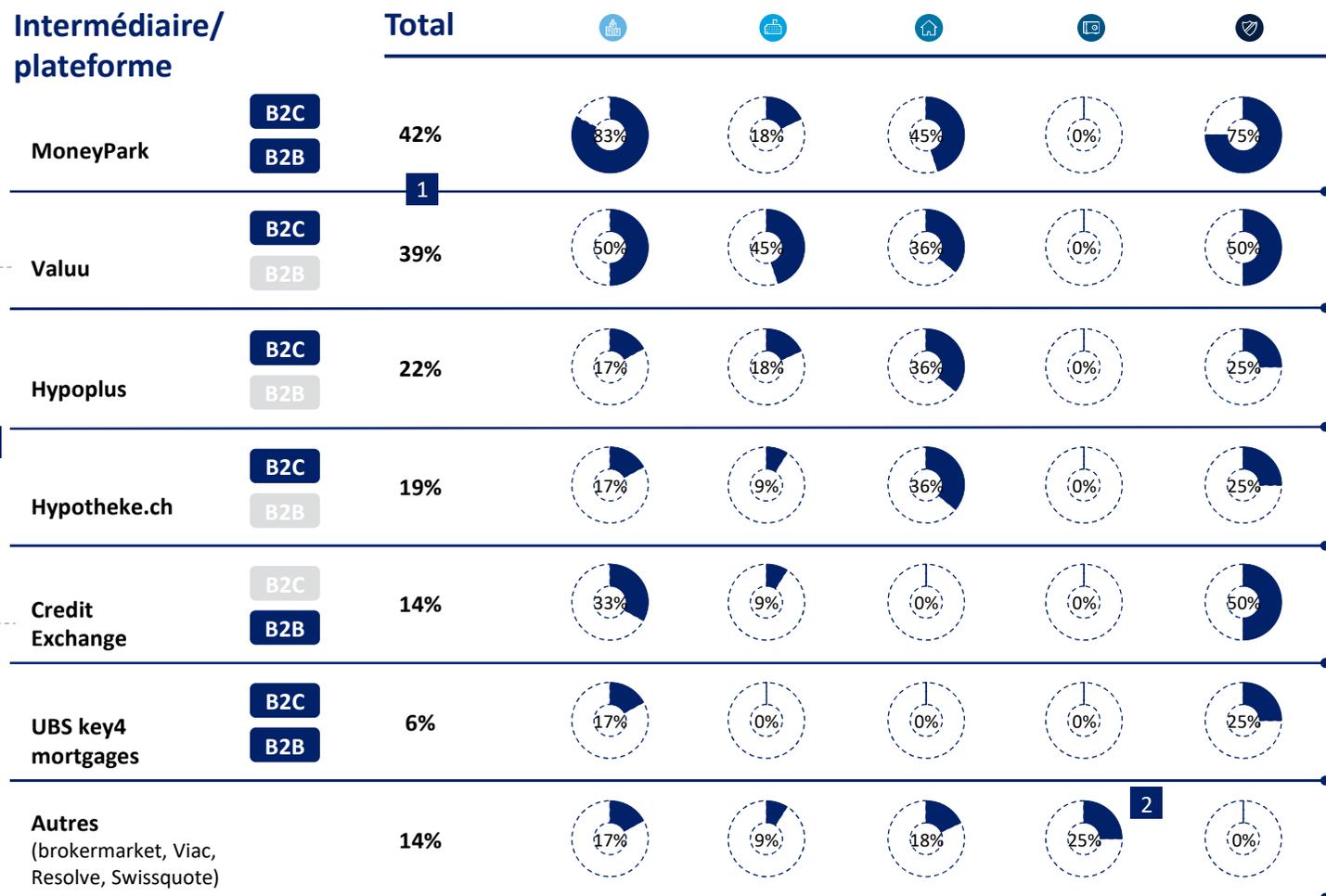
Les **outils de workflow**, en tant que **couche d'orchestration centrale** et condition de base pour mettre en place un processus numérique de bout en bout, **n'ont été adoptés qu'à 57 % (2)**; **32 % des sondés prévoient en outre d'en introduire un d'ici fin 2024**. Il semble y avoir une corrélation avec la taille de l'établissement.

Sans grande surprise, les **compagnies d'assurance** (petits volumes) et les **banques privées** (moins d'activités standard) sont **moins avancées** en matière de **numérisation interne (3)**. Cela crée une **opportunité pour les banques** ou les **plateformes numérisées** désireuses de servir de **partenaires BPO stratégiques à l'avenir**, et permet d'éviter que les établissements de petite taille réalisent eux-mêmes d'importants investissements dans de nouvelles infrastructures.

Couleur: Grande banque de détail et universelle ; Autres banques de détail / régionales ; Banque cantonale ; Banque privée ; Assurance ;
Forme: Observations générales centrales
 Live Go-Live 2023 Projet 2024 Pas de priorité

Les partenariats avec des plateformes hypothécaires se multiplient – les modèles B2C ont actuellement le vent en poupe, mais les récentes consolidations renforcent les atouts du B2B et offrent de nouvelles opportunités stratégiques

Quels partenariats ont été conclus avec des intermédiaires ou des plateformes?



Observations

À l'étranger (p. ex. Grande-Bretagne, Pays-Bas, Allemagne), les **plateformes indépendantes** sont aujourd'hui **de plus en plus souvent le premier point de contact** pour un financement immobilier (entre 45% et 75%). Ce n'est pas encore le cas en **Suisse** (env. 5 à 10%) même si, **au cours des dernières années, la chaîne de valeur s'est modularisée aussi de plus en plus**. Les plateformes accroissent p. ex. la présence des organismes de crédit sur le marché, garantissent à la clientèle une transparence des prix (plutôt B2C) et assurent un plus large accès au marché (plutôt B2B, aussi pour les caisses de pension p. ex.).

Les **taux de participation pour les plateformes de comparaison B2C** semblent être de manière générale **plus élevés** parmi les participants à l'enquête (1, jusqu'à 42%). Cela s'explique aussi souvent par le fait que le client et le traitement de son dossier sont confiés à l'établissement alors que, s'agissant des prestataires B2B, la crainte de perdre la fidélité de la clientèle continue de prévaloir, notamment chez les banques. Les **banques privées** ne travaillent généralement qu'avec des intermédiaires alternatifs (2) en raison d'exigences globalement moins conventionnelles (les plateformes ont encore souvent des plafonds en matière de salaire ou de prix d'achat).

En raison des récentes **consolidations sur le marché des plateformes** (p. ex. fusion Credit Exchange, Valuu et brokermarket ; intégration de MoneyPark dans Helvetia, 3), les acteurs du marché doivent adopter un positionnement stratégique clair. On peut aussi y voir le début d'un nouveau chapitre et une nouvelle **opportunité sur le marché suisse**.

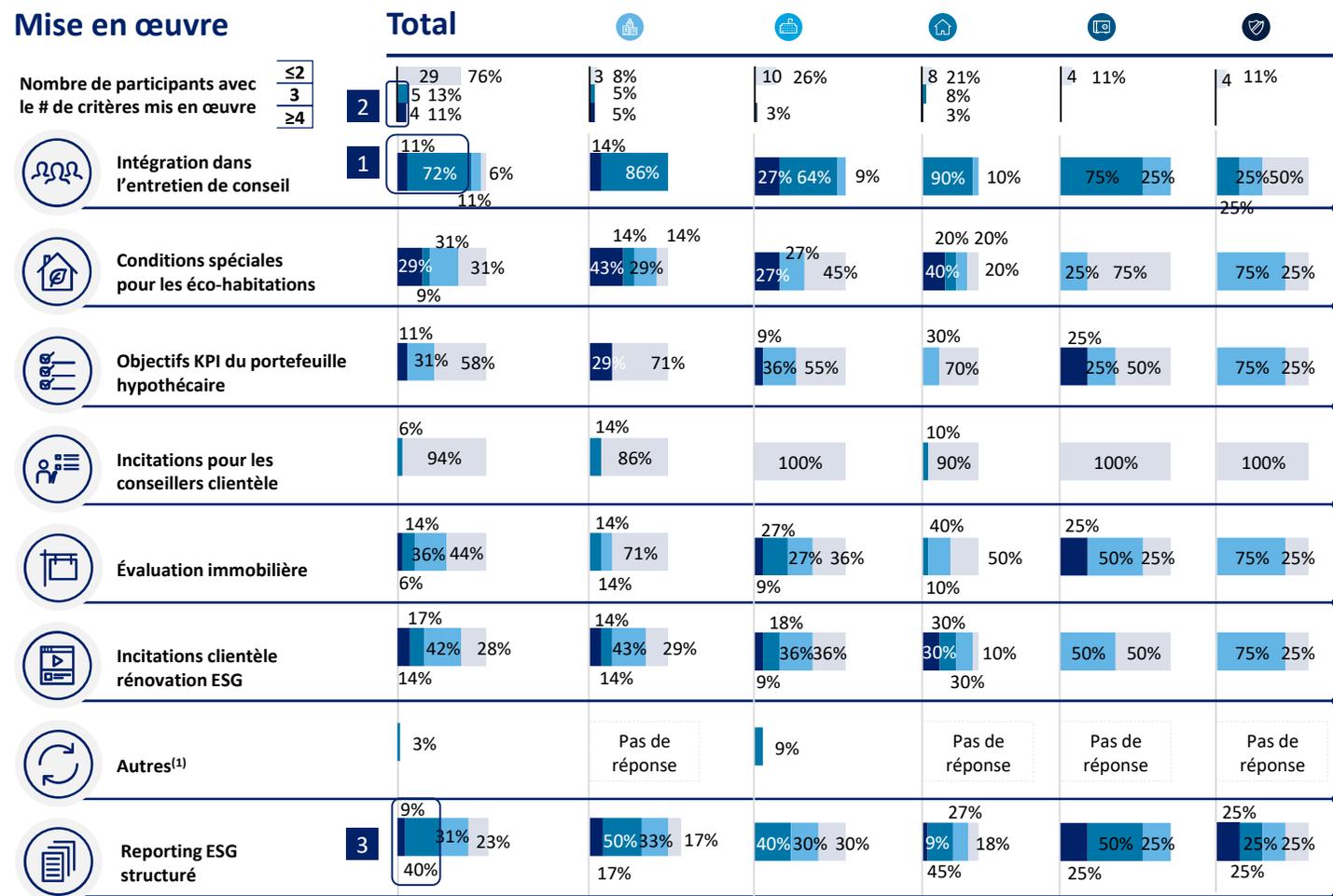
Couleur: Grande banque de détail et universelle ; Autres banques de détail / régionales ; Banque cantonale ; Banque privée ; Assurance;

Forme: Observations générales centrales

Une certaine réticence à prendre en compte les critères ESG – jusqu'à présent, les acteurs du marché se sont limités au strict nécessaire dans l'observation des recommandations de l'ASB et attendent des directives plus précises

Comment les directives ESG de l'ASB visant à promouvoir l'efficacité énergétique dans les hypothèques ont-elles été mises en œuvre?

Mise en œuvre



Observations

Les **critères ESG** continuent de **prendre de l'importance** dans le secteur financier, notamment parce que le (non)-**financement ciblé de projets et d'entreprises** a un **impact sur l'environnement et la société**. L'intégration des facteurs ESG devient donc également plus pertinente dans le domaine du crédit hypothécaire, notamment au regard des objectifs généraux de la Net-Zero Banking Alliance et des **premières dispositions réglementaires de l'ASB** depuis 2023.

83% (1) des personnes interrogées ont mis en œuvre la seule directive obligatoire (intégration de thèmes liés à la durabilité dans l'entretien de conseil) avant le délai fixé (janvier 2024). Les assurances en particulier, non concernées, font figure d'exception. Environ **24%** (2) des sondés ont **intégré en plus encore au moins deux autres directives ESG** dans leur **modèle d'affaires** (p. ex. conditions spéciales, objectifs de portefeuille). Environ la **moitié** (3) d'entre eux **peuvent déjà extraire des données ESG** de leur portefeuille (p. ex. pour le reporting climatique mis en place par le Conseil fédéral).

De manière générale, l'heure est cependant **majoritairement à l'attente concernant ces thèmes**. En cause : des **lignes directrices trop floues**, le risque de **complications inattendues** dans la **mise en œuvre technique** (p. ex. intégration dans les instructions et systèmes) ou encore une philosophie qui tend à considérer que les choses vont se mettre en place à travers la valeur de marché des biens immobiliers, et non de manière proactive ou – double peine – avec l'appétence au risque des banques.

Couleur: ■ Grande banque de détail et universelle ; ■ Autres banques de détail / régionales ; ■ Banque cantonale ; ■ Banque privée ; ■ Assurance;

Forme: Observations générales centrales ; Depuis longtemps dans les affaires courantes ; Introduit en 2023 ; Prévu jusque fin 2024 ; Pas de focalisation

1) p. ex. participation financière pour le certificat énergétique des bâtiments (CECB)

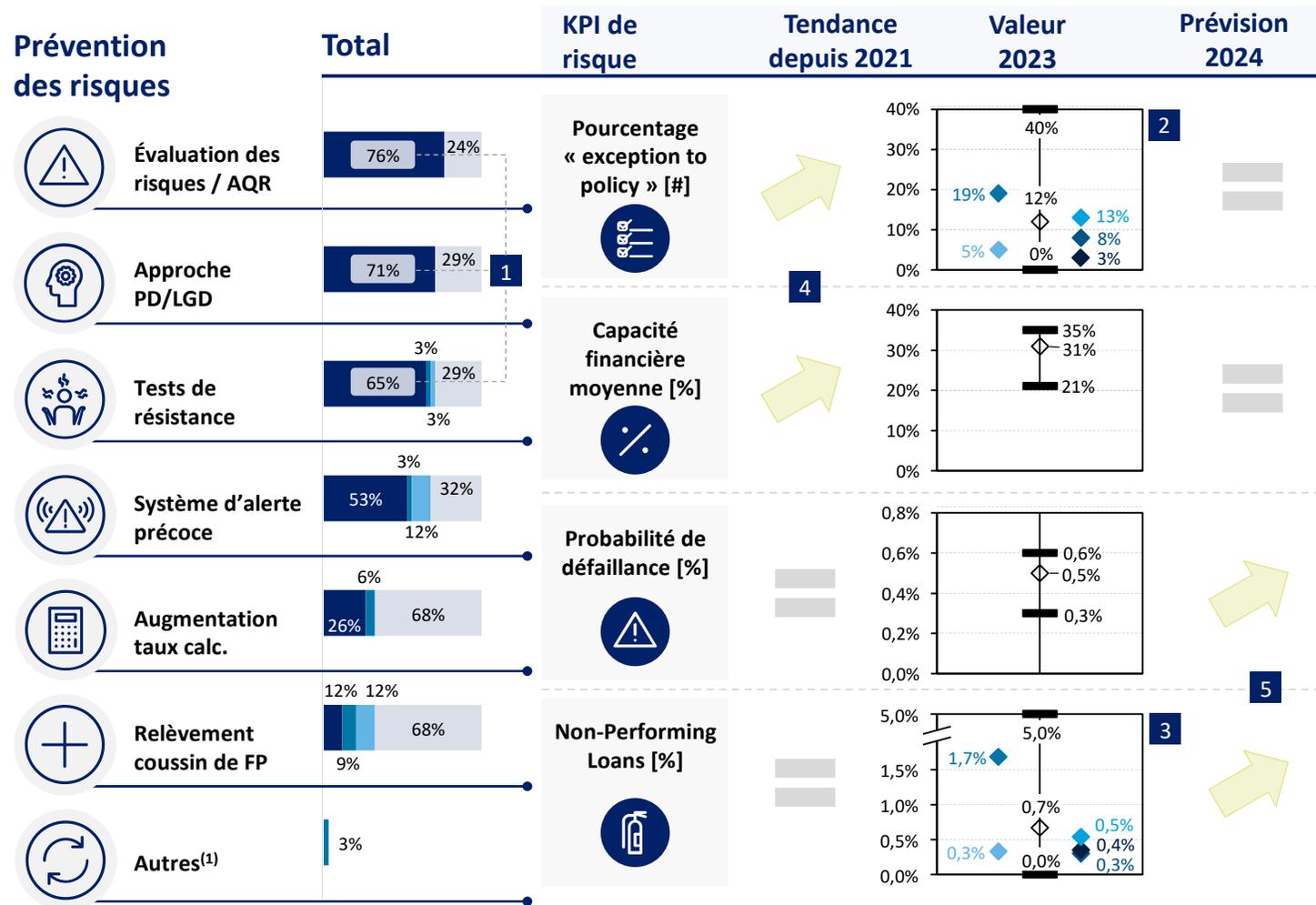
II – Résultats sélectionnés:

L'inflation et la hausse des taux pèsent sur le budget des ménages



Les établissements ont, dans l'ensemble, des bases solides, mais les risques de crédit augmentent – la probabilité d'une défaillance devrait s'accroître (scénario à éviter), en particulier pour les banques cantonales et de détail

Comment les paramètres de risque dans le portefeuille de crédits évoluent-ils et quelles mesures de prévention ont été mises en place?



Observations

Les mesures de prévention des risques de crédit les plus adoptées sont les **Asset Quality Reviews (AQR – examens de qualité des actifs)** supplémentaires (76%), l'**utilisation de l'approche PD/LGD** (71%) et les **tests de résistance** (65%) (1). Ce sont des méthodes qui ont été largement adoptées depuis la dernière crise financière. Des modifications sont attendues en 2024, notamment en raison du dispositif réglementaire de Bâle III. D'autres mesures (p. ex. systèmes d'alerte précoce, relèvement du coussin de FP) sont nettement moins répandues. Toutes mesures confondues, on ne constate **guère de différences entre les catégories de banques**. Néanmoins, les **compagnies d'assurance** ont adopté beaucoup moins de mesures que d'autres dans ce domaine.

Il existe des différences de KPI de risque entre les participants. S'agissant du **pourcentage ETP**, compris entre 0% et 40% (2), les **banques cantonales** se situent, à 19%, **au-dessus** de la **moyenne générale de 12%**. Il existe ainsi un **potentiel de standardisation**. Même tableau pour les **prêts non performants** : les **banques cantonales** se situent là encore, avec 1,68%, **au-dessus** de la **moyenne générale de 0,67%** (3).²⁾

En raison de la forte demande d'hypothèques en période de taux d'intérêt bas et de la hausse des prix de l'immobilier, une **augmentation des ETP** et de la **capacité financière** a aussi été constatée **durant les deux dernières années** (4). Une stabilisation est attendue dans ce domaine. Il n'est donc pas surprenant qu'en **combinaison** avec **l'inflation**, une **rapide hausse des taux** et les corrections sur le marché immobilier se traduisent par une **augmentation des défauts de crédit** (5). La **prévention proactive des risques** gagne ainsi encore en importance.

Couleur: Grande banque de détail et universelle ; Autres banques de détail / régionales; Banque cantonale ; Banque privée ; Assurance;

Forme: Observations générales centrales Depuis longtemps dans les affaires courantes Introduit en 2023 Prévu jusque fin 2024 Pas de focalisation

— Valeur min. / max. ◇ Moyenne générale 1) P. ex. primes de risque tarification; 2) Données non corrigées des effets exceptionnels historiques de certains participants

Contacts et annexe



Les experts en benchmarking du prêt hypothécaire aux particuliers de Deloitte restent à votre entière disposition pour vous fournir des informations plus détaillées sur les résultats de l'étude et leur applicabilité à votre établissement

Vos personnes de contact



Jean-François Lagassé

*Financial Services
Industry Leader*

+41 58 279 81 70

jlagasse@deloitte.ch



Cyrill Kiefer

Partner

+41 58 279 69 20

cykiefer@deloitte.ch



Eric Gutzwiller

Director

+41 58 279 73 08

ericgutzwiller@deloitte.ch



Pablo Paron

Manager

+41 58 279 65 61

pparon@deloitte.ch



Noah Lehner

Senior Consultant

+41 58 279 53 05

nlehner@deloitte.ch



Deloitte est un leader d'opinion reconnu, s'agissant notamment des modèles opérationnels dans le secteur bancaire (TOM), des opérations de crédit et d'hypothèques – à l'international et avec une forte présence en Suisse

Deloitte Leader d'Opinion– une sélection d'autres publications de Deloitte CH

Banking blog
The Swiss mortgage lending landscape in transformation - Platforms as one of three underlying drivers
Posted on 30/06/2021



This article is a continuation of our editorial "Strategic trends and implications for bank operating models". As part of the debate on how Swiss banks can transform their operating models towards the "new normal", we discuss the possible future of lending platforms.

Drivers of change in the mortgage lending market

Mortgage lending is a core element in the Swiss financial market, and especially for retail banks. Mortgage loans continue to be a central pillar of earnings. However, the market has been under pressure for several years due to low interest rates and narrow margins for lenders. The problems have been identified by the entry into the market of institutional investors (e.g. pension funds) in search of investment alternatives. They are pushing institutions or operators of capital to mortgage platforms. Together with digitalised processes and ecosystem strategies, mortgage platforms are currently one of three fundamental drivers in the mortgage market.

The Swiss mortgage lending landscape in transformation



Banking blog
Banking risks amid challenges: How economic turbulences are spilling over into the banking sector
Posted on 06/02/21 | 1 comment



The COVID pandemic, the war in Ukraine and the merger of UBS and CS represent the three main problems in a series of events that have affected the Swiss economy. While pandemic-related aid given by the Swiss government was covering up parts of it, the consequence of higher corporate debt on manufacturing has led to the need to reorganise the effects of these strategies on corporate loans and on how financial services are provided and delivered.

Over the past few years, the financial markets have experienced several shocks, most notably the announcement of the merger of Switzerland's two largest banks, Credit Suisse, and UBS. Before that, the interest conflict between banks and insurance and the COVID-19 pandemic had already weighed on the economic outlook. The accumulation of these events in a short period of time resulted in severe economic consequences, which we report in this blog.

To begin with, the measures taken by the Swiss government in March 2020 to counter the impact of COVID-19 negatively affected the local economy. The restrictions on personal mobility led to a sharp reduction in household consumption. Consequently, many firms faced a large drop in revenue. Liquidity shortages and a sense of company bankruptcy were expected, and a softening was felt in the banking sector, with defaults and, ultimately, loan losses well beyond what was anticipated.

Banking risks amid challenges: How economic turbulences are spilling over into the banking sector



Deloitte.



Property Index
Overview of European Residential Markets
by Deloitte, August 2021

Property Index – Overview of European Residential Markets



Banking blog
Strategic trends and implications for bank operating models
Posted on 18/03/2021



This article is the first in a series on how Swiss banks can transform their operating models towards a new normal. The Deloitte Financial Services Transformation team will be publishing an on-going bank's perspectives on the key implications, international best practice and potential solutions that banks might implement.

Existing gaps in banks' operating models revealed

The global pandemic and related economic crisis have affected Swiss banks profoundly. The direct financial impact is likely to be in the form of loan losses, as we pointed out in a previous article. However, the crisis has also revealed weaknesses in banks' operating models, which will affect their competitive advantage and, by financial, risk and capital parameters unless appropriate and timely action is taken. The weaknesses include amongst others:

Strategic trends and implications for bank operating models



Banking blog
The SBA guidelines on energy efficiency in mortgages: Where things stand 180 days before coming into force
Posted on 06/07/2021 | 1 comment



The self-regulation guidelines from the Swiss Bankers Association (SBA) on the promotion of energy efficiency in mortgages have shown a sudden spotlight on the subject of ESG financing. While the current guidelines are limited in scope, they nevertheless present challenges for banks in Switzerland, as they may well be extended in the future. Banks are well advised to adjust their lending operating model not only in the short term, but also strategically for the longer term.

ESG criteria for mortgage financing are new in Switzerland

The SBA guidelines on energy efficiency in mortgages: Where things stand 180 days before coming into force



Banking blog
Looking to safeguard mortgage leads in the "digital new normal"?
Posted on 18/02/2021



The lockdowns of 2020 have accelerated the adoption of digital channels by as much as five years, when potential clients change how they interact with their financial providers, banks are presented to act. They have to adjust their mortgage distribution strategy to maintain or increase the level of leads and therefore mortgage volumes. Online and mobile channels are finally starting to live up to their potential. For example, the percentage of clients taking out mortgages online has increased around 15 percentage points compared to pre-COVID – a trend that is expected to continue. Similarly, phone and video advisory has finally made a long-awaited breakthrough.

Client personas help to provide the view from outside

Client journey mapping is key to identifying pain points and possible "hidden" distribution channels in the customer journey so as to define levers to increase leads. We have divided clients into four segments based on whether they are already a

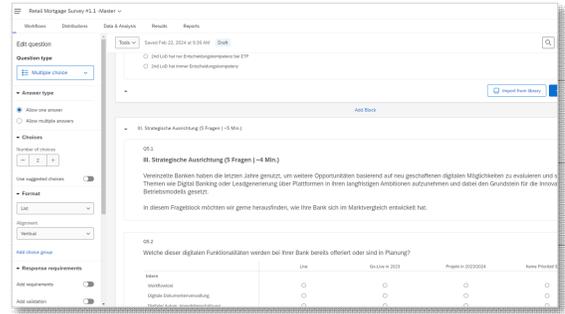
Looking to safeguard mortgage leads in the «digital new normal»?



Méthodologie

De mai à juillet (2023)

Élaboration de l'enquête



- Élaboration d'une **enquête en ligne** grâce au logiciel d'enquête **Qualtrics** sur des thèmes actuels concernant le marché hypothécaire en Suisse et au-delà
- Enquête structurée sous forme de questionnaire standardisé avec **20 questions** (menu déroulant, saisie de chiffres, choix multiples, texte libre, etc.) sur la base d'**hypothèses préalablement définies par Deloitte**

Demande de participation à l'enquête

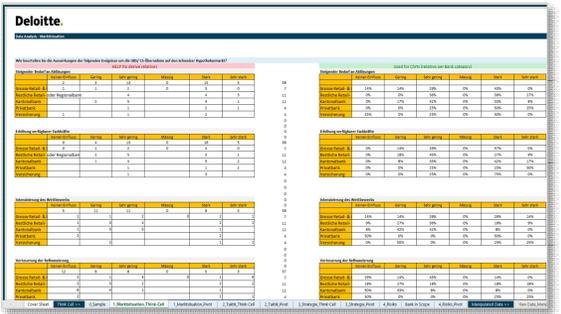
La situation macroéconomique actuelle oblige les institutions financières à prendre des décisions stratégiques dans le domaine du crédit hypothécaire Points-clés de l'étude comparative de Deloitte sur les prêts hypothécaires aux particuliers :

- Les principaux acteurs du marché suisse ont été directement sondés dans le cadre d'un processus de collecte de données réalisé jusqu'au 4e trimestre 2023
- Échantillon de 38 banques de détail et universelles, banques cantonales et régionales, banques privées et compagnies d'assurance
- Étude menée dans toutes les régions du marché suisse ; focus sur les logements en propriété à usage propre
- Couverture de plus de 65% du volume hypothécaire suisse (CHF 750 milliards)

- Demande de participation à l'étude **adressée à 69 établissements de crédit hypothécaire suisses de tous types** (banques, assurances, caisses de pension) et de **toutes tailles**
- Groupe cible : surtout des **membres du management** (focus sur les **CEO, COO et CRO**), contactés directement par Deloitte

De juillet à novembre (2023)

Recueil de données



- **Temps moyen de réponse au sondage en ligne** par les participants d'environ **30 minutes**
- Toutes les **données** ont été fournies par les **instituts eux-mêmes** et conservées de manière confidentielle (consultables seulement sur une base individuelle pour les participants)
- **Taux de réponse élevé (~55%)** – au total **38 participants** pour une **couverture de marché > 65%**

De novembre (2023) à février (2024)

Analyse

Résultats sélectionnés : la pression sur les marges a amené les acteurs à se focaliser sur des optimisations à court terme

Il faut agir pour optimiser les processus – dans l'immédiat, les instituts souhaitent surtout optimiser les étapes axées sur le client afin d'élargir l'entonnoir de prospection jusqu'à l'octroi du prêt

Selon vous, quels sont les points à améliorer au sein de votre processus de crédit hypothécaire ?

Étape du processus	Aucun potentiel d'amélioration	Grand potentiel d'amélioration
Prospection	8%	53%
Candidat à la clientèle	8%	63%
Suivi et offre individualisée	11%	53%
Déclassement et offre finale	22%	71%
Traitement et versement	11%	83%
Gestion de la problématique	8%	76%
Reporting et monitoring	16%	64%

Observations : Les institutions financières continueront certainement leur processus interne afin de garantir le respect des exigences de la clientèle et des exigences réglementaires ainsi que la compétitivité et l'efficacité de leur chaîne de valeur. Cependant, il est important de noter que les points à améliorer sont axés sur le client afin d'élargir l'entonnoir de prospection jusqu'à l'octroi du prêt. Plus de 80% des acteurs ont répondu que les mesures sont nécessaires pour améliorer le processus de crédit hypothécaire. Cela montre que les acteurs ont une vision claire de ce qu'il faut améliorer. L'impact positif de l'adoption de nouveaux clients (NPS) est un indicateur clé de la performance client. Cela est en accord avec les observations de la dernière année, une année marquée par la Réserve de la clientèle et une attention accrue des clients sur les services bancaires, une préférence de comparaison et un engagement avec les canaux numériques. Le centre d'intérêt est orienté vers l'expérience client et la satisfaction. Cela est en accord avec les observations de la dernière année, une année marquée par la Réserve de la clientèle et une attention accrue des clients sur les services bancaires, une préférence de comparaison et un engagement avec les canaux numériques. Le centre d'intérêt est orienté vers l'expérience client et la satisfaction. Cela est en accord avec les observations de la dernière année, une année marquée par la Réserve de la clientèle et une attention accrue des clients sur les services bancaires, une préférence de comparaison et un engagement avec les canaux numériques. Le centre d'intérêt est orienté vers l'expérience client et la satisfaction.

- **Analyse non filtrée et consolidation des données fournies par Deloitte**, réparties entre les différents instituts
- **Discussion des résultats individuels** avec les **participants** dans le cadre d'entretiens individuels en vue de la validation des données et de l'incorporation de commentaires qualitatifs complémentaires
- **Déduction d'implications et conclusions de synthèse**

Glossaire

Notion (abréviation)	Signification / explication
Remplacement d'une hypothèque	Le remplacement d'une hypothèque consiste pour un débiteur à substituer à son hypothèque existante une hypothèque souscrite auprès d'un autre prestataire (dans le cadre d'une prolongation p. ex.).
Asset Quality Review (AQR)	Analyse dédiée additionnelle de certains dossiers de crédit ou de l'intégralité du portefeuille (à la manière d'un réexamen périodique) en mettant l'accent sur l'évaluation immobilière et la structure de crédit (capacité de remboursement p. ex.) en vue d'une identification proactive des risques.
Partenaire BPO	Un partenaire BPO (pour « Business Process Outsourcing ») est une entreprise chargée, via un processus d'externalisation, de gérer certains processus et fonctions d'affaires pour une autre entreprise, comme la gestion d'hypothèques pour de petits instituts.
Marge d'intérêts brute	Différence entre les revenus d'intérêt qu'un institut de crédit tire des crédits octroyés et les intérêts qu'il doit verser pour rémunérer les dépôts ; indicateur clé de rentabilité des opérations d'intérêts.
Business to business (B2B)	Relations commerciales entre deux entreprises où la première vend des produits ou des services à la seconde (p. ex. une banque qui refinance une hypothèque en arrière-plan via une assurance).
Business to consumer (B2C)	Relations commerciales entre une entreprise et un consommateur final, où l'entreprise vend des produits ou des services directement au client (p. ex. une plateforme transmet un client final à un partenaire de financement).
Expérience client (CX)	Expérience que vit un client durant le processus hypothécaire, y compris l'interaction avec l'établissement de crédit, la facilité d'utilisation des outils (numériques) de demande et la qualité du service à la clientèle.
Coussin de FP	Fonds propres (FP) additionnels détenus par les instituts pour faire face à des pertes inattendues et s'assurer qu'ils répondent bien aux exigences réglementaires.
ESG	Environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ; fait référence aux critères sur la base desquels des entreprises ou des produits sont évalués sur leur durabilité et leur responsabilité sociale.
Exception to policy (ETP)	Octroi d'une hypothèque en dehors de l'appétit pour le risque prédéfini / des directives internes en raison de circonstances particulières (p. ex. capacité financière > 33%, capacité de nantissement > 80%, hypothèque en dehors de la zone de marché prédéfinie, etc.).
Catégories de banques de la FINMA	La FINMA a défini des catégories de surveillance pour les établissements. La catégorie 1 rassemble de grands instituts qui, dans certaines circonstances, pourraient mettre en péril la stabilité du système financier. Dans les catégories inférieures, le niveau de risque diminue jusqu'à la catégorie 5.
Offre indicative	Offre provisoire des conditions hypothécaires soumise par l'institut de crédit sur la base des données fournies par le client potentiel et servant de guide (p. ex. pour indiquer que l'institut est fondamentalement disposé à financer l'opération).
Key Performance Indicator (KPI)	Indicateur mesurable permettant d'évaluer le succès ou la performance d'une entreprise, d'un service ou d'un processus. Dans le contexte de l'étude sur le suivi de la réalisation des objectifs et des progrès dans le processus hypothécaire.
Entonnoir de prospection	Processus où les clients potentiels sont répartis entre différentes phases afin de les gérer et de les qualifier de manière ciblée jusqu'à ce qu'ils finissent par devenir des clients payeurs.
Line of Defence (LoD)	Selon les définitions de la gouvernance d'entreprise, les unités de « Front- » et de « Mid-Office » axées sur des cas individuels sont considérées en 1ère LoD, la fonction indépendante de contrôle des risques avec une vue de portefeuille sous le CRO est considérée en 2ème LoD et l'audit interne est considéré en 3ème LoD.
Loss Given Default (LGD)	Part du montant initial d'un prêt qui serait probablement perdu pour l'établissement de crédit si l'emprunteur devait être dans l'incapacité de rembourser son hypothèque et que le bien devait être mis en vente forcée.
Net Promoter Score (NPS)	Indicateur qui mesure la probabilité que des clients recommanderaient l'institut et ce, sur la base d'une seule question telle que « Quelle est la probabilité que vous nous recommandiez à un ami ? ». Souvent utilisé pour la CX numérique.
Non-Performing Loans (NPL)	Prêts non performants : crédits où l'emprunteur n'a pas honoré ses remboursements hypothécaires et où l'organisme de crédit a des difficultés à récupérer le montant prêté ou à réaliser la valeur de la sûreté (bien immobilier p. ex.).
Tarification	Fixation du taux d'intérêt et des frais qu'un établissement de crédit réclame à un emprunteur pour une hypothèque sur la base de différents facteurs tels que la solvabilité, les conditions du marché et le risque.
Probabilité de défaut (PD)	Probabilité qu'un débiteur soit dans l'incapacité d'honorer ses remboursements hypothécaires et se retrouve en retard de paiement, voire que son bien immobilier soit mis en vente forcée.
Moteur de reporting	Logiciel utilisé pour générer automatiquement des rapports et des analyses dont les établissements de crédit ont besoin pour suivre la performance de leurs portefeuilles de prêts hypothécaires et prendre des décisions.
ASB	Association suisse des banquiers, association faîtière des banques en Suisse, dont la fonction est de défendre les intérêts de ses membres et de promouvoir la coopération dans le secteur financier (y c. autorégulations).
Test de résistance	Simulation de divers scénarios (macroéconomiques) (p. ex. hausse des taux) dans le but d'évaluer l'impact (p. ex. PD, LGD) sur le portefeuille hypothécaire et de garantir que les risques sont suffisamment atténués (p. ex. coussin de capital).
Time to yes	Laps de temps dont un établissement de crédit a besoin pour soumettre une offre indicative / prendre une décision finale sur l'octroi d'un crédit après que tous les documents et informations nécessaires ont été reçus.
Capacité financière	Capacité d'un débiteur à effectuer les remboursements hypothécaires mensuels, sur la base du taux d'intérêt calculatoire, de son revenu et de ses dépenses, pour garantir qu'il puisse assumer l'hypothèque à long terme.
Outil de workflow	Logiciel utilisé par le personnel comme outil central d'orchestration pour piloter le processus hypothécaire de bout en bout, en définissant et en surveillant automatiquement les différentes étapes du processus.



Cette publication est rédigée en termes généraux. Il est recommandé d'obtenir un avis professionnel avant toute décision d'agir ou de ne pas agir au regard du contenu de cette publication. Deloitte SA n'assume aucune responsabilité et décline toute responsabilité pour les pertes découlant d'actions ou inactions sur la base des informations contenues dans cette publication.

Deloitte SA est une filiale de NSE LLP, société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP ne fournissent pas elles-mêmes de services aux clients. Pour une description de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte SA est une société d'audit agréée et supervisée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

© 2024 Deloitte SA Tous droits réservés.

Conçu par CoRe Creative Services – RITM1778716