

Développement durable : formations initiale et continue dans le domaine de la finance en Suisse

Analyse et recommandations



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral de l'environnement OFEV

 **Swiss
Sustainable
Finance**

Développement durable : formations initiale et continue dans le domaine de la finance en Suisse

Analyse et recommandations

Impressum

Éditeur

Office fédéral de l'environnement (OFEV)

L'OFEV est un office du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).

et Swiss Sustainable Finance (SSF)

avec le soutien de PwC

Auteurs

Stephan Hirschi (PwC), Konstantin Meier (PwC),
Romina Schwarz (OFEV)

Groupe d'accompagnement

Romina Schwarz – cheffe de projet (OFEV), Beat Bringold
(OFEV), Rolf Gurtner (OFEV), Susanne Blank (OFEV),
Ines Barnetta (SFI), Sabine Döbeli (SSF)

Référence bibliographique

OFEV, SSF (éd.) 2020: Développement durable: formations
initiale et continue dans le domaine de la finance en Suisse.
Analyse et recommandations. Info environnement n° 2004: 53 p.

Mise en page

Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt, Gossau

Photo de couverture

Keystone

Téléchargement au format PDF

www.bafu.admin.ch/ui-2004-f

Il n'est pas possible de commander une version imprimée.

Cette publication est également disponible en allemand.

La langue originale est l'allemand.

© OFEV 2020

Table des matières

Avant-propos de l’OFEV	6	6	Adéquation de la formation à la finance durable : recommandations	31
Avant-propos de SSF	7	6.1	Les hauts dirigeants et les membres des conseils d’administration	31
Message du SFI	8	6.2	Front office (conseil à la clientèle)	33
Position du secteur financier	9	6.3	Cadres moyens et experts	35
Management Summary	11	6.4	Formation professionnelle	37
		6.5	La recherche et l’enseignement académiques	38
		6.6	Réputation de la Suisse en matière de finance durable	41
1	Introduction	14	7	Conclusion
				43
2	Procédure et méthodologie	16	Annexe 1	Détails sur la procédure et la méthodologie
2.1	Inventaire de l’offre de formations en finance durable	16		44
2.2	Recherches concernant la demande de formations en finance durable	16	Annexe 2	Intégration des compétences dans les profils de poste et de tâches
				46
3	Secteur financier suisse – prêt à atteindre les objectifs de l’Accord de Paris sur le climat et de l’Agenda 2030 ?	18	Annexe 3	Ampleur et profondeur de l’intégration de la finance durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance
				48
4	Aptitude des établissements financiers à la finance durable – inventaire et analyse	22		
4.1	Évolution des parcours de formation des collaborateurs du secteur financier et bancaire	22		
4.2	Circonspection dans l’opinion et l’action des acteurs financiers	23		
4.3	La finance durable n’est pas encore un facteur moteur sur le marché du travail	23		
4.4	Peu de profils de poste incluant la finance durable	24		
4.5	Conséquences de l’évolution des exigences	25		
5	Actuel paysage de formations initiale et continue – Inventaire et analyse	27		
5.1	Compréhension des rôles des centres de formation	27		
5.2	Considération du statu quo dans les différentes structures du système éducatif suisse	28		

Avant-propos de l'OFEV

La prise en compte systématique non seulement des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, mais aussi des opportunités qui y sont associées gagne en importance aux yeux des prestataires de services financiers. Le but est de traduire les risques environnementaux qui relèvent par exemple du climat, de l'eau ou de la biodiversité, en risques financiers. Le Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat du Conseil de stabilité financière du G20 (TCFD) recommande ainsi la publication des risques induits par les changements climatiques. Dans le même temps, il s'agit de mieux comprendre les effets sur l'environnement que produisent les services financiers via l'économie réelle, afin qu'ils puissent s'inscrire dans le respect des accords internationaux sur le climat, l'environnement et le développement durable.

Traditionnellement, l'éducation à l'environnement s'est concentrée sur la promotion des compétences spécifiques de gestion durable des ressources chez les professionnels de l'économie réelle, tels que les paysagistes, les concierges ou les charpentiers, dont les activités se répercutent directement sur l'environnement. Depuis 2015, date à laquelle les prestataires de services financiers ont eux aussi été mis à contribution dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat et des Objectifs de développement durable, et ce, en qualité d'acteurs majeurs, la formation financière est de plus en plus considérée comme un levier important pour faire plus de place à la durabilité dans l'économie. À travers le financement ou l'investissement favorisant une activité de l'économie réelle, les décisions financières ont un impact négatif ou positif sur l'environnement. Dans ce contexte, un système financier durable n'est pas simplement souhaitable, il est bel et bien un facteur déterminant pour la réalisation des objectifs environnementaux et de développement durable que s'est fixés la communauté internationale.

Des compétences en finance durable sont indispensables pour que les risques écologiques grandissants soient maîtrisés et que les prestataires de services financiers assument leurs responsabilités et saisissent les opportunités qui se présentent, conformément aux accords sur l'environnement et le développement durable. En Suisse, la formation est une des ressources les plus précieuses. Pourtant, l'intégration du développement durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance n'en est encore qu'à ses premiers balbutiements. La bonne nouvelle est que nous réunissons les conditions optimales pour acquérir rapidement et efficacement les compétences qui seront nécessaires à l'avenir. Premièrement, nous pouvons compter sur notre excellent paysage de recherche et de formation, non seulement en sciences de l'environnement, mais aussi en finance. Deuxièmement, nous possédons déjà des compétences établies dans le domaine de la finance durable. Et troisièmement, le secteur financier est suffisamment fort pour donner, à lui seul, un coup d'accélérateur aux formations thématiques axées sur la pratique étant donné que ses associations et établissements financiers sont membres des organisations responsables de nombreux profils professionnels financiers existants.

Je suis ravie qu'en collaboration avec Swiss Sustainable Finance, nous ayons analysé les formations initiales et continues qui sont actuellement proposées dans le domaine de la finance. Les recommandations qui en découlent sont à interpréter comme une invitation à réfléchir, à concrétiser et à mettre en œuvre. Tous les acteurs du secteur financier sont concernés : des hauts dirigeants aux experts des centres de formation et des établissements financiers. Avec Swiss Sustainable Finance, nous entendons saisir ensemble cette opportunité et, par le biais du dialogue entamé avec les différentes personnes impliquées, œuvrer pour que la finance durable fasse partie intégrante des formations financières.

Karine Siegwart
Sous-directrice
OFEV

Avant-propos de SSF

Il devient toujours plus important de mettre en relation les objectifs de développement durable et les décisions financières. Si des produits de placement durable existent sur le marché helvétique depuis de nombreuses années déjà, leur offre s'est récemment étendue à presque toutes les classes d'actifs. Dans notre pays, cela fait des années que les placements durables affichent des taux de croissance à deux chiffres. Ils constituent déjà environ un tiers de toutes les fortunes gérées en Suisse. Dans le cadre des financements également, il est de plus en plus tenu compte des aspects relatifs à la durabilité, soit pour éviter les risques financiers, soit pour respecter des normes internationales.

Ces derniers temps, responsables politiques et autorités de régulation se sont davantage concentrés sur l'économie financière pour réaliser les objectifs climatiques et de développement durable fixés au niveau international. En tant qu'intermédiaire, cette dernière peut incontestablement contribuer à résoudre les problèmes mondiaux, même si les conditions-cadres existantes exercent une influence considérable sur l'efficacité des mesures prises dans le secteur financier. Dans son plan d'action pour financer la croissance durable, l'Union européenne a défini une multitude de nouvelles exigences relatives à la transparence et à la gestion des risques. L'introduction de l'obligation d'interroger les clients sur leurs préférences en matière de durabilité stimulera probablement encore la croissance des produits financiers durables. Dans d'autres régions, de nouvelles normes en faveur d'une finance durable se multiplient également. Les différentes places financières se font donc concurrence pour jouer un rôle de premier plan dans ce domaine.

Forte d'une longue histoire en matière de finance durable, la Suisse compte des professionnels compétents et essentiels à l'essor de ce domaine. Swiss Sustainable Finance concourt de façon notable à la formation en finance durable à travers de nombreuses publications, des événements réguliers, le renforcement du réseau organisé autour de cette question, sans oublier sa contribution au développement conceptuel des programmes de formation et d'un outil d'apprentissage en ligne, accessible au public, sur la finance durable. Mais si la Suisse entend conserver sa place de leader en tant que centre de la finance durable, nous ne devons pas nous reposer sur nos lauriers. Nous devons, au contraire, continuer de renforcer ce savoir-faire chez les spécialistes financiers et l'intégrer largement dans toutes les formations initiales et continues en la matière.

C'est toutefois plus facile à dire qu'à faire. Il faut pour cela un effort concerté de la part des différents acteurs, des centres de formation aux prestataires de services financiers en passant par les offices fédéraux et les associations professionnelles. Le présent rapport expose la vaste palette d'options qui s'offrent à eux. La prochaine étape consiste à concrétiser les grandes orientations et à en déduire des mesures spécifiques pour chaque groupe cible. Il est certain que la réforme en cours dans de nombreux domaines de formation crée des conditions favorables.

Avec le présent rapport, nous espérons susciter l'intérêt des acteurs de la formation et instaurer un dialogue fructueux, c'est-à-dire un dialogue qui aboutit à l'intégration de la finance durable dans chaque formation initiale ou continue dans le domaine de la finance. Nous sommes convaincus que cela non seulement renforcera la compétitivité de la place financière suisse, mais aussi contribuera concrètement à la réalisation des ambitieux objectifs mondiaux de développement durable.

Sabine Döbeli
CEO
SSF

Message du SFI

La finance durable est une chance pour la Suisse en tant que place financière. Le marché en pleine croissance offre de nouvelles opportunités d'affaires et d'investissement tout en contribuant activement à la réalisation des objectifs environnementaux et de développement durable fixés au niveau mondial. La place financière helvétique réunit les conditions optimales pour la création à long terme d'un avantage concurrentiel dans le domaine de la finance durable. La Suisse compte parmi les principaux centres financiers et occupe une position de leader en gestion de fortune transfrontalière. Nous pouvons nous appuyer sur un univers des formations initiale et continue d'une excellente qualité et possédons une formidable expertise tant environnementale que financière, qui est reconnue à l'international. La finance durable est la combinaison de ces deux expertises.

Nous entretenons des échanges réguliers et un dialogue systématique avec le milieu financier au sujet de la finance durable. L'intégration de celle-ci dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance est alors apparue comme un axe important pour garantir plus de durabilité dans le secteur financier. C'est dans cet esprit que la présente analyse aux recommandations variées invite les acteurs de la place financière suisse – soit les centres de formation et les établissements financiers – à considérer l'acquisition de compétences en finance durable comme une chance et comme un précieux investissement dans l'avenir.

Michael Manz
Chef de division, ambassadeur
SFI

Position du secteur financier

Association suisse des banquiers (ASB)

En jouant un rôle de précurseur dans le domaine de la finance durable, la place financière suisse facilite considérablement le passage à une économie durable. Les placements financiers durables se multiplient à travers un grand nombre de prestations et de produits qui ne sont plus des solutions de niche, mais des solutions standard. L'ASB s'engage à différents niveaux pour accélérer cette transition. Nous intégrons les critères de durabilité aux processus de conseil, de mise en œuvre et de révision des banques. Outre la concrétisation du contenu, nous accompagnons cette transformation par la promotion du soutien numérique nécessaire. Mais le succès dépend des investisseurs. Aussi l'accent est-il fortement mis sur la formation du personnel. En effet, un personnel bien formé est porteur de changement de par sa pensée et son action durables. Les connaissances approfondies en finance durable font partie des outils dont les collaborateurs de la banque ont besoin. C'est la raison pour laquelle nous nous engageons à ce que la finance durable, en tant que problématique d'avenir, soit intégrée à tous les niveaux des formations initiale et continue, afin qu'elle soit assimilée par les apprentis comme par les membres des conseils d'administration. C'est la seule façon de mettre, de manière rapide et coordonnée, notre place financière au diapason d'une économie mondiale durable et d'apporter une contribution appropriée.

Jörg Gasser, CEO de l'ASB

Association Suisse d'Assurances (ASA)

L'ASA est prête à assumer ses responsabilités en faveur d'une place économique et financière durable. L'ASA est convaincue que la primauté de solutions relevant des acteurs privés donnera les meilleurs résultats qui soient, même dans un contexte de durabilité.

Le développement durable n'est pas un sujet nouveau pour les assureurs. L'estimation des risques climatiques et environnementaux est au cœur de leur métier. L'ASA s'est prononcée en 2016 pour le soutien à l'Accord de Paris. En 2018, ses membres se sont engagés à tenir compte des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans leurs opérations de placements de capitaux. Afin de donner un aperçu de l'évolution dans la branche, l'ASA publie, pour la première fois en 2020, un rapport sur le développement durable, véritable panorama de l'engagement pris par les assureurs. Les valeurs empiriques et les connaissances de l'industrie de l'assurance sont également intégrées à la formation et sont constamment étoffées.

Urs Arbter, directeur-adjoint de l'ASA et directeur de la division de la politique de l'assurance et de la réglementation

Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA)

Voilà plusieurs années que le financement de la prévoyance vieillesse constitue le plus grand sujet d'inquiétude de la population helvétique et, par conséquent, un défi politique. Dans ce contexte, le secteur de la gestion de fortune a pleinement conscience de sa responsabilité et salue le fait que le développement durable soit aujourd'hui accepté par le grand public, discuté dans la sphère politique et exigé par les clients.

Grâce à des solutions de placement, non seulement les gestionnaires de fortune permettent de générer les recettes dont les caisses de pension ont besoin, mais ils financent aussi l'économie réelle (entreprises et infrastructures). Tout comme la prévoyance vieillesse, l'activité de financement s'inscrit sur le long terme. À cet égard, le développement durable et les formations correspondantes sont indispensables.

Recourir à des placements durables n'est donc pas une idée révolutionnaire en gestion de fortune. L'investissement durable est plutôt inhérent à la manière dont les fortunes sont gérées en Suisse, mais il doit en permanence être entretenu par une acquisition de connaissances et de compétences.

Markus Fuchs, directeur de la SFAMA

Association Suisse des Institutions de Prévoyance (ASIP)

En tant qu'association professionnelle, l'ASIP est d'avis que la transmission du savoir et la sensibilisation des organes de direction des caisses de pension à l'«investissement (durable) tourné vers l'avenir» sont des priorités depuis des années. L'objectif premier des caisses de pension est d'obtenir le meilleur rapport rendement/risque possible pour leurs assurés. De leur propre initiative, nombre d'entre elles tiennent d'ores et déjà compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leur gestion des risques, dans le respect de leur devoir de diligence fiduciaire. La décision de mise en œuvre incombe toujours à l'organe suprême de la caisse de pension. L'acquisition de compétences et la transmission de connaissances sont au service de l'action responsable et nous y tenons.

Hanspeter Konrad, directeur de l'ASIP

Management Summary

Les services financiers d'avenir sont les services financiers durables :

L'agenda mondial pour l'environnement et le développement durable est fixé. Il s'agit, à l'horizon 2030, de réaliser les ambitions de l'Agenda 2030 – à savoir les Objectifs de développement durable (ODD) – et, d'ici 2050, de réduire à zéro les émissions nettes de gaz à effet de serre comme le prévoit l'Accord de Paris sur le climat. Ce dernier exige aussi explicitement des flux financiers compatibles avec le climat. Aujourd'hui déjà, l'alignement des décisions de financement et d'investissement sur les ODD et sur les accords environnementaux internationaux est devenu un facteur d'innovation, d'affaires et de compétitivité. La finance durable n'est plus une solution de niche, elle intéresse désormais le grand public. C'est le début d'une ère nouvelle pour le secteur financier, celle où la finance durable est la « nouvelle sagesse populaire ».

Le besoin accru des clients en développement durable génère la croissance du marché des placements durables :

Le principal moteur de la croissance du marché des investissements durables est l'augmentation de la demande des clients, notamment des investisseurs institutionnels comme les caisses de pension et les assurances, mais aussi des particuliers fortunés appelés (*Ultra High-Net-Worth Individuals*), et de la vaste clientèle privée (banque de détail),¹ sachant que, dans ce dernier groupe, ce sont les femmes qui ont une grande affinité pour cette problématique².

Il ressort du dialogue entre les autorités et le secteur financier que la formation est un levier important :

Sous la houlette de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) et en collaboration avec d'autres autorités, Swiss Sustainable Finance (SSF) et des experts du secteur financier ont exploré différentes pistes pour faire une plus grande place à la durabilité dans les opérations financières, dans un rapport intitulé « Propositions pour une feuille de route vers un système financier durable en Suisse » publié en 2016. Les formations initiale et continue et la recherche sont ressorties comme étant des leviers essentiels pour produire un effet à moyen et à long terme.

L'OFEV et SSF lancent une analyse :

En 2018, l'OFEV et la SSF ont lancé une analyse complète afin de déterminer l'ampleur et la profondeur de l'intégration de la finance durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance. PricewaterhouseCoopers a été mandaté pour mener des entretiens avec des centres de formation au sujet de l'offre en finance durable et avec des établissements financiers concernant la demande de formation en finance durable. À quel point les formations initiales et continues en finance durable sont-elles répandues ? Quel est le niveau d'intégration de la finance durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance ? D'autres analyses ont été effectuées sur l'évolution des diplômés des actifs du secteur financier, les profils de compétences ont été perfectionnés schématiquement, et les offres d'emploi ont été examinées sous l'angle de l'imprégnation de la finance durable. Le travail réalisé a été présenté aux experts des centres de formation et des établissements financiers dans le cadre d'un atelier, et des recommandations ont été formulées sur cette base.

1 Rapport sur l'investissement durable en Suisse 2019 (synthèse) : https://www.sustainablefinance.ch/upload/cms/user/2019_06_03_SSF_Rapport_sur_l_investissement_durable_en_suisse_2019_F_final_Screen.pdf

2 Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing. (2015). Sustainable Signals: The individual investor perspective.

Les collaborateurs possédant un savoir-faire en finance durable garantissent que la place financière est prête pour l'avenir :

Pour contribuer au changement compte tenu de l'augmentation de la demande de finance durable de la part des clients et des attentes grandissantes des responsables politiques et du public à l'égard du secteur financier, il est crucial que les prestataires de services financiers renforcent les compétences de leurs collaborateurs dans ce domaine. Aujourd'hui, ce perfectionnement n'a lieu que ponctuellement dans quelques établissements et dans le cadre de certains modules de formation. Mais chez la plupart des acteurs, il manque une approche intégrée pour ancrer les compétences en finance durable dans l'ensemble de l'établissement financier (du *front office* au *back office*).

Des lacunes ont été identifiées dans l'offre de formations initiales et continues en finance durable :

Certains prestataires de formations initiale et continue ont intégré ponctuellement des thèmes liés à la finance durable dans leur cursus. Mais une large intégration de la finance durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance requiert encore beaucoup d'engagement et de travail.

- En raison de l'absence d'incitations et de signaux envoyés par le marché du travail et le secteur financier, la finance durable n'a imprégné ni largement ni profondément les formations initiale et continue dans le domaine de la finance.
- La finance durable n'est largement et obligatoirement intégrée que dans quelques programmes de formations initiale et continue dans le domaine de la finance.
- Les contenus de formation manquent encore de consistance et un matériel didactique adapté fait considérablement défaut.

Une faible demande de compétences en finance durable et de formations initiales et continues de la part du secteur financier a été constatée :

Le marché du travail et le secteur financier ne demandent des compétences en finance durable et des formations initiales et continues correspondantes que dans une faible mesure :

- Dilemme de l'effet d'incitation / d'attraction insuffisant : le marché du travail suppose que les centres de formations initiale et continue vont s'emparer de manière naturelle et dynamique des thèmes d'avenir. Il n'utilise pas encore son levier de façon proactive via des organisations responsables de professions proches de la finance. Les centres de formation proches de la finance reconnaissent le besoin d'intégrer la finance durable dans leurs cursus de formations initiale et continue, étant donné qu'il s'agit d'un sujet d'actualité et que les étudiants formulent de plus en plus cette demande, mais ils n'avancent pas assez rapidement en raison de la faiblesse des signaux envoyés par le marché.
- Ce sont surtout les spécialistes devant accomplir des tâches spécifiquement liées à la durabilité qui profitent des offres correspondantes. Pour les fonctions en rapport avec l'activité de base, des compétences en finance durable ne sont guère imposées ou des cours adéquats, rendus obligatoires. De telles formations initiales et continues demeurent donc peu demandées.
- Les profils professionnels et les profils de poste actuels reflètent encore insuffisamment les exigences des jeunes talents d'aujourd'hui, à savoir le sens, la contribution à long terme à la résolution des défis sociétaux, l'agilité et les possibilités de développement.

Les effets recherchés promettent une place financière porteuse d'avenir :

Les exigences posées au secteur financier d'intégration du développement durable dans les processus clés et de conception de services et de produits durables sont sans cesse plus élevées. Aussi est-il primordial d'acquérir les compétences correspondantes à tous les niveaux hiérarchiques et pour tous les rôles et, partant, de renforcer la

compétitivité de chaque établissement, mais aussi de la place financière dans son ensemble. Les effets suivants peuvent se déployer grâce à une meilleure formation en finance durable :

- La direction, les organes exécutifs chargés de la surveillance et les cadres dirigeants considèrent les compétences en finance durable comme un facteur stratégique pour préparer leur établissement financier et la place financière suisse à l'avenir. Ils transposent les objectifs mondiaux environnementaux et de développement durable dans leurs lignes directrices, dans leur stratégie et dans les objectifs et systèmes d'incitation qui en découlent au sein de leur établissement financier.
- Le *front office* possède de solides compétences en matière de conseil sur les produits financiers durables, ce qui lui permet d'anticiper les préférences des clients en matière de développement durable et d'environnement, de les conseiller et de leur offrir des services financiers appropriés.
- Les fonctions de soutien telles que le développement de produits, la gestion des risques, la conformité, la communication et le développement d'entreprise sont capables d'intégrer systématiquement aux processus clés les objectifs environnementaux et de développement durable propres à l'entreprise.
- Les responsables de la formation professionnelle initiale dans le domaine de la banque et de l'assurance ainsi que de la formation professionnelle supérieure pour les professions proches de la finance intègrent la finance durable dans la formation des futurs spécialistes.
- Les prestataires de formations continues intègrent la finance durable dans leurs offres de formation.
- La recherche en sciences économiques admet que la finance durable est un thème d'avenir stratégique. Les universités et les hautes écoles spécialisées renforcent leurs compétences afin de préparer les bases méthodologiques à la pratique. Les résultats obtenus sont intégrés à l'enseignement, ce qui fait que la finance durable fait systématiquement partie de la formation des futurs experts et cadres dirigeants.
- Les associations professionnelles du secteur financier, SSF et la Confédération unissent leurs forces afin

de faire des compétences en finance durable un pilier important d'une place financière compétitive.

Des recommandations sont formulées comme une invitation à l'action :

Pour obtenir les effets recherchés, différentes recommandations ont été formulées pour divers groupes cibles. Ces recommandations sont une invitation à l'action adressée de la même façon aux centres de formation, aux établissements financiers, aux associations du secteur financier, aux organisations responsables et aux autorités. Ce n'est que par l'union des forces que la priorité pourra être donnée à ces recommandations et qu'elles pourront être concrétisées et mises en œuvre sous forme de mesures conformes aux objectifs et adaptées aux groupes cibles.

1 Introduction

Un cadre global d'action et de référence est défini pour la prospérité et constitue une chance pour le secteur financier :

Le cadre global d'action pour la prospérité de la communauté internationale est défini par les Objectifs de développement durable (ODD) fixés dans l'Agenda 2030 et par l'Accord de Paris sur le climat. Ces deux conventions datant de 2015 abordent aussi la question du financement ainsi que le rôle du système financier, avec le « Programme d'action d'Addis-Abeba » portant sur le financement des ODD et avec l'ambition de l'Accord de Paris de rendre les flux financiers compatibles avec le climat. Ces conventions doivent avant tout être vues comme une chance. En effet, le besoin de financement est certes substantiel, mais – comme les deux facettes d'une même réalité – il s'accompagne de nouvelles opportunités commerciales et de possibilités d'investissement dans un avenir prospère.

Les défis qui se posent à notre planète déclenchent chez les clients des besoins croissants de possibilités de placement durable :

Selon le Forum Économique Mondial, les défis environnementaux planétaires comme les changements climatiques, la perte de biodiversité ou la pénurie d'eau sont des risques majeurs pour l'économie et la société. Le développement durable est un thème d'avenir qui se manifeste de plus en plus dans les besoins exprimés par les clients en matière de services financiers. Ils sont toujours plus nombreux à vouloir que leurs placements financiers contribuent positivement à la résolution des défis sociétaux. Ce besoin est très marqué chez les clients fortunés de la banque privée – les *(Ultra) High-Net-Worth Individuals* essentiels pour la place financière suisse –, chez les familles aisées (*family offices*, fondations d'utilité publique), chez les *millennials* en général et chez les femmes. Sous l'effet de ce changement de valeurs, la banque de détail est notamment incitée à proposer des possibilités de placement durable efficaces en termes de coûts. Même les investisseurs institutionnels

comme les caisses de pension doivent répondre au souhait grandissant formulé par leurs bénéficiaires de poursuivre une stratégie de placement en conformité avec les accords internationaux sur l'environnement et le développement durable que la Suisse a ratifiés. Le rôle que joue d'ores et déjà le secteur de l'assurance va encore gagner en importance à l'avenir. À travers les placements de capitaux qu'elles font pour couvrir en partie les risques qu'elles encourent (souscription), les entreprises agissent comme des investisseurs institutionnels, ce qui fait qu'à l'instar de la banque ou de la gestion de fortune, elles sont elles aussi invitées à acquérir des compétences en finance durable.

À l'horizon 2030 – année butoir de l'Agenda 2030 –, il s'agit d'entrer dans la nouvelle ère du secteur financier, avec le développement durable comme composante et force motrice de la place financière suisse :

Aujourd'hui déjà, l'investissement durable n'est plus une thématique de niche, le grand public s'en étant emparé. Selon la compétitivité définie dans l'Agenda 2030, la finance durable devient un facteur concurrentiel pour les différents établissements financiers et pour la place financière suisse. La concurrence mondiale des centres financiers qui se disputent le leadership des compétences en matière de durabilité se fait plus acharnée et se reflète dans la multiplication des classements spécifiques. Dans ce contexte, le développement des talents et des cadres dirigeants gagne en importance pour la compétitivité future. Les pionniers de la finance durable en Suisse sont déjà parés pour satisfaire aux exigences de demain. Néanmoins, le secteur financier dans son ensemble a besoin d'intensifier ses efforts. Pour ce faire, les acteurs du système de formations initiale et continue dans le domaine de la finance doivent préparer les talents à l'avenir en les dotant des compétences et aptitudes requises.

Les formations initiale et continue ont été identifiées comme un levier central – une mise en œuvre rapide s'impose :

Les formations initiale et continue dans le domaine de la finance sont l'un des principaux champs d'action pour que le système financier suisse s'imprègne de durabilité. C'est ce qui était ressorti dès 2016 du dialogue entre l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), Swiss Sustainable Finance (SSF), d'autres offices fédéraux et des acteurs du secteur financier (« Propositions pour une feuille de route vers un système financier durable en Suisse »). Dans sa stratégie et sa politique en matière de marchés financiers, le Conseil fédéral voit le développement durable comme un moteur d'innovation pour la compétitivité de la place financière suisse. Dans ce contexte, un facteur temps critique au regard des objectifs ambitieux de l'Agenda 2020 et de l'Accord de Paris.

Renforcer la formation aujourd'hui pour être prêt demain. Des recommandations concrètes sont formulées pour inviter à l'action :

En collaboration avec SSF, l'OFEV a commandé la présente analyse. PricewaterhouseCoopers (PwC) a été mandaté pour étudier l'imprégnation de la durabilité dans les formations initiales et continues qui sont actuellement proposées dans le domaine de la finance, au regard des objectifs mondiaux environnementaux et de développement durable. Sur la base de ce travail, des recommandations ont été formulées dans le but de renforcer les compétences en finance durable de la place financière suisse.

Structure et lecture

Le chapitre 2 explique la procédure et la méthodologie. Le chapitre 3 présente les lacunes dans l'optique du développement durable à l'horizon 2030 et de la neutralité des émissions d'ici 2050. Le chapitre 4 est consacré à l'analyse de l'aptitude des établissements financiers à la finance durable. Le chapitre 5 porte sur l'analyse de l'intégration de la finance durable dans les formations initiales et continues qui sont actuellement proposées

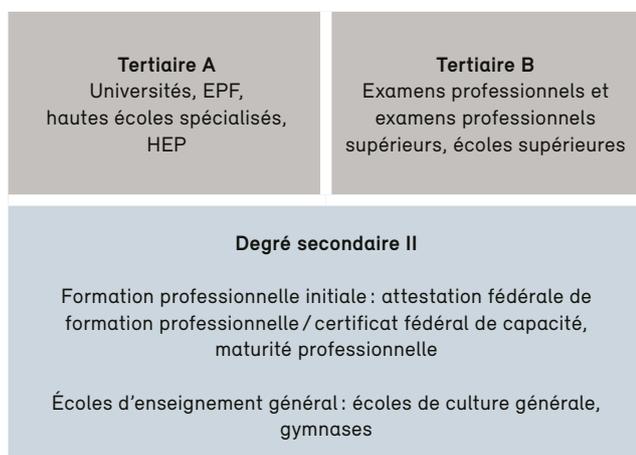
dans le domaine de la finance. Le chapitre 6 regroupe les recommandations formulées pour préparer la place financière suisse à l'avenir, chaque recommandation étant présentée avec le défi associé et l'effet recherché, et concrétisée dans la mesure du possible. Le chapitre 7 dresse un bilan de l'analyse et des recommandations et est une invitation à l'action commune.

2 Procédure et méthodologie

2.1 Inventaire de l'offre de formations en finance durable

L'inventaire repose sur des recherches effectuées dans des sources accessibles au public qui couvrent sommairement les formations initiales et continues qu'il est possible de suivre en Suisse dans le domaine de la finance³, ainsi que sur des informations publiques des prestataires⁴ de formations initiales dans le domaine de la finance au degré secondaire II et de formations initiales et continues dans le domaine de la finance au degré tertiaire. En outre, des entretiens structurés⁵ ont été menés avec les représentants responsables de cette thématique chez les prestataires correspondants.

Figure 1
Représentation simplifiée du paysage de formation⁶



(source : PwC)

2.2 Recherches concernant la demande de formations en finance durable

L'inventaire est fondé sur les informations que les établissements financiers publient sur leur site Internet et qui permettent de tirer des conclusions fondamentales quant au positionnement des principaux acteurs⁷ du secteur financier suisse. À des fins de vérification et de complément, des entretiens structurés ont été menés afin de recueillir les opinions et les points de vue des acteurs de la banque de détail, de la banque privée, de la gestion de fortune, de l'assurance et de la réassurance, sur le besoin actuel et sur son évolution escomptée. De même, à l'occasion de manifestations, dans le cadre de mandats de clients de PwC et lors des échanges périodiques avec les acteurs du secteur financier suisse, les inventaires ont été complétés et des entretiens, menés de manière informelle.

Élaboration de mesures

En février 2019, les résultats des recherches et les conclusions des entretiens ont été présentés à l'occasion d'un atelier réunissant les représentants des centres de formation (offre de formations initiales et continues : recherche, enseignement et formation continue) et du secteur financier (demande de formations : développement de l'entreprise, responsabilité d'entreprise, ressources humaines). Au sein de groupes de travail, l'analyse a fait l'objet d'une réflexion critique, et les premières pistes de recommandations ont été complétées et affinées. Le présent rapport répertoriant les recommandations repose à la fois sur l'analyse, sur les résultats de l'atelier et sur les recommandations qui en ont été déduites puis développées.

3 <https://www.orientation.ch/dyn/show/1418?lang=fr>, <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/fr/home/formation.html>

4 CYP Association (Challenge Your Potential), KV Business School Zürich, Swiss Finance Institute (SFI), Swiss Training Centre for Investment Professionals (AZEK), Université de la Suisse italienne (USI), Université de Genève (UniGE), Université de Saint-Gall (HSG), Université de Zurich (UZH)

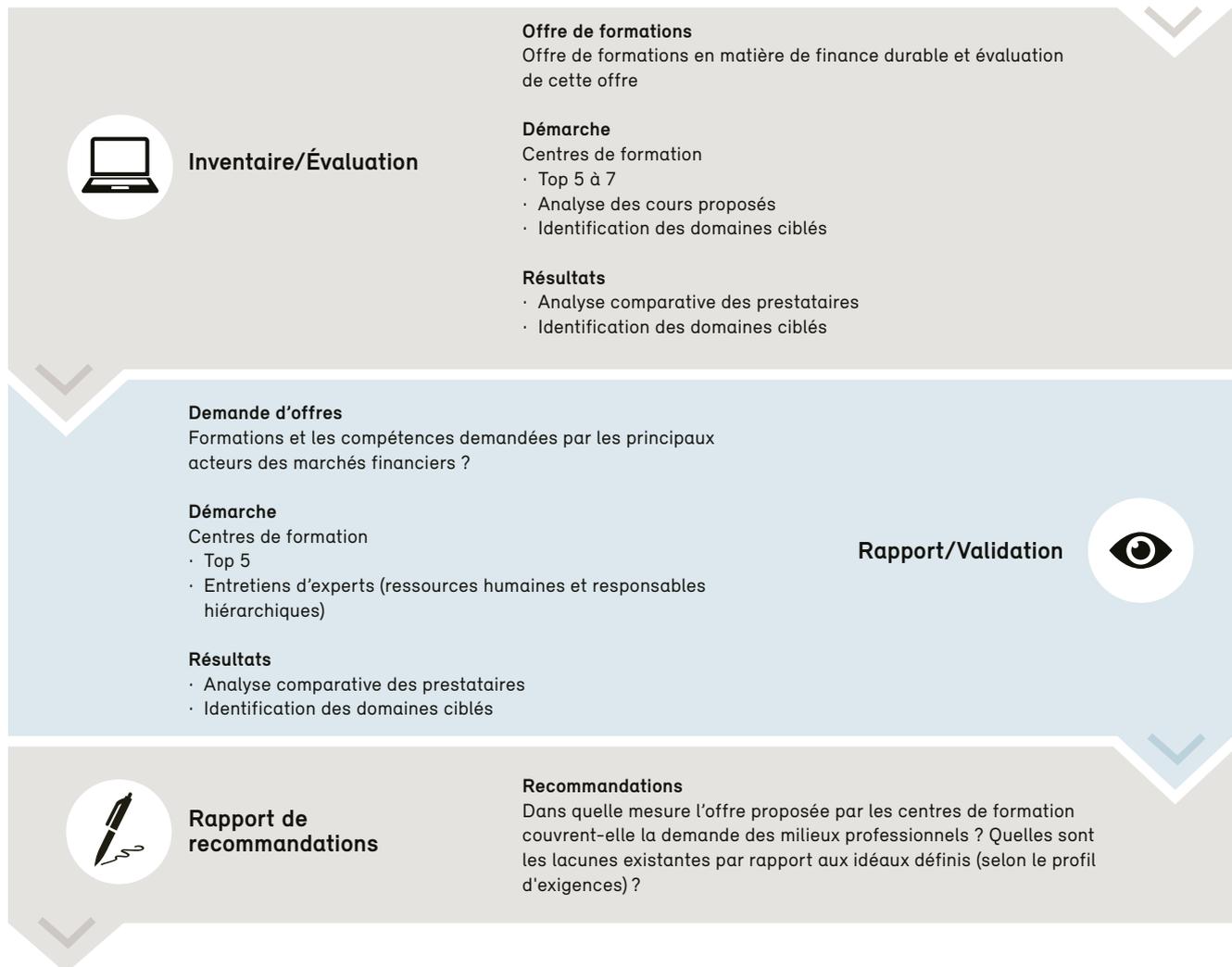
5 Des informations détaillées sur les questions posées lors des entretiens figurent en annexe.

6 Une représentation détaillée figure en annexe.

7 Banque Pictet & Cie SA, Credit Suisse Group SA, Raiffeisen Suisse société coopérative, Mobilière Suisse Société d'assurances SA, UBS Group SA, investisseurs institutionnels (caisses de pension)

Figure 2

Vue d'ensemble du contenu et du processus de la présente étude



(source : PwC)

3 Secteur financier suisse – prêt à atteindre les objectifs de l’Accord de Paris sur le climat et de l’Agenda 2030 ?

« Grâce à son expertise dans le domaine de l’environnement ainsi qu’à des conditions-cadres favorables et à un secteur financier solide et expérimenté, la Suisse dispose d’un fort potentiel pour la création à long terme d’un avantage concurrentiel dans le domaine des investissements durables. »

Communiqué de presse du Conseil fédéral⁸

Grâce à l’excellence de son système éducatif et à la solidité de son secteur financier, la Suisse réunit de très bonnes conditions pour créer à long terme un avantage concurrentiel par un positionnement fort dans le domaine de la finance durable. Parmi les compétences à acquérir figurent en premier lieu les connaissances relatives au développement durable, à l’interconnexion systémique des aspects écologiques, sociaux et économiques, à l’évolution des valeurs sans accent mis sur la finance, aux méthodes de gestion spécifique de la finance durable et à la mise en œuvre d’initiatives de finance durable au niveau international. Elles doivent être ancrées de manière globale dans les formations initiale et continue de toutes les personnes travaillant dans le domaine de l’économie financière.

L’analyse des métiers du secteur financier a montré que l’intégration de la finance durable est très hétérogène tant en termes d’ampleur (couverture de tous les profils professionnels) que de profondeur (intégration au sein même d’un profil professionnel). Dans le même temps, le marché des formations initiale et continue en Suisse est lui aussi très diversifié.

À cela s’ajoute la transversalité du développement durable. Il ne faut pas partir du principe que des métiers spécifiques de la finance durable, c’est-à-dire des profils

professionnels explicitement axés sur la finance durable, vont se généraliser dans le secteur financier. Il convient de garder cela à l’esprit lorsque l’élaboration de formations spécifiques est suggérée. Pour que les compétences en finance durable imprègnent largement les formations initiales et continues dans le domaine de la finance, il faut donc une approche holistique appliquée de manière vaste et profonde aux divers profils professionnels.

« À la lumière des derniers développements à l’échelle européenne, mais aussi mondiale, nous sommes convaincus du bien-fondé d’une stratégie volontariste dans le domaine de l’investissement durable pour la place financière suisse. »

Swiss Sustainable Finance, Rapport sur l’investissement durable en Suisse 2018

Les acteurs financiers sont davantage sensibilisés aux formations en finance durable.

La finance durable permet au secteur financier de contribuer au développement durable. Elle doit donc faire partie de l’ADN de tous les acteurs financiers. Les clients qui ont besoin d’un conseil financier complet et de qualité peuvent ainsi être satisfaits. Pour cela, il importe que les spécialistes financiers aient une vaste compréhension de la finance durable. Les experts en finance durable – les spécialistes ESG⁹ – doivent eux aussi continuer de consolider progressivement leur savoir-faire en la matière. En fin de compte, ce sont tous les collaborateurs d’un établissement financier qu’il faut former de manière à ce qu’ils possèdent les connaissances en finance durable dont ils ont besoin pour leur fonction. Les représentants des centres de formations initiale et continue comme du secteur financier sont sollicités.

8 <https://www.sjf.admin.ch/sjf/fr/home/dokumentation/medienmitteilungen/medienmitteilungen.msg-id-60755.html>

9 Spécialistes des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance

Blueprint des compétences requises pour l'intégration de la finance durable

Quelles compétences en finance durable sont déterminantes pour les collaborateurs du secteur financier et donnent un modèle d'affaires intégré et durable? Les compétences s'acquièrent non seulement grâce à la formation, mais aussi au fil du temps et avec l'expérience. Peu importe alors qu'elles soient acquises au cours d'une formation initiale, pendant les études, par la pratique professionnelle ou lors de l'exécution des tâches incombant aux organes de direction de l'entreprise. Des entretiens non structurés avec des experts du milieu financier ont confirmé le fait qu'il manque des connaissances de base en durabilité et en finance durable en de nombreux endroits, en particulier dans le secteur bancaire. La littérature de référence faisant défaut, il existe des contradictions et des incertitudes quant aux contenus et donc aux connaissances et aptitudes qui sont prioritaires pour l'intégration de la finance durable. La situation est comparable du côté des formations initiale et continue. Par conséquent, le matériel didactique actuellement utilisé par le secteur financier n'aborde guère la finance durable ou la durabilité.

Qu'entend-on par compétences?

Les compétences sont puisées dans des ressources individuelles (p.ex. connaissances accumulées, positions personnelles, expériences vécues, savoir-faire éprouvé) et appliquées à des situations qui s'y prêtent. L'action réussie et efficace qui en découle peut être définie comme une performance individuelle. Cela permet alors de déduire les compétences qui peuvent exister. En ce sens, la compétence est un potentiel à exploiter pour pouvoir faire face à certaines situations quotidiennes et professionnelles grâce à l'application pratique des ressources.

Il est possible d'arriver à une formulation générique des compétences, en fonction des structures, dans un modèle d'affaires *front*, *middle* et *back office* que l'on retrouve habituellement dans la gestion de fortune, la banque de détail et l'assurance. Les investisseurs institutionnels ont en revanche une structure plus simple. L'intégration s'articule autour des éléments clés suivants, à tous les niveaux de la hiérarchie et de responsabilités d'une entreprise du secteur financier.

Le développement durable en tant que comportement à adopter (pour assumer sa responsabilité sociétale, sociale et environnementale)

- Assumer la responsabilité de sa propre action et de son effet dans toutes les situations
- Créer une valeur ajoutée durable selon la transaction définie
- Utiliser des compétences et des expériences dans l'intérêt du client
- Encourager l'esprit de synthèse et les approches ouvertes comme fondement d'une collaboration
- Toujours tenir compte des liens existants avec d'autres niveaux et fonctions

Compétences de base requises (connaissances, savoir-faire, positions et expériences)

Il en découle des champs d'action concrets pour les différents domaines d'activité :

- Donner les moyens (ou sensibiliser au fait qu'il importe) d'assumer sa responsabilité et d'apporter une valeur ajoutée au client en tenant compte des critères de durabilité
- Renforcer les connaissances et les compétences décisionnelles de manière à ce qu'au niveau de l'encadrement intermédiaire, l'effet de la finance durable soit clair et que les objectifs primordiaux puissent être poursuivis
- Élaborer la transaction et la stratégie et les mettre en oeuvre en tenant compte des critères de durabilité. Prendre intégralement en compte l'effet de l'établissement financier dans son ensemble, des produits et services concernés et des différents collaborateurs. Considérer globalement les relations avec les principales missions du secteur financier et le développement durable mondial
- Comme les fonctions opérationnelles, prise en compte dans les fonctions jouant un rôle d'interface pertinent des objectifs de finance durable

Pour les domaines d’une banque concernés par l’intégration de la finance durable, on admet la représentation schématique ci-dessous.

Il apparaît clairement que la structure complexe d’une entreprise du secteur financier exige une procédure différenciée pour intégrer la durabilité. La figure 3 sera utile par la suite pour le classement des mesures. Elle peut être considérée comme un élément structurant.

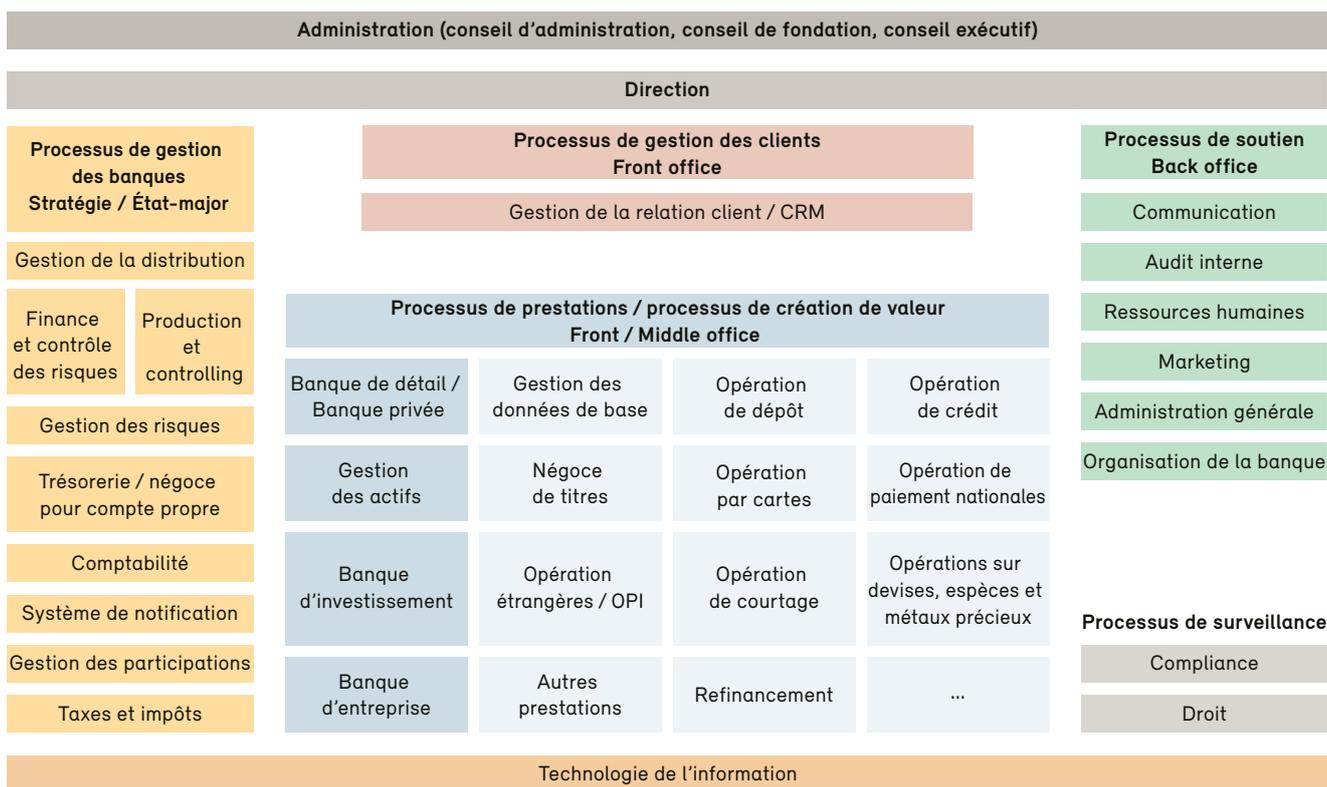
Incitation par la formation vs. attraction par la demande de finance durable formulée par le marché

Il ressort des recherches et des entretiens avec les représentants des centres de formations initiale et continue et du secteur financier un effet d’incitation et d’attraction. Pour une intégration complète de la finance durable sur le marché, faut-il d’abord des compétences et des qualifications afin que les acteurs financiers se forment durablement ? Ou la croissance de la finance durable sur

le marché provient-elle de la demande des clients qui déclenche alors le besoin de compétences et de qualifications correspondantes ? Les opinions divergentes – également vues sous l’angle du succès économique des formations initiales et continues en finance durable – sont revenues à plusieurs reprises lors des entretiens avec les représentants des deux côtés.

Selon les centres de formations initiale et continue, en particulier les hautes écoles (tertiaire A) qui ne bénéficient pas du soutien des organisations responsables de l’économie financière (c’est-à-dire des entreprises du secteur financier), les programmes de formation en finance durable et leur intégration dans les cursus financiers existants doivent être considérés comme une opportunité. L’attractivité et l’évolution du développement durable sont ainsi acceptées et proposées aux futurs étudiants. La concurrence sur le marché de la formation est exacerbée par un élargissement ciblé.

Figure 3
Unités d’un établissement financier



(source: PwC)

Pour les acteurs financiers, les formations initiale et continue sont synonymes de coûts une fois que les collaborateurs sont embauchés. Il faut une justification économiquement compréhensible qui rend ces dépenses supportables. Il n'est pas étonnant que le segment informel des formations continues en finance durable bénéficie déjà d'une forte adhésion et soit étoffé. Ces formations spécialisées présentent un rapport coût-avantage très intéressant.

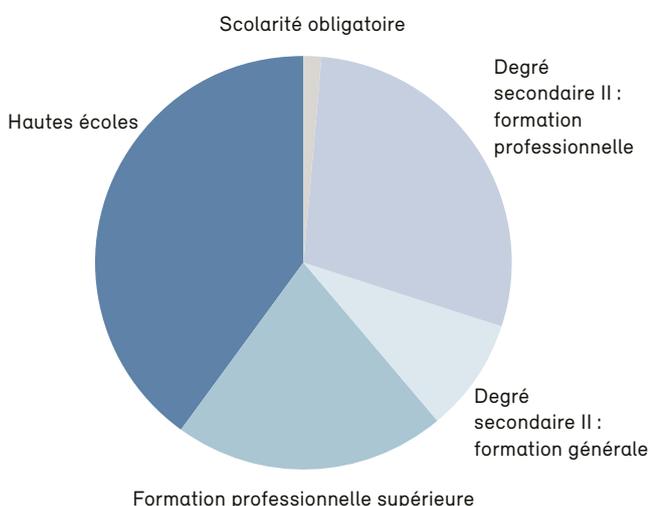
4 Aptitude des établissements financiers à la finance durable – inventaire et analyse

4.1 Évolution des parcours de formation des collaborateurs des secteurs financier et bancaire

Le secteur financier puise sa main-d’œuvre dans tous les canaux disponibles du système éducatif suisse. Mais ces dernières années, les hautes écoles ont gagné en importance. La formation professionnelle initiale maintient néanmoins sa position de pilier stable. On peut supposer que cela constitue une tendance comparable à celle que l’on peut observer globalement sur le marché du travail helvétique et dans l’évolution du niveau d’éducation.

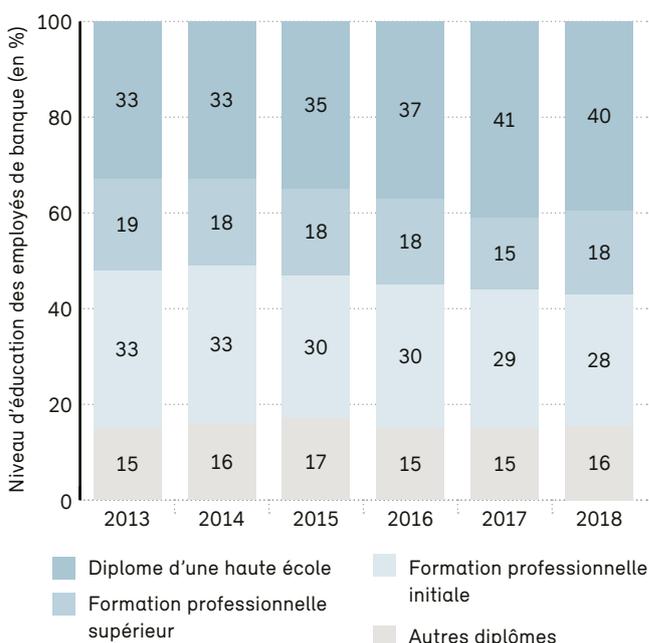
Il faut toutefois en tenir compte dans l’évaluation de la situation sous l’angle de la finance durable. Sur cette base, des pistes peuvent être formulées de manière ciblée, et un effet plus important peut être recherché grâce à des adaptations et des mesures. Si l’on réussit à intégrer la finance durable, en tant que domaine de compétences obligatoire et essentiel, dans la formation professionnelle initiale et dans les filières d’études spécifiquement liées au marché financier, on atteindra la majorité absolue des futurs collaborateurs de ce secteur.

Figure 4
Plus haute formation achevée par les actifs du secteur financier
(en % de la population active entre 25 et 64 ans)



(source : OFS, Enquête suisse sur la population active [ESPA] – services financiers. Interprétation de PwC d’après l’enquête de 2019, données de 2018)

Figure 5
Évolution du niveau d’éducation des employés de banque (en %)



(source : OFS, ESPA, <https://www.employeurs-banques.ch/moniteur-banques/formation>, enquête de l'OFS de 2019, d'après les données statistiques de 2018)

4.2 Circonspection dans l'opinion et l'action des acteurs financiers

Comme les entretiens avec les représentants du secteur financier l'ont révélé, qu'elle soit spécifique ou intégrée, une formation initiale ou continue en finance durable est considérée comme ni nécessaire ni efficace. Par conséquent, elle n'est pas exigée. De manière générale, le secteur financier part du principe que la formation bancaire et financière classique et existante donne déjà des bases suffisantes pour satisfaire aux exigences. De son point de vue, il semble n'y avoir aucun lien direct entre l'employabilité des salariés et les compétences spécifiques en finance durable.

4.3 La finance durable, pas encore un facteur moteur sur le marché du travail

À l'ère de la numérisation et dans un contexte de réorientations stratégiques dans l'ensemble du secteur financier, il est clairement dit qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, notamment dans l'informatique et le numérique, peut causer des problèmes majeurs. Les appels à promouvoir ces filières se multiplient. Ainsi, l'évaluation du monde du travail de demain se fonde dans une large mesure sur les mutations technologiques et sur le risque que la numérisation influe tellement sur les processus de travail que les profils professionnels ou profils de compétences actuels en deviennent obsolètes. L'association Employeurs Banques s'était focalisée principalement sur cette lacune dans un communiqué de presse¹⁰ publié début 2019.

Toutefois, les établissements financiers font aussi remarquer que les exigences posées par l'évolution de la réglementation constituent un défi comparable (« La croissance réglementaire effrénée figure à la première place du baromètre des préoccupations des responsables des ressources humaines »). Ce point est important dans la mesure où même des compétences juridiques sont requises dans le cadre des opérations financières transfrontalières vu les développements en cours dans l'Union européenne (UE) (« Plan d'action de l'UE sur la

finance durable »). C'est également ce qui ressort d'une enquête sur la pénurie de main-d'œuvre : celle-ci est plus forte dans les professions judiciaires que dans les métiers de la banque et de l'assurance¹¹. La tendance veut que les compétences en finance durable, très spécifiques et donc souvent ciblées, ne soient acquises en interne que par quelques représentants du secteur financier. Une approche que l'on retrouve fréquemment consiste à acheter les compétences par l'intermédiaire du conseil externe ou de la recherche ESG. La finance durable n'est alors plus du ressort des responsables des ressources humaines, car elle est reléguée à une question d'achat de prestations. Récemment, cette façon de procéder a été observée à maintes reprises compte tenu de l'évolution de la réglementation des marchés financiers.

En raison des fonctions occupées par les interlocuteurs – principalement dans la finance durable ou dans le développement d'entreprise –, l'enquête n'a pas permis de détecter des connaissances lacunaires en finance durable chez les responsables des ressources humaines dans le secteur financier. Mais l'observation dans la pratique et lors des interactions sans rapport avec la présente étude indique clairement que, dans le champ de perception des spécialistes des ressources humaines, la finance durable n'apparaît qu'avec une importance très négligeable. La question de l'employabilité des collaborateurs est surtout posée dans le contexte des mutations technologiques. De la même manière, les employeurs bancaires façonnent nettement plus la transformation du monde du travail dans la perspective de la numérisation future (p. ex. avec le programme Skills 4.0 du centre de formation CYP¹²). Ainsi, l'attention est plutôt portée sur le modèle de travail de demain et sur la capacité d'adaptation à celui-ci. En apparence, les compétences en matière de contenus sont moins pertinentes.

11 https://adecogroup.ch/wp-content/uploads/2019/03/ranking_tabelle_1_fr.pdf

12 CYP (« Challenge Your Potential ») est le centre de compétences dans le domaine de l'apprentissage, fondé en 2003 par les cinq plus grandes banques suisses, en collaboration avec l'Association suisse des banquiers (ASB). <https://cyp.ch/fr/cyp/challenge-your-potential>

10 <https://www.employeurs-banques.ch/actuel/les-banques-suissees-sur-la-voie-d-un-nouveau-monde-du-travail>

4.4 Peu de profils de poste incluant la finance durable

Les échantillons d'offres d'emploi publiées montrent que les mots clés possibles et leurs variantes (durabilité, développement durable, ESG, impact) donnent peu de résultats. Cela peut être interprété comme le signe que, pour le moment, la priorité n'est pas à la mobilisation de ces compétences. Quand résultats il y a, seules des expériences en la matière sont recherchées. Ce constat ne s'applique évidemment pas aux représentants du secteur financier spécialisés dans la finance durable. Dans ce cas, la thématique est mise en avant dans les profils de poste.

Selon les acteurs financiers, les expériences et compétences complémentaires en finance durable sporadiquement demandées sont plutôt acquises dans la pratique professionnelle que lors de formations initiales et continues spécifiques. Cette pratique professionnelle s'accompagne alors de formations internes à l'occasion desquelles p. ex. des produits sont développés, des produits et des services sont vendus, ou les exigences de prise en compte de la durabilité ou des critères ESG sont parfaitement remplies dans des processus internes spécifiques. En revanche, tel que les profils de poste sont définis, aucun élément attestant que la finance durable sera clairement intégrée dans la formation continue interne ne transparait. Cette découverte est en corrélation avec les affirmations faites par les acteurs financiers selon lesquelles, pour l'instant, il y a peu besoin de connaissances ou de profils de poste spécifiques.

Ces conclusions ont été mises en exergue avec les échantillons cités. Les profils de poste publiés sur les sites de recrutement par les acteurs du secteur financier montrent que la finance durable n'est guère abordée ni par les responsables du personnel ni par les responsables hiérarchiques. La notion de développement durable est plutôt employée dans le sens d'une pratique de gestion d'entreprise en général ou d'un développement d'entreprise réussi et pérenne. La durabilité est surtout là pour bâtir la réputation de l'entreprise et est encore peu envisagée comme un élément stratégique de la contribution de l'entreprise au développement global, c'est-à-dire à la résolution des défis mondiaux.

Font exception de manière claire et aisément compréhensible les profils de poste qui recherchent explicitement les compétences qui couvrent la finance durable dans un domaine spécialisé, p. ex. analyste ESG ou gestionnaire de portefeuille ESG. Mais même dans ce cas, ils incluent rarement des compétences ou qualifications provenant de formations initiales et continues principalement axées sur la finance durable.

Exemples de profils professionnels spécialisés en finance durable¹³

Analyste ESG : « Connaissances approfondies en analyse de fonds. Une expérience des fonds axés sur la durabilité est un atout : investissement socialement responsable (ISR) et à impact. Intérêt prononcé pour l'investissement à impact et la banque durable. »

Gestionnaire de portefeuille ESG : « Expérience attestée de plus de dix ans en tant que gestionnaire de portefeuille ou expérience notable en gestion de placements dans un contexte de marchés liquides et illiquides ; diplôme universitaire en économie/finance avec un profil quantitatif (mathématiques, statistiques) ; solides connaissances du paysage actuel des produits et stratégies ESG/ISR et à impact. »

Il est par ailleurs à noter qu'un examen sommaire des profils de poste dans le domaine du *front office* (p. ex. conseiller clientèle) ou du *back* et *middle office* (p. ex. développement de produits) est peu révélateur quant à la mention explicite de la finance durable ou à son inclusion en tant qu'aspect partiel. Il est intéressant de constater que cela est également vrai lorsque les acteurs financiers mettent expressément en avant la finance durable comme élément essentiel de leur stratégie commerciale. Certains exemples tirés de sites de recrutement (recherche, sur une base anonyme, des termes ESG, durable*, sustainable*) illustrent bien cette situation :

¹³ Exemples inspirés de sites de recrutement spécialisés en finance durable, comme les offres d'emploi de SSF ou impactcareers

Exemples de profils professionnels avec mention de compétences générales en durabilité¹⁴

« Intérêt marqué pour le contact client par téléphone ainsi que pour l'utilisation des nouveaux médias et des outils de travail modernes, goût pour le conseil et la vente axés sur le développement durable »

« Établissement autonome d'offres de solutions d'assurance pertinentes et durables ainsi que de prestations de services issues de notre palette de produits compétitifs (essentiellement dans les assurances de choses) »

« La mission générale consiste à conseiller l'équipe de direction quant à la manière durable et rentable de déployer le bilan pour les clients, ce qui se traduit par un rendement optimal pour les actionnaires. »

« Capacité d'interagir avec les cadres supérieurs et d'établir des relations durables avec les parties prenantes »

« Affinité marquée pour l'informatique et capacité d'améliorer de façon autonome et durable le système de surveillance des transactions »

4.5 Conséquences de l'évolution des exigences

Une économie financière durable se caractérise entre autres par des établissements financiers qui ont ancré la finance durable dans leur stratégie et l'ont intégrée globalement à tous les domaines, jusque dans la spécification des tâches et des profils d'activité. De cette façon, tous les collaborateurs reconnaissent la valeur ajoutée qu'apportent la durabilité et la finance durable puisque leur importance est soulignée par la stratégie d'entreprise. Des opportunités individuelles émergent. Conformément à la stratégie cohérente, des incitations sont créées à court et à long terme. Cette forme d'intégration progresse constamment et s'inscrit dans la durée. En revanche, une intégration qui serait purement technique, dans chaque domaine d'un établissement financier, et dénuée d'ancrage stratégique et global, ne tarderait pas à montrer ses limites. En effet, elle perdrait en efficacité en cas de changement organisationnel.

Une intégration ancrée dans la stratégie et globale de la finance durable dans les différentes fonctions et à tous les niveaux hiérarchiques peut être représentée comme suit.

La représentation différenciée par fonctions et niveaux hiérarchiques permet de voir que les compétences en durabilité, souvent appelées *soft skills* jusqu'à présent (compétences non techniques, qualités humaines et relationnelles), deviennent des compétences techniques qui peuvent à leur tour revêtir des formes variées.

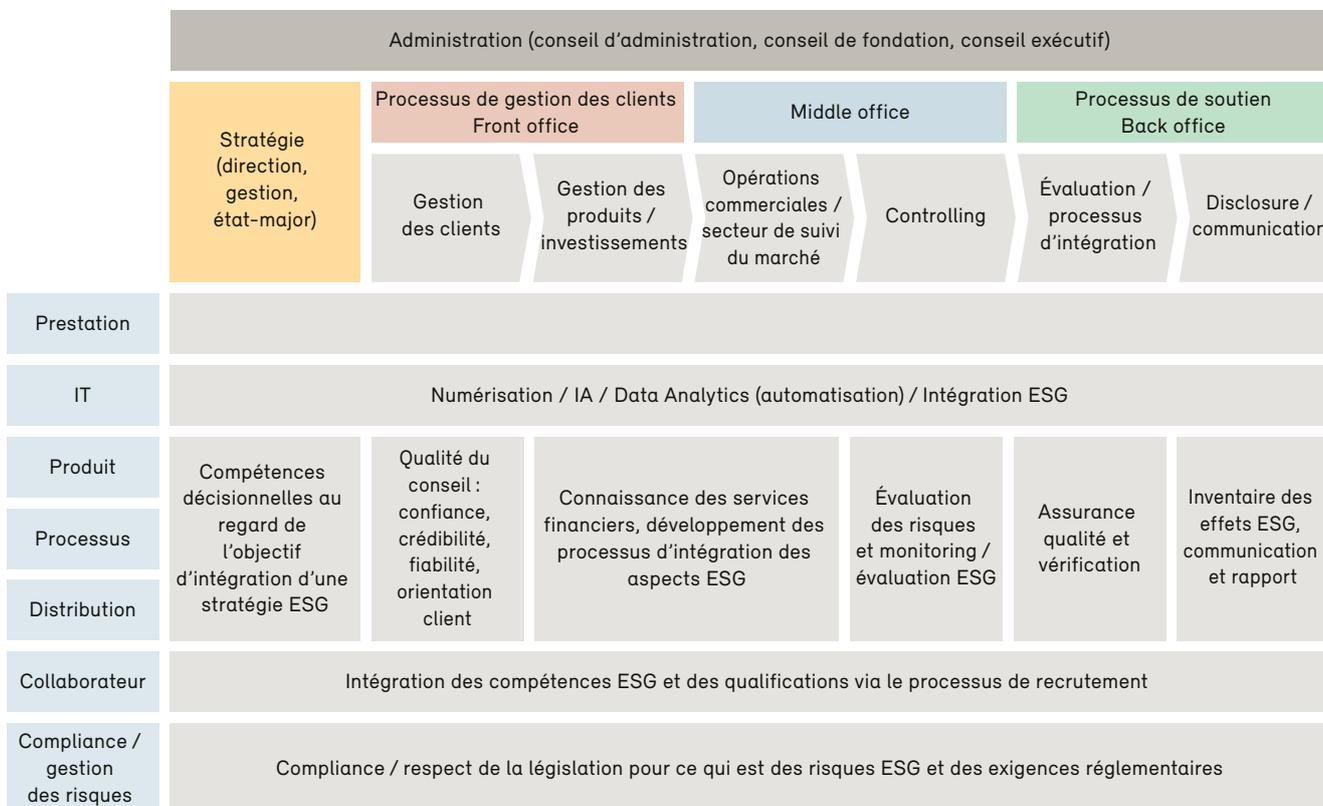
¹⁴ Exemples qui ne prétendent pas couvrir exhaustivement et manifester l'ensemble des profils de poste publiés dans le secteur financier. Sources : <https://www.jobs.ch/fr/> ou sites Internet d'entreprises

Si l'on prend le concept de l'ASB comme exemple de stratégie future en matière de formations initiale et continue, la continuité et l'intégration à tous les niveaux sont déjà prévues :

Le concept intégré – Formation / meilleurs talents¹⁵

- est axé sur un apprentissage tout au long de la vie,
- coordonne encore mieux les filières de formations initiale et continue ainsi que les aspects relatifs aux talents, et
- s'appuie sur des compétences d'action qui suivent les collaborateurs tout au long de leur carrière.

Figure 6
Représentation schématique de l'intégration globale de la finance durable



(source : PwC)

15 https://www.swissbanking.org/de/themen/ausbildung/20170908-pra-vision_bildung-cfr.pdf (en allemand)

5 Paysage actuel de formations initiale et continue – inventaire et analyse

5.1 Compréhension des rôles des centres de formation

Les centres de formation ont à cœur de faire entrer la durabilité et en particulier la finance durable, en tant que thèmes essentiels, dans la formation professionnelle initiale, la formation professionnelle supérieure et la formation en haute école. Cette motivation vient aussi de la conception qu'ils ont de leur propre rôle quant à l'intégration des thèmes sociétaux majeurs dans les formations initiale et continue. Les principaux messages peuvent être résumés ainsi :

1. Le système éducatif se veut aussi catalyseur des thèmes sociétaux et est conscient de sa responsabilité en la matière.
2. L'intégration de la finance durable dans un environnement interdisciplinaire pose un défi de taille.
3. Compte tenu de l'évolution rapide du marché de la finance durable, des étapes notables ont déjà été fran-

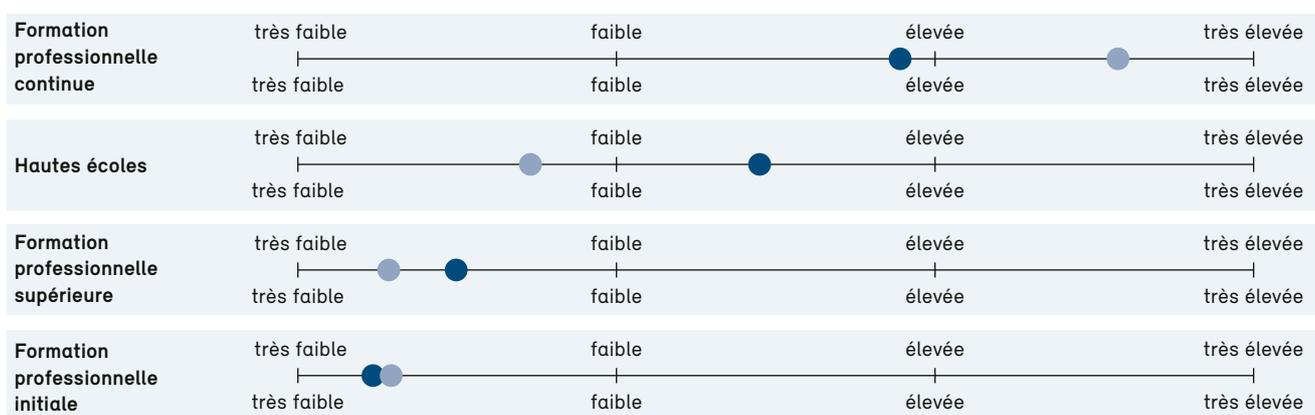
chies ou sont prévues pour intégrer le développement durable.

4. Il existe un intérêt très fort à considérer la durabilité comme un sujet essentiel et interdisciplinaire.
5. Jusqu'à présent, les formations initiale et continue mettaient plus l'accent sur l'exploitation du développement durable en tant que niche et moins sur son impact énorme et sur la vaste intégration qui en découle.

Le processus d'intégration complète de la durabilité qui a été entamé sera achevé à moyen terme. Certes les étapes prennent souvent des formes très variées (des filières d'études à part entière dans les hautes écoles à l'intégration dans la formation professionnelle), mais elles représentent aussi des possibilités pratiques au niveau concerné. En résumé, la majorité des centres de formation semblent être conscients de leurs obligations. Toutefois, l'état actuel de la finance durable en tant qu'élément effectivement intégré dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance est encore modeste (état : 2019).

Figure 7

Ampleur et profondeur de l'intégration de la finance durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance



- Combien d'offres de formation en finance durable existe-t-il ?
- Dans quelle mesure la finance durable est-elle systématiquement intégrée dans les formations initiales et continues dans le domaine de la finance (profondeur de l'intégration de la finance durable) ?

(source : propre représentation)

Les centres de formations initiale et continue souhaitent que l'économie financière envoie des signaux clairs quant à l'étendue et aux contenus de la formation. Actuellement, ceux-ci sont en grande partie élaborés avec l'aide des établissements financiers qui montrent déjà un intérêt substantiel pour la finance durable, voire qui évoluent dans ce segment. Il est donc impossible de dire clairement si les formations initiales et continues proposées répondent aux besoins du marché ou les ignorent, au moins en partie.

Évolution du marché, moteur de la formation professionnelle

En Suisse, le système de formation professionnelle se caractérise par la forte participation des acteurs privés à sa gestion. Ce faisant, la formation professionnelle transmet les compétences qui satisfont aux exigences que le marché du travail pose aux futurs salariés. Dans le secteur financier, cela tient à l'appartenance des acteurs financiers aux organisations responsables et à leur implication dans l'élaboration de la formation. Ce système garantit une formation aussi proche que possible de la pratique et, partant, des qualifications en adéquation avec le marché. Mais il en résulte aussi à une interdépendance qui est susceptible de retarder les innovations et les évolutions.

Les organisations responsables du secteur financier contribuent déjà – en réponse à la demande – à l'intégration des compétences en finance durable dans le socle fondamental des formations.

5.2 Considération du statu quo dans les différentes structures du système éducatif suisse

1 Formation professionnelle initiale

Comme le socle fondamental des formations commerciales de base ne comprend pas encore de compétences en finance durable, ni le développement durable au sens large ni la finance durable au sens strict ne sont inclus dans l'offre d'enseignement des prestataires étudiés (que ce soit dans le cadre d'un certificat fédéral de capacité ou d'une attestation fédérale de formation professionnelle). Les contenus pédagogiques se concentrent sur la transmission des compétences requises pour les activités

pratiques du secteur financier. Cependant, il est à noter que, chez CYP¹⁶ par exemple, un cours intitulé «Faire preuve d'un comportement éthique et moral» fait partie des enseignements élémentaires. Cela montre à titre d'exemple que certes la promotion d'un comportement éthique a bien une place dans l'absolu, mais que le développement durable n'est pas considéré comme une priorité.

Il en va de même pour l'Association pour la formation professionnelle en assurance (AFA), le secteur de l'assurance étant plus fortement marqué par des profils professionnels spécifiques. Cela signifie que la formation commerciale ou approfondie ne transmet qu'une fraction limitée des compétences requises dans le domaine de l'assurance.

La formation professionnelle initiale intègre le développement durable en tant qu'élément de transmission de la responsabilité sociétale, sociale ou environnementale. Il n'est pas possible de déceler une intégration explicite de la finance durable.

2 Formation professionnelle supérieure – Examens professionnels fédéraux, examens professionnels supérieurs, écoles supérieures et filières postgrades

Afin de compléter les analyses susmentionnées, les examens professionnels fédéraux, les examens professionnels supérieurs, les diplômes des écoles supérieures et les filières postgrades qui sont reconnus par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) ont été évalués sous l'angle de l'intégration de la durabilité. Néanmoins, seules ont été retenues les formations ayant un rapport évident avec le secteur financier. Jusqu'à présent, dans les cursus de formation et les diplômes de premier plan, soit la finance durable n'est pas mentionnée ou est référencée à titre subsidiaire, soit le développement durable est considéré comme un thème général. On peut en conclure que les organisations responsables des différentes professions ne voient pas encore de besoin en la matière à ce niveau.

¹⁶ CYP (Challenge Your Potential) a été fondé en 2003 par les cinq plus grandes banques suisses, en collaboration avec l'ASB. CYP est le centre de compétences leader dans le domaine de l'apprentissage moderne et un partenaire solide pour les banques. CYP compte aujourd'hui 29 membres et est une association inscrite au registre du commerce.

Diplômes de hautes écoles spécialisées

3	Expert (h/f) en finance et investissements Analyste (h/f) financier et gestionnaire de fortunes
2	Administrateur (h/f) de biens immobiliers Expert (h/f) en estimations immobilières – brevet fédéral Expert (h/f) en opérations des marchés financiers – diplôme fédéral Économiste d'entreprise PME – diplôme fédéral Formation professionnelle – brevet fédéral Gérant (h/f) d'immeuble – brevet fédéral Technicien (h/f) en opérations des marchés financiers – brevet fédéral Spécialiste en gestion de PME – brevet fédéral
1	Assistant (h/f) de direction – brevet fédéral Auditeur (h/f) Conseiller financier – brevet fédéral Développeur immobilier (h/f) – brevet fédéral Expert (h/f) fiduciaire Expert (h/f) fiduciaire – brevet fédéral Expert (h/f) en finances PME – diplôme fédéral Planificateur (h/f) – brevet fédéral Spécialiste (h/f) de la conduite d'équipe – brevet fédéral Spécialiste (h/f) en assurances sociales – brevet fédéral Spécialiste (h/f) en prévoyance en faveur du personnel – brevet fédéral Spécialiste (h/f) RH – brevet fédéral
0	Expert (h/f) en assurances de pension Expert (h/f) en assurances sociales Expert (h/f) en comptabilité et en controlling Expert (h/f) en conduite organisationnelle Formateur (h/f) – diplôme fédéral Gérant (h/f) de caisse de pension Responsable(h/f) de formation – diplôme fédéral Responsable (h/f) RH diplômé Spécialiste (h/f) en assurance – brevet fédéral Spécialiste (h/f) en finance et comptabilité – diplôme fédéral

Diplômes de hautes écoles spécialisées

2	Économiste d'assurance– ES Spécialiste (h/f) en droit – ES
1	Business Engineer (h/f) – EPD ES Économiste d'entreprise – ES Expert (h/f) RH– EPD ES Formateur d'adultes (h/f)– ES
0	Auditeur– EPD ES Auditeur global– EPD ES Business Analyst (h/f) – EPD ES Business Banker (h/f) – EPD ES Chef d'entreprise – EPD ES Chef (h/f) du personnel – EPD ES Directeur – EPD ES Économiste d'entreprise (h/f) – EPD ES Expert (h/f) en finance – EPD ES Expert (h/f) en gestion stratégique – EPD ES Expert (h/f) en gestion d'entreprise et en gestion du changement – EPD ES Expert (h/f) en planification financière – EPD ES Responsable (h/f) d'entreprise – EPD ES Responsable (h/f) des finances– EPD ES Responsable (h/f) Finances et Services– EPD ES Responsable (h/f) RH– EPD ES Responsable d'entreprise et des collaborateurs – EPD ES

(source : PwC, d'après les données du SEFRI, état : 2018)

4 Finance durable pleinement intégrée dans tous les segments de la formation (finance durable toujours transmise sous forme de compétences techniques et méthodologiques)

3 Finance durable ou éléments associés (aspects du financement en général, instruments/produits, point de vue sur les ESG orienté vers la clientèle, etc.)

2 Développement durable en général, mais sans référence à la finance (mise en relation de toutes les dimensions de la durabilité)

1 Références générales aux aspects sociétaux ou environnementaux (p.ex. environnement en tant qu'aspect digne d'être protégé, responsabilité sociale, etc.)

0 Aucune référence au développement durable (aucun aspect environnement, sociétal ou social)

3 Hautes écoles – filières d'études de Bachelor

Dans toutes les filières d'études de Bachelor évaluées en Suisse (en rapport avec le secteur financier) – gestion d'entreprise, économie politique, banque et finance –, il existe une offre de cours et de cycles de cours uniquement consacrés au développement durable et à la finance durable. Cependant, ces cours sont proposés par les centres de formation à titre facultatif. Seule une haute école spécialisée traite le développement durable (mais pas la finance durable) comme une matière obligatoire pour l'obtention du Bachelor.

Les filières d'études de Bachelor expressément dédiées à la finance durable n'existent pas encore ou ne sont pas proposées.

4 Hautes écoles – filières d'études de Master

Tout comme les filières d'études de Bachelor, toutes les filières d'études de Master évaluées (proposées par des universités) incluent des cours qui abordent explicitement la finance durable au sens strict et le développement durable au sens large. Mais ici aussi, il s'agit uniquement de cours facultatifs qui ne figurent pas dans le programme obligatoire indispensable pour l'obtention du Master. Dans leurs filières d'études de Master, les hautes écoles spécialisées proposent parfois des cours sur le développement durable au sens large, mais pas expressément sur la finance durable. Comme dans les universités, ces cours sont facultatifs.

En outre, il existe des filières d'études de Master isolées qui traitent explicitement de finance durable (p. ex. Master in International & Sustainable Finance de l'Université de Lausanne et Master in Sustainable Finance de l'Université de Zurich). Rares par rapport aux traditionnelles filières d'études en finance, elles exploitent plutôt une niche et ne poursuivent pas un objectif d'intégration dans les programmes de formation du secteur financier.

5 Formation continue à des fins professionnelles

Contrairement à l'apprentissage professionnel et aux filières d'études de Bachelor et de Master, les formations continues se concentrent essentiellement sur un thème spécifique. L'enquête a mis l'accent sur les formations continues tant de courte durée (p. ex. Executive Education de l'Université de Zurich ou Spotlight Courses du

Swiss Finance Institut) que de longue durée (p. ex. Master, Diploma ou Certificate of Advanced Studies de différents prestataires). Les formations continues de courte durée s'adressent principalement aux cadres, avec l'objectif de les informer et de les sensibiliser à un thème. Quant aux formations continues de longue durée, elles servent à transmettre un savoir spécialisé à des personnes exerçant une activité opérationnelle.

Les formations continues spécifiques à la banque et à la finance n'incluent par conséquent que des thèmes requis et pertinents pour ces deux domaines. Mais il existe aussi des formations continues explicitement consacrées à la durabilité, à la finance durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise.

6 Adéquation de la formation à la finance durable : recommandations

Au regard des accords environnementaux internationaux et des ODD de l'Agenda 2030, être apte à relever les défis futurs signifie que la société et, partant, l'économie réelle et financière, doit considérer la sensibilisation à l'environnement et à la durabilité comme faisant partie intégrante de l'ADN de l'économie. Par conséquent, les experts d'aujourd'hui et les talents de demain doivent acquérir des compétences en développement durable, c'est-à-dire des compétences qui seront nécessaires à l'avenir. Le présent chapitre décrit dans un premier temps le contexte et les effets recherchés puis, dans un second temps, formule un éventail de recommandations. Il doit être vu comme des suggestions d'action.

6.1 Les hauts dirigeants et les membres des conseils d'administration

Les hauts dirigeants et les membres des conseils d'administration voient la finance durable comme un facteur stratégique pour préparer leur établissement financier et la place financière suisse à l'avenir.

Défi et effet recherché

À l'échelle mondiale, la finance durable en tant que thème d'avenir est soutenue par deux facteurs :

1. La Suisse a ratifié l'Accord de Paris sur le climat et s'est engagée à en respecter les objectifs. L'un des trois objectifs stratégiques est la compatibilité climatique des flux financiers. Cet accord fait émerger, dans différentes régions, un nouveau cadre réglementaire, p. ex. dans l'UE (ce qui aura une influence sur le marché financier suisse également). En outre, l'agenda mondial pour l'environnement et le développement durable est fixé : 2030 est l'année où la communauté internationale devra rendre des comptes sur la réalisation des ODD fixés au niveau mondial. Les nombreuses normes internationales facultatives dans le domaine de la finance durable et la multiplication des réglementations dans l'UE font de la finance durable une question de confor-

mité et une norme ou exigence minimale de plus en plus reconnue.

2. Une véritable prise de conscience s'opère parmi la clientèle et dans la société. Les clients privés (tant dans la banque privée que dans la banque de détail) comme les clients institutionnels (p. ex. caisses de pension sous l'impulsion de leurs bénéficiaires) sont de plus en plus conscients et demandeurs de solutions de financement et de placement durables qui contribuent efficacement à la réalisation des objectifs globaux définis par la communauté internationale. La réussite à l'horizon 2030 implique une anticipation précoce des futurs besoins de la clientèle.

L'investissement durable n'est plus une solution de niche, il intéresse désormais le grand public. Dans cette ère nouvelle pour le secteur financier, le financement durable et l'investissement durable sont la « nouvelle sagesse populaire ». Les pionniers de la durabilité en Suisse et les établissements financiers qui adaptent leur activité à l'Accord de Paris sur le climat et aux ODD seront les gagnants de ce changement de paradigme. Pour le marché dans son ensemble, la finance durable est un important facteur de croissance et de compétitivité, un élément essentiel pour renforcer les caractéristiques de qualité et d'unicité de la place financière suisse et pour maintenir leur aptitude à faire face à l'avenir.

Effets visés

L'aptitude des hauts dirigeants (postes de niveau C) et des membres des conseils de surveillance à affronter l'avenir passe par la reconnaissance de la finance durable comme un facteur stratégique de la réussite de leur établissement financier et de la place financière suisse et par la possession de compétences afin de pouvoir évaluer si et dans quelle mesure leur entreprise touche au but environnemental et durable. Être prêt pour le futur, c'est donc aussi s'engager en faveur d'une main-d'œuvre qualifiée en finance durable et promouvoir activement et rapidement l'intégration de cette thématique à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels.

Recommandations

- 1** Les hauts dirigeants/postes de niveau C et les membres des conseils d'administration, de fondation et de surveillance se considèrent comme des « ambassadeurs de l'agenda mondial pour l'environnement et le développement durable »;
- 2** Ils s'engagent, vis-à-vis des actionnaires et des parties prenantes, en faveur des objectifs reposant sur une base scientifique qui ont été convenus par la communauté internationale (agenda mondial pour l'environnement et le développement durable);
- 3** Ils élaborent pour leur organisation des stratégies associées à des grandeurs cibles qui permettent de mesurer systématiquement les progrès accomplis et d'évaluer si leur établissement financier est en bonne voie pour atteindre les objectifs mondiaux environnementaux et de développement durable (p. ex. les ODD sont-ils systématiquement intégrés dans les processus de financement et d'investissement? Quel objectif ambitieux poursuivons-nous? Dans quelle mesure sommes-nous en bonne voie pour atteindre les objectifs mondiaux d'ici 2030 et 2050? Les processus opérationnels sont-ils axés sur les objectifs mondiaux? Comprendons-nous les mécanismes d'effet de notre activité sur les objectifs mondiaux et inversement? Quelle est notre « théorie des probabilités »?);
- 4** Ils intègrent les objectifs de l'agenda mondial pour l'environnement et le développement durable dans les systèmes d'incitation et de rémunération;
- 5** Ils s'engagent en faveur des initiatives liées à la durabilité soutenues par le secteur (Principes des Nations Unies pour l'investissement responsable, Principes des Nations Unies pour une assurance durable, Principes des Nations Unies pour une banque responsable, Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat), les mettent activement en œuvre et motivent leurs pairs à adhérer également à ces initiatives (sensibilisation);
- 6** Ils continuent à se former eux-mêmes à ces thèmes d'avenir;
- 7** Ils s'engagent en faveur de la formation professionnelle initiale et de la formation professionnelle supérieure de leurs collaborateurs en jouant activement leur rôle de membres d'organisations responsables qui exigent une intégration rapide de l'agenda pour l'environnement et le développement durable dans la formation et initient l'actualisation des métiers de la finance;
- 8** Ils favorisent la sensibilisation des collaborateurs au développement durable, l'intègrent dans les mécanismes d'évaluation et promeuvent, à des fins d'élargissement des compétences, les formations initiales et continues internes dans l'optique de réaliser les objectifs de la communauté internationale;
- 9** Ils s'engagent en faveur d'une place financière suisse attrayante et durable en renforçant les initiatives pour la recherche, l'enseignement et un échange de connaissances et d'expériences pratiques.
 - a. participation active à Swiss Sustainable Finance, notamment pour l'échange de connaissances pratiques et le développement des compétences.
 - b. promotion de la recherche et de l'enseignement dans les domaines de l'environnement et du développement durable au Swiss Finance Institute¹⁷
 - c. renforcement de la finance durable au sein de l'AZEK et de la CFA Society Switzerland

¹⁷ Les représentants siégeant au Conseil de fondation du Swiss Sustainable Finance sont notamment : Credit Suisse, SIX Group, UBS, Lombard Odier, l'Université de la Suisse italienne et l'Université de Zurich. <https://www.sfi.ch/fr/about-us/organization/foundation-board>.

6.2 Front office (conseil à la clientèle)

Contexte et effet recherché

Pour deux raisons, procurer aux fonctions du *front office* des compétences en finance durable est déterminant pour la réussite :

1. Le conseiller clientèle, facteur de réussite en tant que conseiller du futur : comme la demande de placements financiers durables de la part des investisseurs privés et institutionnels continuera d'augmenter à l'avenir, les acteurs financiers ont besoin de personnel qui dispose de la formation et des compétences requises pour pouvoir offrir à la clientèle un conseil de qualité. Être prêt pour le futur, c'est avoir des conseillers clientèle qui ont les compétences nécessaires, qui anticipent les besoins des clients et qui y répondent en proposant des services et des produits financiers durables dans toutes les classes d'actifs.
2. L'environnement et le développement durable comme facteurs de conformité aux réglementations des marchés financiers : il convient de former les conseillers clientèle à la durabilité non seulement à des fins de développement d'entreprise et compte tenu de l'évolution du marché, mais aussi pour des raisons de conformité. L'UE notamment a posé des exigences en matière de conformité qui influencent directement les opérations transfrontalières des établissements financiers suisses, ou indirectement sous l'effet de la pression concurrentielle. Ainsi, le règlement européen publié le 9 décembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers¹⁸ s'applique avec un délai de transposition de quinze mois. Y sont liés les actes délégués pour le conseil financier qui exigent la prise en compte des facteurs de durabilité dans le conseil en placement. Plus vite et mieux les acteurs financiers pourront systématiquement cerner et satisfaire la demande des clients en matière de finance durable, plus ils auront une chance de tirer un avantage concurrentiel des évolutions réglementaires.

Effets visés

Préparer les fonctions du front office, en particulier les conseillers clientèle, à l'avenir, c'est ajouter au conseil clientèle les dimensions d'environnement et de développement durable. Les fonctions opérationnelles du front office des établissements financiers peuvent, avec compétence, fournir des informations sur l'agenda mondial pour l'environnement et le développement durable, anticiper et systématiquement demander les préférences des clients en matière d'environnement et de durabilité (préférences non financières), expliquer de manière globale les problématiques et proposer les produits et services correspondants.

6.2.1 L'environnement et le développement durable, partie intégrante de la certification pour conseiller clientèle de la Swiss Association for Quality (SAQ)

Depuis 2017, l'ASB recommande à ses membres¹⁹ la certification pour conseiller clientèle de la SAQ. La certification est une possibilité offerte aux banques et désormais aussi aux gestionnaires de fortune indépendants et aux intermédiaires financiers²⁰. Actuellement, la thématique de l'environnement et du développement durable est peu couverte dans les exigences d'examen pour la certification des différents profils de conseiller clientèle. Une intégration systématique des compétences en développement durable dans le programme d'examen – sur une base scientifique et conformément aux accords internationaux sur l'environnement et le développement durable – offre pourtant un énorme potentiel de transmission vaste et rapide aux conseillers clientèle de compétences en matière d'environnement et de développement durable. Dans le même temps, les nouvelles exigences en matière de conformité avec le développement durable dans le cadre des opérations transfrontalières peuvent ainsi être abordées de manière proactive.

La certification pour conseiller clientèle de la SAQ existe avec les spécificités suivantes²¹ :

- Certified Wealth Management Advisor CWMA
- Conseiller clientèle affluent certifié

18 Règlement sur la publication (*lien*). Lien avec la directive sur la distribution d'assurances et la directive concernant les marchés d'instruments financiers (MiFID II).

19 <https://www.saq.ch/fr/certificats-bancaires/>

20 <https://www.saq.ch/fr/certificats-bancaires/>

21 https://www.saq.ch/fileadmin/files/Bankzertifikate/Dokumente/170111_Rollenprofile_allgemein_SAQ_KB_Bank_de.pdf (en allemand)

- Certified Corporate Banker CCoB
- Conseiller clientèle PME certifié
- Conseiller clientèle individuelle certifié
- Conseiller clientèle privée certifié

Recommandations

- 1** Les établissements financiers²² qui ont adopté la norme de certification pour conseiller clientèle accréditée par l'État (UBS, Credit Suisse, banques cantonales et régionales et banques privées) et l'ASB qui recommande la certification pour conseiller clientèle occasionnent, au sein de la SAQ (organisation responsable des examens de la SAQ), la mise à jour des contenus d'examen (corpus de savoirs).
- 2** *Mettre à jour les programmes et contenus d'examen (corpus de savoirs)*: les centres d'examen mandatés par la SAQ pour l'organisation des examens publics mettent à jour les programmes d'examen en ce qui concerne les compétences en matière d'environnement et de développement durable.
- 3** *Proposer des offres «Former le formateur»*: les centres d'examen mandatés par la SAQ pour l'organisation des examens publics permettent aux formateurs d'étoffer leurs compétences grâce à des offres «Former le formateur» ou en faisant appel à des détenteurs de savoir issus de la Confédération, de la communauté scientifique et d'organisations non gouvernementales, ainsi qu'à des pionniers dans la pratique.
- 4** *Mettre à jour les supports de formation*: les centres d'examen mandatés par la SAQ pour l'organisation des examens publics mettent à jour les supports de formation en étroite collaboration avec des détenteurs de savoir issus de la Confédération, de la communauté scientifique et d'organisations non gouvernementales, ainsi qu'avec des pionniers dans la pratique.

6.2.2 L'environnement et le développement durable, partie intégrante de la recertification pour conseiller clientèle de la SAQ

La validité des certificats pour conseiller clientèle est limitée à trois ans. Une recertification avec attestation de participation (sans nouvel examen) est ensuite nécessaire. Elle sert à assurer la compétence en matière de conseil clientèle. L'intégration de l'environnement et du développement durable dans les contenus pédagogiques est particulièrement appropriée étant donné qu'elle peut tenir compte de l'évolution dynamique que connaît le domaine de la durabilité.

Recommandations

- 1** *Mettre à jour les supports de formation*: les prestataires de mesures de recertification²³ mettent à jour les contenus relatifs à l'environnement et au développement durable dans les supports de formation en étroite collaboration avec des détenteurs de savoir issus de la Confédération, de la communauté scientifique et d'organisations non gouvernementales, ainsi qu'avec des pionniers dans la pratique.
- 2** *Proposer des offres «Former le formateur»*: les prestataires de mesures de recertification permettent aux formateurs d'étoffer leurs compétences grâce à des offres «Former le formateur» ou en faisant appel à des détenteurs de savoir issus de la Confédération, de la communauté scientifique et d'organisations non gouvernementales, ainsi qu'à des pionniers dans la pratique.

22 <https://www.saq.ch/fr/certificats-bancaires/banques/>

23 <https://www.saq.ch/fr/certificats-bancaires/recertification/>

6.3 Cadres moyens et experts

Contexte et effet recherché

Pour que les produits et services financiers durables soient disponibles à temps et évoluent de manière dynamique conformément aux défis liés à l'environnement et au développement durable et afin de contribuer à la réalisation des objectifs que s'est fixés la communauté internationale, il convient d'acquérir, de manière globale et systématique, des compétences en développement durable tout au long des processus clés.

Effets visés

Pour les cadres moyens, être prêt pour le futur signifie pouvoir transposer systématiquement les objectifs stratégiques en matière d'environnement et de développement durable dans les différents processus et projets opérationnels. Pour les experts, cela veut dire utiliser systématiquement des compétences ESG dans le cadre des processus opérationnels, en employant la bonne terminologie et en faisant preuve de force de persuasion. Cela concerne de nombreuses fonctions du middle et du back office : du développement de produits et de l'entreprise au recrutement, en passant par la gestion des risques, l'élaboration des rapports et la communication.

6.3.1 Expertise financière dans les examens professionnels fédéraux, les examens professionnels supérieurs, les écoles supérieures et les filières postgrades

Les possibilités de formation continue dans les secteurs bancaire et financier sont aussi nombreuses que variées²⁴. Soutenue par le marché du travail, planifiée de manière stratégique et mise en œuvre de façon structurée, une intégration des exigences de la finance durable permet de doter systématiquement toutes les fonctions de compétences d'avenir.

Recommandations

Intégration des compétences en matière d'environnement et de développement durable dans les règlements d'examen et dans les profils de qualification des examens professionnels fédéraux et des examens professionnels supérieurs, dans les plans d'études cadres des écoles supérieures et dans les filières postgrades.²⁵

- 1 Les établissements financiers (en particulier les banques et les assurances) qui sont représentés au sein des organisations responsables des professions proches de la finance prennent l'initiative et s'engagent en faveur de la mise à jour rapide des profils professionnels.
- 2 Les organisations responsables de la formation professionnelle supérieure s'engagent à actualiser, dans les plus brefs délais, les profils professionnels correspondants.
- 3 Les processus d'adaptation à l'évolution professionnelle sont accélérés de manière générale afin de pouvoir réagir suffisamment vite aux changements que connaissent les profils professionnels et aux compétences qu'ils exigent. Il s'agit d'un besoin futur dans le contexte non seulement de la finance durable, mais aussi de la numérisation du monde du travail.
- 4 Les prestataires de formation adaptent les cursus aux profils de qualification mis à jour.
- 5 Les prestataires de formation utilisent les marges de manœuvre que leur laissent les règlements d'examen et les plans d'études cadres pour intégrer la finance durable aux cursus.
- 6 Un plan d'action sur la formation et le développement durable est développé par le SEFRI de manière analogue au plan d'action sur la numérisation (module indépendant ou intégré).

²⁴ http://weiterbildung.swissbanking-future.ch/wp-content/uploads/2018/10/201801031-2600-PRA-Gesamtuebersicht-Weiterbildungsangebot-nach-Segmenten_MLO.pdf (en allemand)

²⁵ <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/hoehereBildung> – Champ professionnel 0412 Finance, banque et assurances
<https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/hoehereFachschulen> – Champ professionnel 0412 Finance, banque et assurances

6.3.2 Formations continues avec des compétences en développement durable, partie intégrante des principaux diplômes du secteur financier

En ce qui concerne l'intégration de la finance durable, la priorité doit aller aux formations continues qui sont très prisées, car elles bénéficient d'une excellente reconnaissance sur le marché du travail. Ce sont notamment les formations continues *Certified International Investment Analyst* (CIIA), *Chartered Financial Analyst* (CFA) et le pendant local proposé par l'AZEK qui sont largement répandus dans tout le secteur financier. Les diplômés de ces formations continues travaillent non seulement dans le milieu financier, mais aussi aux interfaces au niveau desquelles les processus, les produits ou les services financiers sont discutés, jugés ou évalués. Ainsi, il existe un effet à la fois direct et indirect du fait de l'influence des acteurs du marché financier par des tiers. L'objectif est d'arriver à cette intégration de la finance durable non seulement par l'élaboration de nouveaux modules supplémentaires, mais aussi par l'insertion dans les contenus didactiques existants et établis. Ce point de vue est notamment défendu par le CFA Institute, sous une forme comparable, dans une analyse et dans des recommandations d'intégration des critères ESG.²⁶ La création d'une formation, avec délivrance d'un certificat, sur les investissements ESG proposé par CFA UK aussi en Suisse marque un premier jalon.²⁷

Recommandations

Intégration des critères ESG / de la finance durable dans tous les contenus didactiques dont les acteurs du marché financier ont besoin dans l'exercice de leur activité professionnelle et qui sont déjà pleinement établis.

1 Le cursus de l'AZEK intègre la finance durable dans tous les modules pertinents.

2 Le cursus CFA intègre la finance durable dans tous les «CFA Topic Exam Areas» (p.ex. «Quantitative Methods», «Financial Reporting and Analysis», «Corporate Finance», «Portfolio Management and Wealth Planning»). L'accent est mis sur son intégration et non pas uniquement sur sa couverture par des «Ethical and Professional Standards».

3 Le cursus CIIA intègre la finance durable dans tous les contenus didactiques (comptabilité financière, analyse des états financiers, finance d'entreprise, évaluation et analyse des actions et des marchés, économie, évaluation et analyse des obligations et des dérivés, gestion de portefeuille, normes éthiques, droit et fiscalité). L'objectif d'une intégration dans ces contenus didactiques déjà existants doit être poursuivi.

4 Les organisations responsables des formations continues, la Swiss Financial Analysts Association et la CFA Society Switzerland s'engagent en priorité en faveur d'une intégration de la finance durable dans les contenus didactiques. La démarche d'intégration dans la formation continue en tant que composante d'une offre autonome est définie comme secondaire. Les événements et cours en lien avec la finance durable comptent pour la formation continue en cours (accréditation éventuelle en collaboration avec SSF).

5 La CFA Society Switzerland et la Swiss Financial Analysts Association incluent en permanence dans leurs activités suisses les évolutions actuelles en matière de finance durable que connaissent leurs organisations internationales (CFA Institute et Association of Certified International Investment Analysts).

²⁶ <https://www.cfainstitute.org/en/about/press-releases/2019/new-report-highlights-best-practices-in-esg-integration-across-emea> (en anglais)

²⁷ www.cfauk.org → Study → Certificate in ESG Investing

6.4 Formation professionnelle

Contexte et effet recherché

Comme une grande partie des collaborateurs du secteur financier suivent une formation professionnelle initiale au degré secondaire II, l'intégration systématique des enjeux du développement durable est centrale pour l'aptitude des établissements financiers et du secteur financier à relever les défis futurs. Fortement axée sur le marché du travail, la formation commerciale de base est façonnée par le milieu financier lui-même. Ainsi, CYP, le centre de formation incontournable pour le secteur bancaire, a été fondé en 2003 par les cinq plus grandes banques suisses, en collaboration avec l'ASB. UBS, Credit Suisse et Raiffeisen sont membres du comité. Cette proximité avec le marché du travail permet de réagir rapidement à l'évolution des besoins futurs et d'aborder sans délai les thèmes d'avenir.

Effets visés

Pour que la formation professionnelle initiale des métiers proches de la finance soit prête pour le futur, il faut faire en sorte que les connaissances de base en développement durable fassent systématiquement et obligatoirement partie de la formation pour pouvoir obtenir un certificat fédéral de capacité ou une attestation fédérale de formation professionnelle.

Recommandations

1 L'ASB et les membres de CYP, qui représentent des entreprises majeures du secteur bancaire suisse²⁸, obtiennent, comme une exigence posée à la qualification, l'intégration systématique des connaissances de base en développement durable dans la formation professionnelle initiale des métiers proches de la finance. L'intégration systématique des connaissances de base en développement durable dans la formation professionnelle initiale des métiers proches de la finance.

2 Les ordonnances, les plans de formation et les profils de qualification relatifs aux employés de commerce dans les branches de la banque et de l'assurance privée doivent être élargis au développement durable et à la finance durable.

- a. Les ordonnances, plans de formation et profils de qualification remaniés pour la dernière fois en 2017 et en 2018 sont examinés sous l'angle des branches de la banque et de l'assurance privée et de l'intégration du développement durable et de la finance durable.
- b. Composée de partenaires, la commission pour le développement professionnel et la qualité vérifie, d'après l'ordonnance, mais en dehors de la période minimale de cinq ans, si les exigences imposées par l'évolution dynamique de la finance durable sont remplies.

3 Les membres du comité de l'AFA exigent et encouragent l'intégration systématique du développement durable dans une optique de préparation à l'avenir.

- a. L'ASA et les assureurs siégeant au comité de l'AFA décident, comme une exigence posée à la qualification, l'intégration systématique des connaissances de base en développement durable dans la formation pour pouvoir obtenir un certificat fédéral de capacité ou une attestation fédérale de formation professionnelle.
- b. L'ASA et tous les autres représentants de renom du secteur suisse des assurances privées s'engagent en faveur de l'élaboration de contenus didactiques correspondants.

28 <https://cyp.ch/fr/cyp/challenge-your-potential/partenaires>

6.5 La recherche et l'enseignement académiques

6.5.1 Défi et effet recherché

Compte tenu de la tendance selon laquelle toujours plus de collaborateurs du secteur financier font des études supérieures (universités, hautes écoles spécialisées), l'intégration du développement durable dans la recherche et l'enseignement universitaires est particulièrement importante. Le défi vient du fait que l'enseignement est poussé par la recherche. La finance durable est certes un récent domaine de recherche qui évolue de manière dynamique, mais sa capacité à publier dans les revues académiques et l'impact de ses publications ne sont pas encore établis, ce qui freine la multiplication des travaux de recherche sur la finance durable. La reconnaissance dans les revues académiques serait cruciale pour la poursuite de la recherche vu qu'une citation dans des journaux de renommée internationale constitue un facteur décisif de carrière dans la recherche et, par conséquent, influence aussi l'accès à des ressources financières. En outre, la finance durable requiert une approche interdisciplinaire, ce qui exige – à la fois dans la recherche et l'enseignement – de nouvelles formes de collaboration entre les sciences naturelles, économiques et sociales. Toutefois, dans les hautes écoles, les structures et les processus ne sont généralement guère orientés vers la collaboration entre les disciplines.

Effets visés

Pour que la recherche universitaire soit prête pour l'avenir, les connaissances en sciences financières doivent être enrichies pour rendre les flux financiers compatibles avec les objectifs de développement durable et avec la stabilité financière mondiale. Pour le pôle de recherche suisse, être prêt pour l'avenir signifie être un hub de la finance durable au rayonnement international. Ce dernier se caractérise, au niveau national, par des partenariats interdisciplinaires entre, d'une part, les facultés d'économie des universités et des hautes écoles spécialisées et, d'autre part, les écoles polytechniques fédérales (EPF) de Zurich (EPFZ) et de Lausanne (EPFL) et des centres pour le développement durable comme le Centre for Development and Environment de l'Université de Berne, et, au niveau mondial, par des partenariats stratégiques.

Si l'enseignement universitaire veut se préparer à l'avenir, il faut que les diplômés financiers des hautes écoles, des universités et des EPF incluent systématiquement des contenus didactiques sur la finance durable pour une interaction entre les objectifs de durabilité que s'est fixés la communauté internationale et la réussite économique.

Recommandations pour un pôle de recherche suisse de renommée internationale

1 *Miser sur les partenariats*: les universités étoffent les programmes existants consacrés à la finance durable, les intègrent dans la partie obligatoire des cours de sciences économiques et élaborent de nouveaux programmes. Compte tenu du temps et des ressources que demande la création de nouveaux programmes, ils nouent des partenariats innovants et stratégiques :

- en Suisse :
 - entre facultés d'économie,
 - entre les facultés d'économie, l'EPFZ / l'EPFL et les hautes écoles spécialisées,
- avec des organisations internationales (Genève internationale), p. ex. Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), Initiative Financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP FI), Plate-forme de connaissances sur la croissance verte (GGKP), Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), Financial Centres for Sustainability (FC4S),
- avec les institutions académiques implantées à l'étranger.

2 *Générer un savoir issu de la recherche pour l'avenir*: les scientifiques travaillent sur des connaissances requises de toute urgence pour la transformation du point de vue du développement durable et, pour ce faire, échangent avec la Confédération et les secteurs de l'économie financière et réelle. Ainsi, la recherche en finance durable a pris de l'élan et il existe déjà de nombreuses études sur l'influence de la durabilité sur le rapport rendement/risque des placements. Actuellement, il faut aller encore plus loin dans la recherche sur l'impact et dans l'acquisition de connaissances pour les mécanismes d'action dans les différentes classes d'actifs concernant

le rapport rendement/risque. À cet égard, les compétences de recherche doivent être étendues et utilisées dans le cadre des projets de recherche actuels ou futurs. Des initiatives comme le Center of Competence for Sustainable Finance, centre interfacultaire de l'Université de Zurich²⁹, peuvent jouer un rôle important ici.

3 *Renforcer et développer la stratégie de hub* : comme la science et la recherche sont tournées vers l'international, le pôle de recherche suisse, fort des compétences déjà acquises, pourrait poursuivre une stratégie de positionnement en tant que hub (avec des centres de compétences) pour la diffusion de la science et l'attraction des talents. Pour cela, il faut renforcer les conférences internationales existantes comme le Geneva Summit on Sustainable Finance. Le rôle actif joué par les universités suisses dans la Global Research Alliance for Sustainable Finance and Investment contribue aussi de manière positive à la réalisation de cet objectif.

4 *Mettre en place des incitations nationales* :

- Lancer un programme national de recherche sur la finance durable
- Intégrer les aspects de la durabilité dans l'encouragement de l'innovation par Innosuisse

5 *Stimuler le financement à long terme de la recherche en finance durable et de l'enseignement de celle-ci par des fonds de fondations* : compte tenu des lacunes actuelles dans la recherche en finance durable et du paysage florissant des fondations en Suisse, des fondations peuvent lancer une chaire en finance durable.

6 *Rendre accessibles, à l'international et à des fins pratiques, les compétences de recherche déjà acquises* :

- au niveau international par la diffusion de documents de politique générale sur la Plateforme de connaissances sur la croissance verte,
- au niveau national par le hub de connaissances Swiss Sustainable Finance.

Recommandations pour la Suisse en tant que hub de l'enseignement de la finance durable

1 *Créer et renforcer les partenariats et réseaux nationaux et internationaux pour l'enseignement* : du partenariat entre l'Université de Zurich, l'Institute for Studies in Banking and Finance et Sustainable Finance Geneva est né un premier programme en finance durable à l'Université de Genève. Pour donner plus d'ampleur à ces idées, des partenariats devraient aussi être conclus avec l'étranger. Si tel n'est pas le cas, la capacité de formation au niveau universitaire ne pourra pas se renforcer assez vite et jouer sur son identité suisse.

2 La finance durable est systématiquement intégrée dans les modules obligatoires de finance et dans les modules d'examen des filières d'études de Bachelor en sciences économiques.

3 Des filières d'études de Master en finance durable de renommée mondiale sont développées.

4 *Créer des réseaux pour les professeurs de finance durable* : WWF a créé un réseau suisse de professeurs qui enseignent la finance durable en s'inspirant du programme achevé «Sustainable Development at Universities»³⁰. Il visait à renforcer et consolider les échanges de connaissances et d'expériences.

5 *Consolider le matériel didactique* : il convient de mettre au point un nouveau matériel didactique. L'actuel matériel didactique axé sur la pratique comme le guide de SSF à l'intention des investisseurs institutionnels doit être rendu public et pris en compte dans l'enseignement. Des études de cas incluant des échanges avec des praticiens doivent être encouragées.

6 *Créer un guide des études de finance durable* : par exemple sur la base des travaux de WWF Suisse, auteur du premier guide des études en matière de développement durable pour les futurs étudiants en

³⁰ Doté de quatre millions de francs, le programme d'encouragement de la Confédération «Sustainable Development at Universities» a contribué de manière notable à intégrer le développement durable de manière plus large dans la recherche et l'enseignement. Voir le *rapport final*.

sciences économiques³¹. Le panorama est étendu aux formations initiale et continue en développement durable et finance durable, tenu à jour et accessible au public.

7 *Promouvoir un enseignement axé sur les compétences et la pratique*

- a. Axer les filières d'études « Banking and Finance » sur les compétences : les connaissances spécialisées nécessaires sont associées aux compétences méthodologiques, professionnelles et sociales pour obtenir des compétences d'action. Dans l'idéal, les compétences d'action peuvent être soutenues par des méthodes d'apprentissage transdisciplinaires, c'est-à-dire par l'apprentissage de, dans et avec la pratique.
- b. Dans une mesure appropriée, intégrer dans l'enseignement des éléments de pensée critique et de réflexion personnelle sur les positions et les valeurs. Ces compétences peuvent elles aussi être soutenues par des méthodes d'apprentissage inter- et transdisciplinaires.

31 <https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2018-07/2018-06-Guide-de-l%C3%A9tudiant-Le-d%C3%A9veloppement-durable-dans-les-sciences-%C3%A9conomiques%20II.pdf>

6.6 Réputation de la Suisse en matière de finance durable

6.6.1 Défi et effet recherché

La tendance est claire : la finance durable n'est plus une solution de niche, elle intéresse désormais le grand public. Compte tenu de la dynamique de la thématique et de son histoire récente, il existe un besoin important de sensibilisation et de développement des compétences. Cela est également lié à l'objectif qui consiste à surmonter les malentendus, parfois aussi le manque d'intérêt et la persistance des anciens modes de pensée. Si les meilleurs talents de Suisse sont appelés à faire avancer la finance durable, et la Suisse à devenir un hub pour les talents internationaux de la finance durable, alors la finance durable doit se positionner comme une filière professionnelle attractive. Forte de sa tradition en matière de durabilité, de son expertise dans le domaine de l'environnement, des conditions-cadres favorables et d'un secteur financier solide et expérimenté composé de pionniers de la finance durable, la Suisse dispose du potentiel pour s'établir, à l'échelle internationale, comme un hub pour la recherche, l'enseignement et les services en rapport avec la finance durable.

Effets visés

Pour la place financière suisse, se préparer à l'avenir, c'est jouer un rôle de leader dans le domaine de la finance durable. Grâce à une identité crédible en matière de durabilité, la recherche, l'enseignement et la pratique rayonnent à l'international, avec un effet positif sur le pays et le marché du travail.

Les plates-formes d'information du futur intègrent la finance durable.

- 1 Le Centre suisse de services Formation professionnelle est sensibilisé à la finance durable et inclut cette thématique de manière appropriée dans l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière.³²
- 2 Plates-formes d'information pour les formations initiale et continue : il existe déjà de bons modules de formation et programmes dans ce domaine, mais ils sont disponibles de manière sporadique et isolée. Il

convient de donner une meilleure vue d'ensemble aux talents de demain (futurs étudiants) et d'aujourd'hui (l'accent étant mis sur la formation continue, par exemple avec SSF comme point de contact pour les informations sur les formations continues).

- 3 *Formuler des profils professionnels du secteur financier sous l'angle de la finance durable* : des éléments de finance durable sont ajoutés à tous les profils professionnels du secteur de la banque et de l'assurance sans qu'une qualification formelle ne doive être définie.
- 4 *Renforcer les plates-formes d'information internationales du cluster de l'économie verte de Genève Internationale* : la Green Finance Platform³³ devient le hub international des connaissances en finance durable.

Renforcer la Suisse en tant que place de la finance durable au rayonnement international

- 1 *La Suisse s'établit en tant que centre international de conférences sur la recherche et la pratique en matière de finance durable* : Conférences internationales sur la recherche : le Geneva Sustainable Finance Summit, conférence internationale sur la recherche qui se tient tous les deux ans, continue de prendre de l'ampleur, p. ex. en tant que centre d'excellence indépendant et hub central pour l'échange d'expertises techniques globales, éventuellement avec l'implication de l'Université de Zurich.
- 2 *Hub pour les initiatives mondiales dans le domaine de la finance durable* : Financial Centres for Sustainability, l'initiative internationale basée à Genève, organise des rencontres régulières au rayonnement mondial. En outre, il est prévu de réitérer régulièrement la Building Bridges Week organisée pour la première fois en 2019 par des acteurs helvétiques. SSF et Sustainable Finance Geneva renforcent le hub européen de FC4S et veillent à resserrer les liens entre les activités et les acteurs suisses.

32 <http://www.sdbb.ch/dyn/245.asp>

33 Lancée le 16 juillet 2019 lors du Forum politique de haut niveau pour le développement durable qui s'est déroulé à New York.

3 Conférences thématiques :

- Les investissements dans les infrastructures, particulièrement pertinents du point de vue de la durabilité, sont promus grâce au cycle de conférences de la Global Infrastructure Basel Foundation et à la série de réunions « Geneva Forum for Sustainable Infrastructure » du PNUE.
- L'investissement à impact, réalisation pionnière de la Suisse, est également soutenu en tant que thématique abordée lors de cycles de conférences.

Renforcer la communauté locale de la finance durable

1 *Faire de SSF un développeur de compétences et un hub de connaissances pour les praticiens* : jusqu'ici fortement orientée vers un public de professionnels, la plateforme de SSF devient un point d'accès pour les actuels et futurs collaborateurs du secteur financier intéressés. Les éventuels liens vers des plateformes traditionnellement plutôt tournées vers la banque et l'assurance peuvent agir ici comme des facteurs multiplicateurs.

2 *Encourager les initiatives locales* : les événements locaux comme GreenBuzz³⁴ non seulement intègrent la finance durable comme thème spécifique dans leurs activités, mais ils la positionnent également à l'interface entre les sciences économiques, environnementales et sociales.

34 <https://www.greenbuzz.global/zurich/>

7 Conclusion

Actuellement, le secteur financier suisse et les centres de formation ont une belle opportunité de contribuer ensemble à orienter la place financière suisse vers le développement durable. Dans le contexte de concurrence accrue à laquelle se livrent les places financières autour du leadership «en développement durable», les formations initiale et continue revêtent une importance supplémentaire : le facteur temps pour l'acquisition de compétences devient un critère concurrentiel. L'intégration de la finance durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance contribue, de façon déterminante, à préparer le secteur financier suisse à l'avenir, en ce qui concerne les objectifs de l'Agenda 2030 et de l'Accord de Paris sur le climat et d'autres objectifs environnementaux globaux.

La Suisse réunit les conditions idéales pour faire avancer, avec unité et rapidité, les formations initiale et continue en finance durable. Il convient de mettre à profit cet investissement dans l'avenir, tant du point de vue du secteur financier qui est important pour l'économie et qui oriente fortement les formations initiale et continue de ses collaborateurs, que du point de vue des centres de formation qui bénéficient d'une excellente réputation en ce qui concerne la formation qu'ils proposent en finance et en développement durable.

Le moment est unique. Le présent rapport invite à la discussion et à l'action et s'adresse de la même façon aux établissements financiers, aux associations du secteur financier, aux organisations responsables, aux centres de formation et aux autorités.

Annexe 1 Détails sur la procédure et la méthodologie

Les questions segmentées suivantes ont été posées dans le cadre des entretiens structurés avec les interlocuteurs :

Centres de formations initiale et continue

- Quelle est l'intégration dans la formation financière de la durabilité, de la pensée systémique, des risques environnementaux et des opportunités qui en découlent ?
- Comment le centre de formation (ou la chaire) comprend-il actuellement la finance durable ?
- Quels cours/cursus sont proposés en matière de finance durable ?
- Quelle importance (nombre d'étudiants / proportion des cours) les formations initiales et continues en finance durable revêtent-elles d'ores et déjà ?
- Sur quoi le centre de formation met-il l'accent dans les formations initiale et continue en finance durable ?
- Le centre de formation connaît-il la demande du marché / des employeurs dans le domaine de la formation financière en général et de la finance durable en particulier ?
- Quelle est l'évolution future et quelles sont les tendances que l'on suit et que l'on adopte ?

Représentants de centres de formation interrogés

- CYP Association, Simon Stadler, Head of Smart Education
- KV Business School Zürich, René Portenier, recteur de la formation initiale
- Swiss Finance Institute, Ramon Garcia / Christoph Gosdenoz, directeur Formation continue
- AZEK, Marianne Bonato, Business Development
- Université de la Suisse italienne (USI Lugano), Alberto Plazzi, professeur associé en finance
- Université de Genève, Philipp Krueger, professeur associé en finance responsable au Geneva Finance Research Institute (GFRI) / Ines Chaieb, professeure associée au GFRI / Marcelo Olarreaga, doyen de l'Institute of Economics and Econometrics / Eliane Palivoda Herren, coordinatrice du programme, Master of Science in Commodity Trading

- Université de Saint-Gall, Sebastian Utz, professeur adjoint à la School of Finance et à l'Institute for Operations Research and Computational Finance / Christian Keuschnigg, professeur d'économie publique, Institute of Economics
- Université de Zurich, Marc Chesney, responsable du département Banking and Finance / Benjamin Wilding, responsable de l'enseignement et de la formation continue, département Banking and Finance / Annette Krauss, responsable de l'enseignement, Center for Sustainable Finance and Private Wealth, département Banking and Finance

Acteurs financiers

- Point de vue fondamental sur la finance durable : quelle est la compréhension actuelle / vue d'ensemble des activités et demande de produits/solutions durables ?
- Quelles compétences et qualifications sont particulièrement importantes pour l'établissement financier lors du recrutement de collaborateurs en général et dans le domaine de la finance durable ?
- Quelle est l'importance relative des orientations de formation formelles / des points traités en priorité dans les matières ?
- Les compétences et qualifications des candidats correspondent-elles aux exigences de l'établissement financier dans le domaine de la finance durable ?
- Quelles sont les évolutions/projections futures concernant la finance durable ?

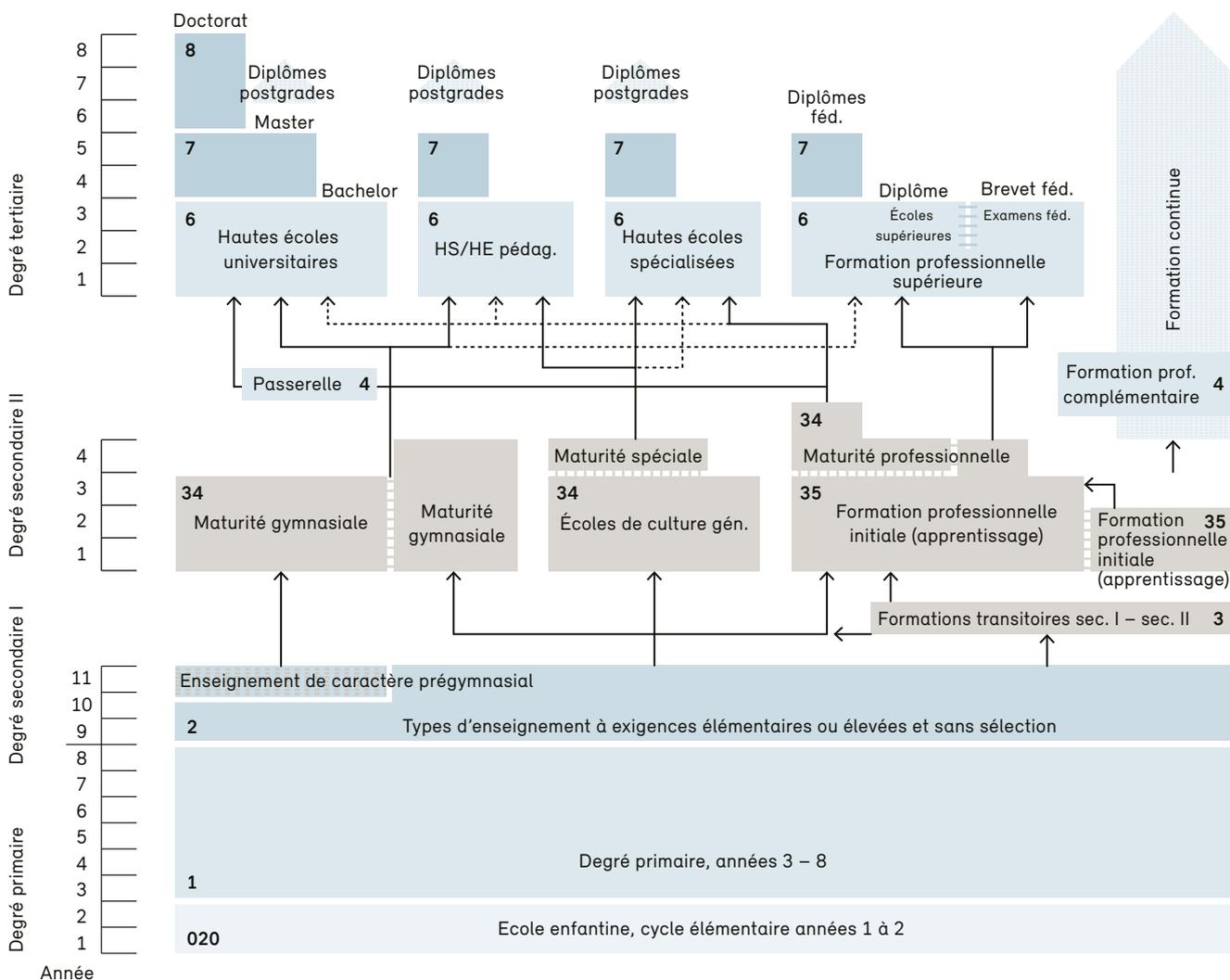
Représentants du secteur financier interrogés

- Banque Pictet & Cie SA
- Credit Suisse Group SA
- Raiffeisen Suisse société coopérative
- Mobilière Suisse Société d'assurances SA
- UBS Group SA
- Investisseurs institutionnels (entretiens avec des représentants de caisses de pension)

Tableau 1
Profondeur de la couverture dans les recherches et inventaires (appréciation qualitative)

	Degré secondaire II	Tertiaire A	Tertiaire B	Formation continue
Centres de formation étudiés	Challenge Your Potential KV Business School Zürich	Université de Saint-Gall Université de Genève Université de Zurich Haute École de Gestion Haute école de Lucerne Haute école spécialisée de la Suisse italienne	AZEK Communauté d'intérêt pour la formation dans le domaine financier	Université de Saint-Gall Université de Genève Université de Zurich Haute école de Lucerne Challenge Your Potential Swiss Finance Institute
Niveau d'enquête	Moyen	Élevé	Moyen	Moyen
Justification	Les offres de formation sont fortement influencées par le marché du travail / les bénéficiaires des prestations.	Grand nombre de diplômés / principale source de collaborateurs du marché financier	Les offres de formation sont fortement influencées par le marché du travail / les bénéficiaires des prestations.	Auto-sélection concernant la demande de formation, en réponse aux besoins du marché

Figure 8
Graphique de l'OFS complété par l'OFEV



Annexe 2 Intégration des compétences dans les profils de poste et de tâches

L'ancrage de la finance durable au sein d'une entreprise du secteur financier non seulement commence dans les processus internes, mais conduit au final à des signaux correspondants envoyés par le marché du travail. Au vu des défis futurs en lien avec le développement durable et de la progression du personnel en termes de développement et de carrière, il faut s'attendre à ce que les profils de poste et de tâches des collaborateurs actuels et recherchés se modernisent et s'adaptent en matière de contenus.

Si l'on prend la rotation du personnel des banques³⁵ comme indicateur sur la période au cours de laquelle les effectifs se renouvellent complètement, la finance durable ou la durabilité pourrait s'établir par l'intermédiaire de ces processus en l'espace de cinq à dix ans. À titre d'exemple, les profils de poste (en interne / dans les offres d'emploi) devraient accentuer les éléments suivants en lien avec la finance durable :

Tableau 2

Compétences en finance durable dans les profils professionnels

Niveau hiérarchique / échelon de fonction Domaine	Collaborateurs expérimentés (non cadres / cadres moyens)	Collaborateurs ayant une fonction de conduite (cadres dirigeants)
Affaires de particuliers (banque de détail / banque privée) également : <ul style="list-style-type: none"> • Conseiller clientèle en assurance / assurance-vie • Conseiller indépendant en patrimoine • Société de cartes de crédit / société de financement 		
Compétences liées à la clientèle (qualité du conseil / mise en réseau / acquisition)	Empathie et capacité à cerner les besoins des clients en matière de finance durable et à y répondre par des placements	Réseau de clients / clients potentiellement intéressés dans le domaine de la finance durable
Compétences techniques	Connaissances des approches, des produits, des référentiels, qualité de l'information et mise en œuvre d'une stratégie de placement durable	Gestion des collaborateurs selon les principes et les objectifs de la finance durable Combinaison de finance durable et de leadership dans la banque de détail / banque privée Connaissance des exigences réglementaires et responsabilité en la matière
Compétences interdisciplinaires	Connaissances concernant les caractéristiques risque/rendement, les risques systémiques dans le domaine ESG, les exigences de transparence et les futurs défis en lien avec la durabilité	Expérience en conduite d'équipes multidisciplinaires (dans un contexte éventuellement différent d'équipes de finance durable [multidisciplinaires]) Capacité à combiner les critères ESG et à expliquer, à interpréter et à évaluer les investissements

³⁵ <https://news.efinancialcareers.com/ch-de/3001410/wie-die-mitarbeiterfluktuation-bei-schweizer-banken-ausfallt> (en allemand)

Niveau hiérarchique / échelon de fonction Domaine	Collaborateurs expérimentés (non cadres / cadres moyens)	Collaborateurs ayant une fonction de conduite (cadres dirigeants)
Banque d'investissement (y c. crédit aux entreprises) également : • Family Office • Private Equity • Sociétés d'investissement		
Compétences liées à la clientèle (qualité du conseil / mise en réseau / acquisition)	Expérience (collaboration à des projets) en acquisition/vente d'entreprises durables	Extension du réseau de finance durable Gestion des parties prenantes et des personnes
Compétences techniques	Formation spécifique au projet (éventuellement ingénieur en environnement, formation spécifique en approvisionnement [services publics], autre formation non spécifiquement financière)	Expérience (direction) en mise en œuvre de projets durables de banque d'investissement (achat/vente/support) Connaissance des exigences réglementaires et responsabilité en la matière
Compétences interdisciplinaires	Identifier les risques des investissements, évaluer les conséquences monétaires / non monétaires et les répercussions des financements (en termes financiers, de réputation, d'ESG) Capacité à identifier et à citer les conséquences non monétaires des projets	Force de persuasion vers l'intérieur concernant la finance durable avec collaboration trans-fonctionnelle Capacité à voir le lien entre les différents projets
Gestion de fortune (clients privés et institutionnels) également : • Wealth Management • Investisseurs institutionnels / caisses de pension / assurance • Fondations (d'utilité publique) / gestion de patrimoine		
Compétences liées à la clientèle (qualité du conseil / mise en réseau / acquisition)	Connaissance des besoins des clients et de leur perspective concernant les investissements durables à court, moyen et long terme Compréhension des objectifs des investisseurs institutionnels et des clients (ultra) fortunés et réalisation de ces objectifs au moyen de mesures	Force de persuasion vers l'intérieur (selon l'état de sa propre équipe) et vers l'extérieur concernant la finance durable
Compétences techniques	Expérience en analyse des objectifs de placements durables	Connaissance des exigences réglementaires et responsabilité en la matière
Compétences interdisciplinaires	Connaissance des risques systémiques et des effets au niveau mondial et dans son propre portefeuille	Intégration dans un portefeuille d'actifs des compétences en ESG et en finance durable, de manière transversale par diverses approches

(Source : PwC)

Annexe 3 Ampleur et profondeur de l'intégration de la finance durable dans les formations initiale et continue dans le domaine de la finance

Tableau 3

Traitement de la durabilité	Cours	Obligation	Autres cours éventuellement en lien avec la durabilité
École polytechnique fédérale de Zurich (Haute école fédérale)			
Bachelor: non	Master of Science in Management, Technology, and Economics (MSc ETH MTEC) – Sustainability & Financial Markets	Option	
Master: Management, Technology, and Economics – pas dans la partie obligatoire			
Université de Saint-Gall (Université)			
Bachelor: non	Master of Science in Banking and Finance (MSc BF): Ethics of Financial Services	Option obligatoire	MSc BF: Alternative Investments
Master: Banking and Finance – dans la partie Option obligatoire	MSc BF: Sustainable Finance	Option obligatoire	MSc BF: Behavioral Finance
Diploma of Advanced Studies (DAS): oui	DAS: Sustainable Business	n/a	MSc BF: Banking and Insurance Regulation, Supervision, and Risk Management
Université de Zurich, Center of Competence for Sustainable Finance (Université)			
Bachelor: Banking and Finance – dans la partie Option obligatoire	Bachelor of Science in Banking and Finance (BSc BF): (Dys-) functions of financial markets and a question of responsibility – interdisciplinary perspectives)	Option obligatoire	BSc: Asset Pricing
Master: Banking and Finance – dans la partie Option obligatoire	BSc BF: Sustainability and the Finance Sector	Option obligatoire	BSc: Banking
Certificate of Advanced Studies (CAS): Sustainable Finance	BSc BF: Behavioral Ethics	Option obligatoire	BSc: Banking and Finance II
MAS: Finance	MSc BF: Environmental and Financial Sustainability	Option obligatoire	BS: Corporate Finance I

Traitement de la durabilité	Cours	Obligation	Autres cours éventuellement en lien avec la durabilité
DAS : Finance	MSc BF : Sustainable Investing	Option obligatoire	BSc: Unternehmensberichterstattung und Corporate Governance
	MSc BF : Microfinance and Impact Investing	Option obligatoire	MSc: Corporate Governance
	MSc BF : Sustainable Finance and Networks	Option obligatoire	MSc: Climate Change and Finance: Risks and Opportunities
	CAS: tous les cours DAS: partie Option	n/a Option	MSc: Modern Crime in Financial Markets MSc: Serious Games in Banking: Training Sustainability and Behavioral Ethics
	MAS: partie Option	Option	

Université de Genève (Université)

Bachelor: pas dans la partie obligatoire	BSc: Corporate Governance and Strategic Leadership	Option	MScWM: Quantitative Risk Management
Master en gestion de patrimoine (MSc WM): dans la partie Option obligatoire	BSc: Management de projets responsables I & II	Option	MScWM: Hedge Funds
Master en négoce des matières premières (MSc CT): dans la partie obligatoire	BSc: Responsible Marketing	Option	MScWM: La philanthropie et ses principaux enjeux juridiques
Master en sciences économiques (MSc E): dans la partie Option obligatoire	BSc: Development Economics	Option	MScCT: Energy I & II
Master en management (MSc M): dans la partie Option obligatoire	BSc: Environmental and Resource Economics	Option	MScCT: Metals, Ores & Minerals
Master en Business Analytics (MSc BA): dans la partie Option obligatoire	MScE: Environmental and Development Economics	Option	
DAS Corporate Social Responsibility: toutes les matières	MScM: Responsible Management	Option	
CAS Corporate Social Responsibility: toutes les matières	MScWM: Sustainable Finance	Option	
	MScWM: Microfinance	Partie obligatoire	
	MScBA: Responsible Management	Option obligatoire	
	MScCT: Sustainable Finance / Business Ethics Toutes les matières du DAS / CAS	Option obligatoire	

Université de Lausanne (Université)

Bachelor: non	Master of Science en finance (MSc F) : Finance Ethics	Partie obligatoire	
Master: Finance – dans la partie obligatoire			

Traitement de la durabilité	Cours	Obligation	Autres cours éventuellement en lien avec la durabilité
Université de la Suisse italienne (Université)			
Bachelor: non	MScF: Law, Financial Regulation & Compliance	Option obligatoire	BSc: Introduzione all'economia politica e allo sviluppo sostenibile
Master: Finance – dans la partie Option obligatoire	CAS: Investimenti sostenibili e impact investing nel private banking	Partie obligatoire	
CAS: Wealth Management			
Université de Lucerne (Université)			
Bachelor: non			
Master: non			
Université de Neuchâtel (Université)			
Bachelor: non	MScF: Corporate Social Responsibility & Governance	Option obligatoire	
Master: Finance – dans la partie Option obligatoire	MScF: Ethics	Option obligatoire	
Haute école de Lucerne (HSLU) (Haute école spécialisée)			
Bachelor: dans la partie obligatoire Master: lien éventuel	BSc: Unternehmensumfeld 2: Wohls- tand und Nachhaltigkeit	Obligatoire	BSc: Unternehmensumfeld III: Weltwirtschaft und Entwicklungspolitik
Master: lien éventuel	BSc: Management5: Unternehmensethik	Obligatoire	MSc: Leadership and Ethics
MAS Bank Management (MAS BM): lien éventuel			MSc: Alternative Investments
MAS Private Banking: non			MASBM: Regulierung und Compliance MASBM: Risk Management
Haute école spécialisée de la Suisse italienne (SUPSI) (Haute école spécialisée)			
Bachelor (en italien): pas dans la partie obligatoire	BSc: «Responsabilità sociale delle imprese» (CSR)	Option obligatoire	BSc: Etica ed economia
Master: non			
Haute école spécialisée de la Suisse orientale (FHO) (Haute école spécialisée)			
MAS: Swiss Finance – (Advanced) Corporate Banking	CAS: Normen und Werte	Obligatoire	
	CAS: Umweltsphären: Wirtschaft/ Gesellschaft/Technologie	Obligatoire	

Traitement de la durabilité	Cours	Obligation	Autres cours éventuellement en lien avec la durabilité
Haute École de Gestion (HEG) de Genève (Haute école spécialisée)			
Bachelor en économie d'entreprise : non	BScINTBA: Sustainable Management	Option obligatoire	MSc: Enjeux contemporains
Bachelor International Business Management (BSc INTBA): pas dans la partie obligatoire	MSc: Sustainable Management	Obligatoire	
Master Business administration: obligatoire et option	MSc: Managing for the long run	Option obligatoire	
DAS Management Durable	DAS: «Finance Durable» (Sustainable Finance)		
CAS Sustainable Finance	CAS: Sustainable Finance		
Kalaidos (Haute école spécialisée)			
BSc: Banking & Finance	BSc: Durabilité dans le secteur bancaire	Obligatoire	
	BSc: Risk, compliance et éthique, Enjeux et tendances dans le secteur bancaire		
Business School Lausanne (Haute école)			
Master in International & Sustainable Finance	Master: accent mis sur le développement durable	Oui	n/a
MBA in Sustainable Business	MBA/EMBA: 13 modules axés sur le développement durable (10 modules de MBA « normaux »)	Oui	
EMBA in Sustainable Business	Diplôme: tous	Oui	
Diploma in Sustainable Business		Oui	
KV Business School Zurich (Apprentissage)			
Profil B: non mentionné	n/a	n/a	n/a
Profil E: non mentionné			
Profil M: non mentionné			
Challenge Your Potential (CYP) (Apprentissage)			
Formation bancaire initiale pour porteurs de maturité: non	n/a	n/a	Faire preuve d'un comportement éthique et moral
Banking & Finance Essentials: non			Analyser des cas pratiques sur la base de principes éthiques et moraux
Certification des conseillers à la clientèle: non			
Banking & Finance Professionals: non			

Traitement de la durabilité	Cours	Obligation	Autres cours éventuellement en lien avec la durabilité
Swiss Finance Institute (Formation continue)			
Advanced Executive Program (AVP): non	AVP: n/a	AVP: n/a	AVP: n/a
MAS: Banking	MAS: n/a	MAS: n/a	MAS: n/a
DAS: Banking	DAS: n/a	DAS: n/a	DAS: Asset Management / Financial, Reg, Legal Env.
CAS: Asset Management (CAS AM)	CAS AM: Investissement durable	CAS AM: Ja	CAS AM: views on future / firm fiduciary responsibility
CAS: Corporate Banking (CAS CB)	CAS CB: n/a	CAS CB: n/a	CAS CB: Risk Mgmt
CAS Real Estate Finance (CAS RE)	CAS RE: n/a	CAS RE: n/a	CAS RE: n/a
Spotlight Courses (SC)	SC: n/a	SC: n/a	SC: n/a
Cours transfrontaliers (Cross Border, CB)	CB: n/a	CB: n/a	CB: n/a
Université de Zurich (Formation continue)			
Executive Courses spécialisés	Foundations of Sustainability and Finance Emerging Markets Finance Microfinance – Introduction Microfinance – State of the Art Microinsurance Sustainability in Banking and Insurance Sustainable and Responsible Investment Current Trends in Socially Responsible Investments	n/a	n/a
Université de Berne (Formation continue)			
CAS: Développement durable	Tous	n/a	n/a

Traitement de la durabilité	Cours	Obligation	Autres cours éventuellement en lien avec la durabilité
Swiss Training Centre for Investment Professionals (AZEK) (Haute école spécialisée)			
Certified ESG Analyst – CESGA®			Règlement de l'examen Analyse financière et gestion de fortunes: « Marché suisse, Éthique, Droit et Fiscalité »: la partie Éthique comprend Directives ASB, Code de déontologie de la SFAA, International Standards and Principles on Business, Human Rights and Sustainability
Analyste financier et gestionnaire de fortunes (CIIA)	Sustainable and responsible investment	Obligatoire	Règlement de l'examen Experts en finance et investissements: la partie « Éthique, Droit, Fiscalité et Wealth Planning » comprend:
Conseiller en gestion de patrimoine avec brevet fédéral (AWM®)/ Expert en gestion de patrimoine avec diplôme fédéral (CIWM®)	Sustainable and responsible investment	Obligatoire	SBA guidelines
Expert en opérations des marchés financiers avec diplôme fédéral (FMO)	Gestion des opérations – Environmental Social Governance (ESG)	Obligatoire	Ethical code of conduct of the SFAA (Handbook of Best Practice) The question of socially responsible investment and governance in the second pillar The concept of SRI The Swiss financial industry and SRI SRI: two complementary steps Selecting security for the portfolio Active exercise of shareholders rights
IFA – Höhere Fachschule der Digitalen Wirtschaft (Haute école spécialisée)			
Non visible	Non	n/a	
MBSZ – marketing & business school zurich (Haute école spécialisée)			
Non visible	Non	n/a	Module : Qualität, Umwelt, Sicherheit
Généralités (Haute école spécialisée)			
Les hautes écoles spécialisées proposent des formations et préparent aux examens comme le font les différentes associations telles que Swiss Financial Analysts Association (SFAA). Le règlement des examens est approuvé par le SEFRI.			
P. ex. Économiste bancaire diplômé ES / Analyste d'entreprise diplômé EPD ES / Banquier d'affaires diplômé EPD ES / Expert diplômé en finance EPD ES / Expert diplômé en conseil financier EPD ES			