
Banque Privée & Digitalisation :

Quels enjeux et perspectives de développement ?



AUORE DISITI-DIT-DISSIDI

OCTOBRE 2020



Depuis plusieurs années, les activités de Banque Privée font face à une érosion progressive et régulière de leur rentabilité qui impose des ajustements dans leur modèle opérationnel traditionnel, chahuté qui plus est par l'offre des Fintechs.

En valeur absolue, les revenus des banques privées ont continué de croître d'environ 5% en moyenne par an entre 2015 et 2019 en Europe et 9% à l'échelon mondial. Cette situation tient principalement à la conjonction de 3 facteurs que sont :

- la forte progression de la gestion de patrimoine ;
- des marchés financiers haussiers ;
- et une bonne tenue des principales devises face au dollar.

Revenus des Banques Privées - Europe de l'ouest



Revenus des Banques Privées - Worldwide



SOURCE : NOVEO CONSEIL, MCKINSEY EUROPEAN PRIVATE BANKING IN 2017/2018/2019, BCG GLOBAL WEALTH REPORT 2016/2017/2018/2019

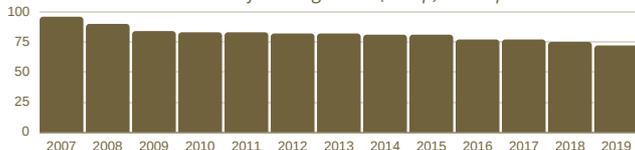
Il n'en demeure pas moins qu'en une dizaine d'années, les banques privées d'Europe de l'ouest ont vu leurs marges diminuer de près d'un tiers sous l'effet d'une baisse des revenus (environ -18%) proportionnellement plus rapide que leurs coûts de gestion (-15%).

Globalement, la faiblesse des taux d'intérêt, cumulée à l'augmentation de la pression réglementaire en matière de tarification et rétrocession mais également des obligations de transparence en matière de taxation ont progressivement porté préjudice à la rentabilité des banques privées.

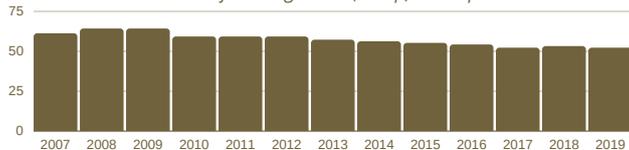
Contexte

Clés de lecture

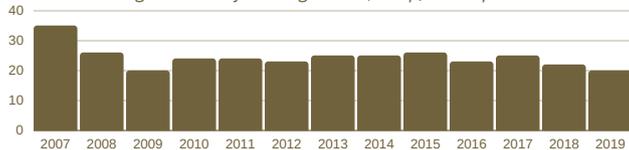
Revenus des actifs sous gestion (en bp) - Europe de l'Ouest



Coûts des actifs sous gestion (en bp) - Europe de l'Ouest



Marges des actifs sous gestion (en bp) - Europe de l'Ouest



SOURCE : NOVEO CONSEIL, MCKINSEY EUROPEAN PRIVATE BANKING IN 2017/2018/2019, BCG GLOBAL WEALTH REPORT 2016/2017/2018/2019

- 10% à 30% des clients présentent une perte nette pour les banques. Peu d'acteurs sont au fait de la non-rentabilité de leur front office.
- Les processus de tarification sont complexes et chronophages. Peu d'acteurs sont en mesure d'œuvrer aux tarifs convenus avec le client.
- L'environnement réglementaire, très contraignant, implique des investissements importants, sur des délais restreints impactant à la fois la relation clientèle et le portefeuille clients.
- La création de valeur est insuffisante pour les clients et pour la banque. Les « best practices » pour éliminer la Non Valeur Ajoutée ne sont pas identifiées. Par ailleurs, la culture de l'amélioration continue et du travail collaboratif sont encore insuffisants.
- Un fort retard en matière de solutions digitales et de recours aux nouvelles technologies génèrent une urgence du changement et des investissements idoines.
- Une mauvaise connaissance des « Voice of the Customer » (interne et externe).
- Les Fintechs et les Néobanques exercent des pressions importantes sur les acteurs traditionnels.



L'analyse plus détaillée de la répartition des coûts des banques privées en Europe de l'Ouest laisse effectivement apparaître une progression en valeur absolue des coûts de gestion à raison de +3% par an en particulier sur les coûts liés aux activités Front Office (fonction marketing et commerciale) et des opérations (Back & Middle Offices et fonctions centrales).

Les Banques Privées doivent faire face à plusieurs enjeux simultanément :

- **Maintenir voir augmenter leurs revenus ;**
- **Maîtriser leurs coûts d'exploitation ;**
- **Et intégrer la transformation digitale comme vecteur de changement.**

Evolution indexée des coûts - Europe de l'Ouest



Dans ce contexte de marge tendue et de rentabilité très dépendante de facteurs externes tels que les conditions macroéconomiques et réglementaires, la transformation digitale apparaît donc comme un levier pour rester compétitives et restaurer leur rentabilité.

En parallèle, les modèles traditionnels de Banque Privée se trouvent chahutés par l'offre des Fintechs qui s'attaquent à leurs zones de faiblesse en offrant de nouveaux services aux clients. Quel que soit le modèle opérationnel, les Fintechs viennent challenger les principaux acteurs en proposant des solutions innovantes, adaptées aux besoins des différentes catégories de clients, faisant écho aux faiblesses observées sur les modèles traditionnels.

	Banque de détail avec un service de gestion de patrimoine	Filiale ou succursale d'une banque universelle ou d'une compagnie d'assurance	Banque Privée indépendante
Exemples	Banque Populaire Gestion Privée (France), Spuerkeess (Luxembourg), Banque de Luxembourg (Lu), Banques cantonales (Suisse), ...	Société Générale Private Banking, BNP Paribas Wealth Management, CA Indosuez, Natixis(Fr), BIL (Lu), JP Morgan Private Bank, Swisslife Bank Privée,...	Edmond de Rothschild, Pictet, Oddo BHF (Fr), Banque Degroof Petercam, Quilvest, Julius Baer (Ch), Syz (Ch), KBL European Private Bankers (Lu), ...
Clients les plus représentés	Mass affluent (< € 300k), Clientèle privée (< € 1,5M)	Clientèle privée (< € 1,5M), Mass affluent (< € 300k), HNWI (< € 1,5M)	HNWI (< € 15M), UHNWI (> € 15M), Clientèles privées (< € 1,5M)
Produits et Services phares	Opérations bancaires courantes, Prêts, Assurance vie, Gestion discrétionnaire, Gestion conseil, Conseil	Opérations bancaires courantes, Prêts, Assurance vie, Gestion discrétionnaire, Conseil, Ingénierie patrimoniale, Services d'entreprise, Gestion immobilière	Gestion discrétionnaire, Conseil, Ingénierie patrimoniale, Family Office, Assurance vie, Services aux entreprises, Recherche financière, Opérations courantes, Gestion immobilière, Art, Vin & Yacht...
Points forts du modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration au réseau de distribution (base de clientèle principale) ; • Synergies avec les métiers du groupe ; • Forte rentabilité ; • Synergies des ressources informatiques et des back offices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergies avec les métiers du Groupe (gestion d'actifs, banque d'investissement, banque de détail, assurance) ; • Systèmes d'information indépendants de la banque de détail ; • Bonne autonomie avec le Groupe pour la décision de l'offre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte notoriété ; • Expertise du Front-office ; • Experts internes ; • Offre de produits et services dédiés ; • Bonne capacité d'adaptation ; • Qualité de service (personnalisation) ; • Back-offices souvent partagés avec Asset Management ou Investment Banking.
Points faibles du modèle	<ul style="list-style-type: none"> • Clientèle régionale principalement ; • Approche produit (mauvaise approche service) ; • Produits propriétaires principalement ; • Faible notoriété sur le marché haut de gamme ; • Systèmes d'information peu adaptés à la gestion des spécificités de la clientèle patrimoniale. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'acquisition de nouveaux clients est principalement obtenue en interne par la banque de détail/société d'assurance ; • Difficultés à offrir aux clients des produits, services et suivi personnalisés ; • Coût significatif des systèmes d'information • Rentabilité modérée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigence de rentabilité élevée en raison des coûts élevés ; • Difficile parfois pour atteindre la taille critique ; • Problème de rentabilité sur les services de base.



Ces acteurs disruptifs modifient le paysage bancaire et affectent durablement les modèles traditionnels grâce à des solutions alternatives attrayantes.

Dans l'univers du Private Banking, les Fintechs (dont les Wealthtechs) développent un positionnement centré sur le client en comblant le fossé entre ce que le Private Banking offre actuellement et ce que les clients veulent aujourd'hui. Elles visent à offrir aux clients un meilleur niveau de prestations, des services plus innovants et différenciants et ce, à moindre coût. Leur offre impacte donc en profondeur les banques en offrant :

- un **service plus rapide et efficace** (mise à jour en temps réel, connectivité mobile, inter-opérabilité des appareils...);
- **une plus grande transparence tarifaire et des services gratuits** (affichage proactif des conditions tarifaires sur l'ensemble des opérations, services gratuits ou avec de longues périodes promotionnelles);
- **une pression sur les marges et les commissions.** En l'absence d'infrastructure préexistantes, des services à bas coûts sont proposés à la clientèle (ex: Robo-advisors) permettant de réduire les coûts opérationnels;
- **une personnalisation aiguë des produits et services.** Les entreprises de WealthTech proposent un large panel de solutions en fonction de l'appétence pour le risque, du mode de vie et des besoins, ainsi que des affiliations et préférences sociales de leurs clients.

Cette évolution progressive s'explique par la mutation des attentes des clients qui se transforment, portées par les évolutions technologiques et l'offre de services des Fintechs.

L'évolution des attentes des clients s'est traduite par des nouveaux outils de banque numérique et des services diversifiés pas toujours présents dans l'offre des Banques Privées traditionnelles. Mais finalement, que recherchent vraiment les clients de la Banque Privée ?

Inspirés par l'offre et les services des Néobanques, leurs attentes ont évolué. Ils souhaitent :

- Des services bancaires de base pratiques, rapides et efficaces;
- Des outils numériques :
 - Attendus comme une offre de service standard;
 - Disponibles en ligne ou en coordination avec un gestionnaire de relations pour une plus grande fluidité des échanges avec sa banque;
- L'accès à des solutions plus sophistiquées et des normes de service améliorées permettant une personnalisation accrue;
- Des outils de sécurisation des données et des échanges intégrés, efficaces, innovants et pragmatiques.

Ces solutions doivent également être adaptées aux besoins et aux comportements utilisateurs qui sont quelque peu différents, fonction de la segmentation client :

- Les grandes fortunes et la clientèle privée se positionnent comme des utilisateurs intensifs de la technologie;
- Les HNWI & UHNWI utilisent la technologie pour accéder à l'information et aux données, puis sollicitent leur directeur relationnel et enfin prennent des décisions éclairées.

Les solutions proposées doivent donc prendre en considération ces différences de comportement et les usages pour cibler au mieux les besoins afférents. En cela, l'offre des Fintechs par leur agilité et leur flexibilité se distinguent des offres dites « traditionnelles ». Elles proposent un service et un conseil intégrant les nouveaux outils de la banque numérique.

- Applications pour mobiles et tablettes
- Site web

Ces technologies émergentes, très demandées par les clients, ne sont pas encore intégrées dans les opérations quotidiennes des Banques Privées. Dans cette nouvelle ère numérique, les Banques Privées devront innover afin d'offrir une expérience client fluide, complète et personnalisable permettant de renforcer leur avantage concurrentiel.

- Robo-advisor
- Planification basée sur les objectifs
- Outils d'investissement
- Médias sociaux (outil de messagerie instantanées)
- Portfolio management
- Micro-investissement
- Courtage numérique
- Solutions de sécurité innovantes, intégrées dans les parcours clients

L'innovation est donc devenue impérative pour permettre aux banques "traditionnelles" de s'adapter et faire face tant aux problématiques de coûts que de concurrence des Fintechs.

Dans les faits, cela suppose de la part des Banques Privées d'intervenir sur l'ensemble de leur chaîne de valeur pour intégrer l'offre des Fintechs et faire évoluer leur modèle opérationnel pour rester compétitives.

La chaîne de valeur de la Banque Privée présente des enjeux multiples. Trois d'entre eux sont prioritaires avec en toile de fond une nécessité d'accélérer la digitalisation sur l'ensemble des processus :

- L'augmentation des revenus ;
- La réduction des coûts ;
- L'optimisation de la satisfaction clientèle.

Bien entendu, les leviers à mettre en place et le choix des solutions seront très différents d'une banque à l'autre fonction du modèle de la banque et de la typologie de clients. La bonne connaissance de la voix du client tant en interne qu'externe doit guider la définition de la stratégie digitale pour l'articuler autour des ambitions de la banque et l'aider à mieux répondre aux attentes de ses clients.

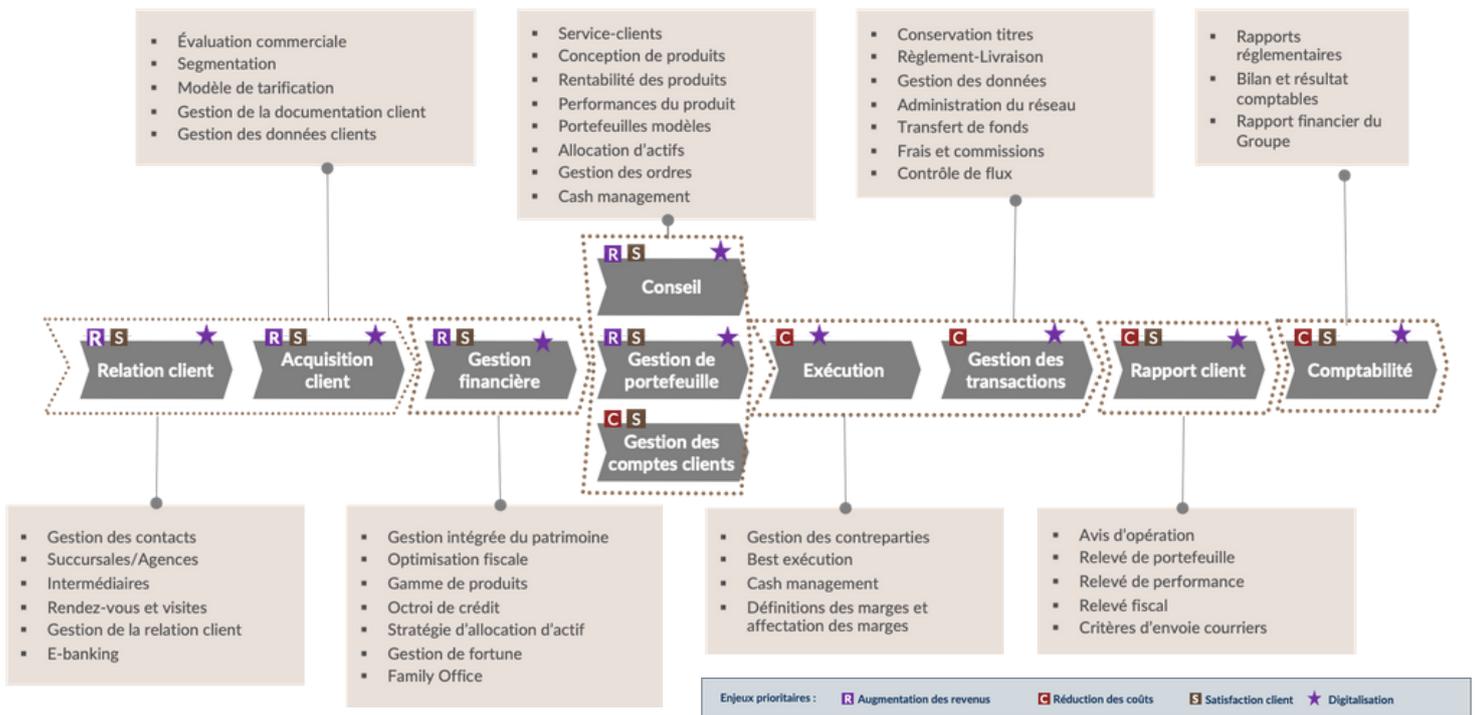
Bien conscientes de la situation, les Fintechs proposent des solutions transformantes tant en termes d'efficacité opérationnelle que de nouveaux business pour adresser ces enjeux et répondre aux besoins identifiés par niche de clientèle.





La Chaîne de valeur de la Banque Privée

6 maillons clefs regroupent l'essentiel des enjeux et attisent les appétits des Fintechs



La gestion de la relation client

Un on-boarding, rapide et efficace, constitue un réel enjeu à la fois en termes de satisfaction clientèle mais également d'efficacité opérationnelle.

Les nouvelles technologies comme la biométrie, la blockchain, le big data, le machine learning, l'OCR ou encore l'e-signature ont permis aux Fintechs (Idnow, Teatro, Pipedrive, Wealthbox, Fenargo ...) de revoir en profondeur les procédures d'on-boarding. Elles ont mis au cœur de la proposition l'expérience client, l'interopérabilité des outils et la fluidité de navigation pour proposer un processus considérablement allégé.

Les Néobanques (Atom Bank, N26, Revolut, Solaris Bank, Qonto, Shine...) ou les banques en ligne comme Boursorama ont intégré l'enjeu depuis longtemps en proposant des on-boardings en temps réel qui permettent d'ouvrir un compte en quelques minutes.

Le ressenti global est très différent dans une Banque Privée classique : le process n'est pas toujours possible en ligne, il reste lourd et long, et construit autour du mode de fonctionnement du système de gestion.

La rapidité et la fluidité de l'on-boarding sont donc devenues des avantages concurrentiels évidents et reflètent la compréhension des attentes et des besoins des clients. Ces critères sont d'autant plus importants que la génération Y est agnostique au concept de marque y compris sur les activités bancaires. **Leur loyauté est guidée par l'usage, par la facilité des échanges et la convivialité et non par la notoriété de la banque.**

L'authentification et la mise à jour des données clients dans un environnement sécurisé sont également des sujets fondamentaux.

La crise de la COVID19 et plus spécifiquement la période de confinement ont mis en exergue le besoin de pouvoir réaliser l'ensemble de ses activités quotidiennes habituelles à distance. Cela suppose pour les banques d'avoir les infrastructures et les outils permettant à leurs clients de pouvoir se passer du réseau physique sans rien perdre de la proximité avec son banquier. Cela constitue un réel challenge pour les activités de Banque Privée en particulier pour les pure players qui accusent un retard plus important en matière d'infrastructures et de digitalisation des processus.

Côté client, la gestion de l'identité et des contrôles afférents devient un sujet clef pour rentrer en contact avec sa banque et pouvoir interagir dans un environnement sécurisé.

Là encore, les nouvelles technologies comme la blockchain ouvrent des perspectives pour faciliter l'authentification (comme par exemple Sovrin Foundation pour la vérification de l'identité) ou bien la mise à jour de documents dans le cadre des procédures de revue KYC (R3 Corda LEIA II). De réels gains en termes d'efficacité et de satisfaction client sont attendus sur ce sujet, en limitant la charge de traitement administrative pour les institutions financières tout en fluidifiant l'expérience client. Quel que soit le choix de technologie, l'innovation doit permettre avant tout d'améliorer la qualité du service et l'efficacité opérationnelle. Elle doit rester un outil et non une fin en soi pour éviter la démultiplication de POC qui ne passeront pas à l'échelle faute d'une articulation suffisante avec la stratégie de l'entité.

La gestion financière

Les clients ont des attentes fortes en matière d'autonomie. Ils s'attendent à pouvoir vérifier seul l'état de leur patrimoine et pouvoir intervenir sur chacune de ses composantes tant sur la partie placements (simulation, passage d'ordres sur un large panel de sous-jacents bancaires/non bancaires, gestion des droits afférents ...) que sur les crédits ou encore les comptes courants. La vision holistique du patrimoine en un seul clic à n'importe quel moment de la journée depuis n'importe quel média (ordinateur, tablette, mobile) devient un service que le client s'attend à trouver. La réglementation PSD2 a accéléré cette tendance : les banques sont rentrées dans un écosystème innovant offrant une multitude de services où la banque est «consommée» comme un service (Banking as a service – Baas).

Face à cette réalité, un grand nombre d'applications mobiles offrent maintenant la possibilité d'avoir une vision plus ou moins agrégée de sa situation financière et patrimoniale, à un niveau de coût réduit et un niveau de digitalisation supérieur à celui d'une Banque Privée traditionnelle comme, par exemple, Tink (plateforme proposant des services bancaires et financiers combinant l'agrégation de compte et l'initiation de paiement) ou Budget Insight (vision holistique du patrimoine - agrégation de comptes bancaires, des placements titres, de contrats d'assurance vie, des produits d'épargne avec la possibilité de réaliser des transferts).

Les Banques Privées devront donc trouver des alternatives innovantes pour proposer des services attractifs, corrélés au profil de leur clientèle en particulier pour la clientèle HNW. La possibilité de juxtaposer et d'intégrer différentes solutions techniques devrait leur permettre de pouvoir implémenter ces solutions en parallèle de leur système legacy de manière à automatiser au maximum les traitements, réduire les coûts tout en améliorant l'expérience client et développant de nouveaux points de contact. Applications et API devraient faciliter cette démarche tout en apportant une nouvelle source de revenus via leur monétisation.





Le conseil, la gestion de compte et de portefeuilles

Ces trois maillons constituent le cœur de métier et la création de valeur de la Banque Privée. Le rôle du banquier conseil y est clef. Les clients attendent de pouvoir accéder à un conseil personnalisé et à des services de gestion de portefeuille de premier ordre aux coûts les plus bas, en particulier sur les segments mass affluent.

Pour autant, la technologie ne doit pas déposséder la Banque Privée de sa valeur ajoutée et de ses signes distinctifs que sont la personnalisation, l'attention et le suivi. Bien au contraire, elle doit renforcer le rôle du conseiller en augmentant ses capacités en particulier sur les segments de clientèle les plus haut de gamme. Cela suppose de l'aider au quotidien dans ses tâches de manière à diminuer les coûts de traitement tout en libérant du temps commercial, en lui facilitant ses analyses, ses recommandations et en automatisant les parties les plus chronophages (ie les démarches administratives).

L'enjeu sera donc de ne pas confondre « aide au conseil » et « industrialisation du conseil » qui fera toute la différence entre les solutions retenues. Sur ces maillons, le réel avantage des Fintechs est de permettre un accès plus aisé à un panel plus diversifié de solutions, de supports de placements en offrant des fonctionnalités de conseil et de simulation « à la volée » que les legacy traditionnels ne permettent pas toujours.

Ainsi, les robo-advisors constituent une solution pour une clientèle retail ou mass affluent, mais ne répondent pas aux besoins, plus avancés, d'une clientèle HNW ou UHNW. Ils permettent certes d'automatiser certaines tâches comme les sujets de rating de contrepartie ou de conformité - MIFID 2- comme, par exemple, l'analyse d'adéquation du choix d'investissement par rapport au profil client mais ne substituent en rien à l'apport d'un banquier conseil. En revanche, leur valeur ajoutée devient significative dès lors qu'ils prennent en compte la vision complète du patrimoine, les perspectives familiales, les projets d'investissement ou encore les aspects de taxation et offrent des possibilités de simulation. Ils se positionnent dès lors comme de vrais outils d'aide à la décision. Ils sont encore plus puissants lorsque qu'ils permettent de faire le lien entre la vision client et la vue gestionnaire d'actifs (Prime Radiant, Vestrata, ...).

Big data, machine learning et RPA (Robotic Process Automation) devraient permettre aux Banques Privées de pouvoir jouer tout à la fois sur les leviers d'accroissement des revenus et de diminution des coûts en offrant de nouveaux services, en anticipant mieux les besoins de leur clientèle tout en automatisant les tâches à moindre valeur ajoutée.

Les services de transaction et d'exécution

Les enjeux sont clairement de coûts sur ces deux maillons. Sans gestion discrétionnaire et conseil, les clients attendent de pouvoir exécuter leurs opérations seuls, rapidement, et à moindre frais. Ces activités se trouvent chahutées à la fois par de nouveaux modèles d'exécution et le potentiel offert par la technologie blockchain.

Les nouvelles technologies de RPA et d'applications mobiles permettent d'automatiser et de planifier des investissements de manière désintermédiée et avec des frais de courtage très réduits. Ces nouvelles manières de passer des ordres de bourse appellent à la revue des modèles opérationnels des banques traditionnelles. Cela est particulièrement vrai dans le cas de blockchain qui en fluidifiant et sécurisant les traitements rend inutiles bon nombre de tâches Middle et Back Offices à commencer par les rapprochements.

Les reportings clients

Double enjeu sur ce maillon tant en termes de satisfaction clientèle que de réduction de coûts. L'élaboration des reportings fait partie des services dont la qualité est immédiatement perceptible du client. Très élaborés, souvent composés manuellement, leur réalisation est chronophage et source de risques opérationnels. Globalement, leur nombre ne cesse de croître avec une sophistication des informations demandées et des croisements de données en partie du fait des contraintes réglementaires fortes. Il y a donc un réel enjeu autour de leur industrialisation (produire facilement et rapidement une information de qualité) sans pour autant renier sur les possibilités de personnalisation pour rester agile par rapport à l'évolution des demandes du régulateur et des attentes de customisation du client.

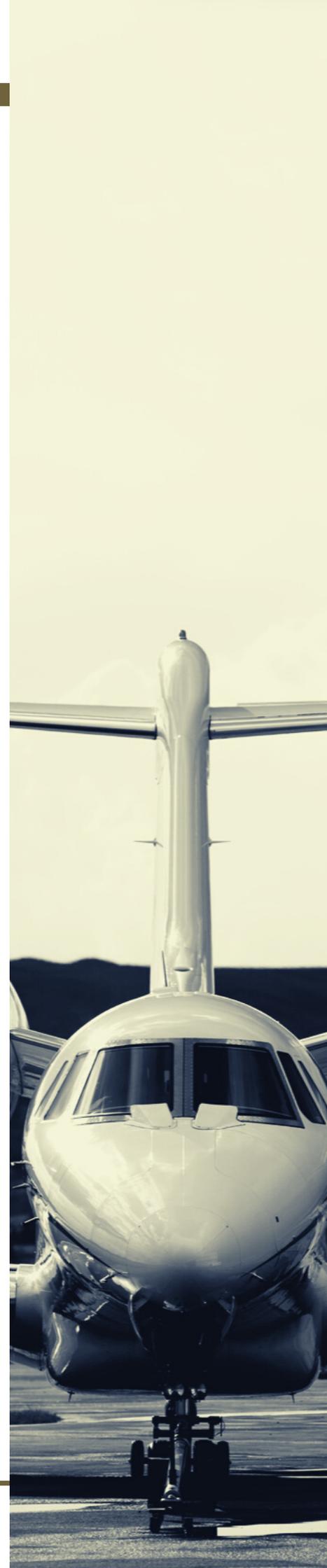
La comptabilité

Employés, clients et fournisseurs ont des besoins convergents : disposer d'une information financière fiable rapidement. Sous cette impulsion, les procédures comptables et les outils ont été revus pour tenter de réduire les délais de traitement et optimiser la qualité de la production comptable. La fonction Finance est maintenant abordée comme une plateforme intégrant l'ensemble des métiers sous cloud pour accroître l'efficacité opérationnelle et faciliter le partage d'informations. Les tâches à faible valeur ajoutée (rapprochements, traitement des anomalies...) sont de plus en plus automatisées via l'utilisation du RPA, de l'OCR et du machine learning pour se concentrer sur les fonctions d'analyse et de prédiction. Beaucoup de Fintechs proposent également des solutions via des applications mobiles en particulier pour optimiser la gestion de la facturation et des remboursements de frais. Les informations financières sont maintenant consultables par tous en fonction du profil attribué à l'utilisateur par rapport à son poste, de n'importe où et à n'importe quel moment grâce au cloud.

Portée par l'influence des Neo-banques, la prise de conscience du besoin de changement a été beaucoup plus précoce pour les banques grand public offrant des services de gestion de patrimoine. Mises sous pression par l'offre des Fintechs, elles ont été contraintes à innover pour proposer de nouveaux services et produits. L'histoire est un peu différente pour les Banques Privées indépendantes dont la valeur ajoutée repose sur la proximité du client et la personnalisation des services. Pour ces derniers, l'ère du tout digital n'est pas encore pour demain et prendra encore du temps :

- d'une part, parce qu'il s'agit d'un changement culturel profond pour ces acteurs (depuis les boards de direction en passant par les conseillers) qui demande une acculturation aux nouvelles technologies et une gestion du changement importante ;
- d'autre part compte tenu des besoins très spécifiques des clients HNW et UHNW.

Certains acteurs ont déjà fait des pas significatifs dans l'intégration de Fintechs comme Goldman Sachs (plus de 47 investissements pour un montant global de 892M\$ en 2019) ou JP Morgan. Cela ne reflète toutefois pas la réalité du secteur. Globalement, les Banques Privées se montrent encore « frileuses » en matière de nouvelles technologies, qu'elles envisagent plus facilement comme un levier de réduction des coûts que comme de nouveaux vecteurs de business.





Enfin, l'intégration des offres Fintechs dans l'operating model des banques demandera plus de temps en particulier sur des technologies comme la blockchain. Ces solutions ne sont pas encore perçue comme de vraies alternatives aux contraintes et aux limites des legacy traditionnels. Il n'est pas non plus impossible que leur intégration se réalise plus en amont, directement au niveau des plateformes des fournisseurs des systèmes core banking et des services support, souvent externalisés pour les Banques Privées indépendantes. Elles auraient dans ce cas-là, le choix d'une gamme de services innovants à prendre « en option » du service de base de gestion pour leurs clients.

Le développement de ces nouveaux services passera nécessairement par une meilleure connaissance de la voix du client et une réappropriation de ses opérations (notamment par le croisement et l'analyse de ses données) pour proposer ensuite des offres innovantes soit via leurs prestataires soit en direct.

GENÈVE

8, rue du Conseil Général
1205 Genève, Suisse
☎ +41 22 322 13 52
philippe.perles@noveoconseil.com

LUXEMBOURG

26 boulevard Royal
2449 Luxembourg
☎ +352 22 99 99 2417
geoffroy.gailly@noveoconseil.com

PARIS

13 rue Lafayette
75009 Paris, France
☎ +33 1 72 89 72 54
olivier.laloum@noveoconseil.com



AURORE DISITI-DIT-DISSIDI

OCTOBRE 2020