

RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur le postulat Jean-Michel Favez et consorts visant à inscrire dans la Loi organisant la Banque Cantonale Vaudoise (LBCV) une limite de la part variable des salaires de ses dirigeants et employés

Rappel du postulat

La crise financière qui ne cesse de déployer ses effets dévastateurs sur le monde et l'économie en général a au moins un mérite : celui d'interpeller une grande partie de la population et du monde politique sur le principe des rémunérations au sein des grandes entreprises et particulièrement des banques.

Des voix de tous bords préconisent depuis peu une limitation drastique des bonus (ou parts variables) des salaires. Aux USA, berceau du système, le Président Obama propose d'interdire ces fameux bonus et de limiter les salaires des dirigeants des entreprises aidées par des fonds publics. La plupart des analystes s'accordent en effet à dire que c'est ce système qui a conduit aux excès qui ont débouché sur la crise financière et la chute ou la recapitalisation de très nombreuses banques.

Les chiffres ci-dessous, tirés du rapport annuel 2007 de la BCV, permettent de constater que le système, aujourd'hui enfin remis en question, est largement utilisé, notamment pour ses dirigeants.

	Part fixe	Bonus en espèces	Bonus en actions	Variable en % du fixe
Président du CA	400'000.-	495'000.-	495'529.-	247 %
CEO	600'000.-	500'000.-	800'068.-	217%
Ensemble de la Dir. générale	2'830'032.-	2'740'000.-	3'023'894.-	204 %

Le discours d'une grande partie du monde politique a beaucoup évolué ces dernières semaines. On ne peut que se réjouir d'une prise de conscience heureuse de celui-ci quant à la perversité du système encore vanté il y a peu. Il serait dès lors temps de passer de la parole aux actes.

Beaucoup s'accordent à dire qu'un 20% de partie variable paraît être la limite supérieure qu'il ne faudrait plus dépasser. Cela me semble en tout cas pour le moins confortable puisque ça correspond à 14,4 salaires (la limite à la valeur d'un 13 e salaire étant aussi souvent avancée...) et constituer donc, pour le Conseil d'Etat, la limite supérieure de la base de travail de la modification de loi que cette motion propose.

Souhaite développer et demande renvoi en commission.

1 PRÉAMBULE

Le 25 août 2009, le Grand Conseil a accepté sa prise en considération partielle, sous forme de postulat, suivant en cela le rapport de minorité de la commission, dont les conclusions étaient les suivantes :

" Sur la base de ces considérations, la minorité de la commission vous demande de :

- transformer la motion en postulat ;
- prendre le postulat partiellement en considération, en ce sens que le Conseil d'Etat est invité à établir un rapport et à étudier l'opportunité de prendre une mesure sur les points suivants:
 - le Conseil d'Etat s'assure que la politique de rémunération de la BCV et notamment la part variable des salaires de ses dirigeants et employés ne soit pas un encouragement à prendre des risques ;
 - cette politique de rémunération est transparente et conforme aux règles du marché ;
 - cette politique de rémunération ne doit pas être formalisée dans la loi "

En préambule et en bref (les éléments sont développés par la suite), il sied de souligner que le contexte général a fortement évolué depuis le dépôt du présent postulat le 10 février 2009, du fait notamment :

- de l'adoption par le peuple suisse de l'initiative Minder, puis l'entrée en vigueur de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), dont la BCV, bien qu'elle n'y soit pas soumise, a mis en place les principes, notamment le vote sur les enveloppes de rémunération à Assemblée générale.
- de la Circulaire FINMA 2010/1 "*Systèmes de rémunération*", à laquelle la Banque n'est pas soumise non plus, mais à laquelle elle se conforme.
- du rejet net par le peuple suisse de l'initiative fédérale "*1:12 – pour des salaires équitables*" le 24 novembre 2013 (à 65,3 % au niveau fédéral ; 63 % dans le canton de Vaud).

Au surplus, le Conseil d'Etat se réfère aux réponses qu'il a données à l'interpellation Jean Tschopp et consorts – *Quels écarts salariaux à la Banque cantonale vaudoise et dans les sociétés de droit public ?* (13_INT_182) et à l'interpellation Valérie Induni et consorts au nom du groupe socialiste – *Débâcle de la BSI, une politique de rémunération mise en cause. Quid de notre banque cantonale ?* (16_INT_521). Ces objets parlementaires comportent en effet des éléments liés à la présente interpellation.

2 RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT

2.1 La politique de rémunération de la BCV est transparente et conforme aux règles du marché

L'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a édicté en octobre 2009 la Circulaire 2010/1 "*Systèmes de rémunération*", en vigueur depuis le 1er janvier 2010 et révisée au 1er juillet 2017.

Le raisonnement fondamental de cette réglementation est le suivant : les systèmes de rémunération doivent encourager les personnes au service de l'établissement financier à promouvoir le succès durable et la stabilité de l'établissement financier ; les risques encourus doivent être pris en compte dans la rémunération.

Il convient de préciser que, si la circulaire FINMA 2010/1 "*Systèmes de rémunération*" vise l'ensemble des banques, négociants en valeurs mobilières, assurances et titulaires d'autorisations au sens de la loi sur les placements collectifs de capitaux (LPCC), seuls les plus grands groupes bancaires et d'assurance sont tenus d'en appliquer impérativement les dispositions. La BCV ne figure pas dans la liste des établissements astreints au respect des exigences de la FINMA, mais elle doit, au même titre que les autres établissements dans cette situation, s'en inspirer pour son propre modèle de rémunération.

La politique de rémunération de la BCV a été progressivement mise en place sur la base d'un modèle élaboré par le Conseil d'administration nommé à la fin de 2002, suite aux remaniements intervenus après les recapitalisations successives. Le modèle s'applique à l'ensemble du personnel, y compris à la Direction générale. Il a encore été affiné ces dernières années, afin d'assurer la meilleure adéquation

possible avec la nouvelle stratégie de la banque et les principes émis par la FINMA.

La BCV a fait procéder en 2009, lors de l'élaboration de la circulaire 2010/1 de la FINMA, à une analyse de son système de rémunération par une société spécialisée : Hostettler & Partner AG (Performance Management & Incentive Compensation) à Zurich. Cette étude a démontré que le système de rémunération de la Banque s'inscrit dans le cadre des exigences de la FINMA. En particulier, la rémunération variable - objet des préoccupations exprimées par le présent postulat - tient compte depuis de nombreuses années des risques pris par la Banque et est versée en fonction de l'atteinte ou non d'objectifs à la fois stratégiques, financiers et qualitatifs. De plus, elle comprend une part différée en actions bloquées au moins cinq ans.

En outre, selon Hostettler & Partner AG, qui a analysé des données concernant les rémunérations en 2008 d'entreprises du domaine bancaire et de sociétés d'autres domaines mais de taille et d'extension géographique comparables, les rémunérations au sein de la BCV sont inférieures à la médiane de celles qui sont pratiquées par les concurrents directs sur le marché du travail ou les entreprises non bancaires de taille et d'extension géographique comparable. Les rémunérations sont aussi conformes à la pratique observée dans les grandes banques cantonales.

En début d'année 2014, PricewaterhouseCoopers SA (PwC), sur mandat de la BCV, a procédé à une analyse afin d'évaluer la conformité des systèmes de rémunérations avec les principes de la circulaire FINMA 2010/1. PwC est d'avis que les politiques et pratiques de rémunération de la BCV sont en conformité avec les exigences de cette circulaire, bien que la Banque n'y soit pas soumise.

Pour définir sa politique de rémunération, la Banque participe chaque année à deux enquêtes salariales menées par les instituts spécialisés que sont Hostettler, Kramarsch & Partner et Willis Towers Watson. Les principaux employeurs du marché financier au niveau national prennent part à ces enquêtes, qui permettent d'avoir une vision de l'évolution du marché sur la quasi-totalité des fonctions. De plus, pour le management supérieur, la Banque s'appuie sur des comparaisons de groupes de référence comprenant des sociétés du secteur bancaire et du domaine industriel relativement comparables (notamment sous l'angle de la capitalisation boursière, du chiffre d'affaires, du profit ou du nombre d'employés).

En tant que banque cantonale au sens de l'article 763, alinéa 2, du Code des obligations, la BCV n'est pas soumise à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), entrée en vigueur le 1er janvier 2014. Néanmoins, par souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a décidé d'introduire dans les Statuts les principes de l'ORAb dans toute la mesure compatible avec le statut particulier de la Banque et sans modifier la Loi du 20 juin 1995 organisant la BCV. Ces modifications ont été acceptées par l'Assemblée générale du 1er mai 2014. La BCV est la seule banque cantonale à avoir effectué cette démarche. Ainsi a notamment été introduite l'approbation des enveloppes de rémunération du Conseil d'administration et de la Direction générale par l'Assemblée générale. Un comité spécifique, présidé par M. Luc Recordon, a pour mission de préparer et préavisier les décisions du Conseil d'administration en matière de rémunération, de promotion et de nomination.

Comme société cotée en bourse, la BCV informe dans son Rapport annuel de manière transparente sur les rémunérations des membres de son Conseil d'administration et de sa Direction générale, ceci notamment en accord avec la Directive concernant les informations relative à la Corporate Governance de la SIX Swiss Exchange. Dans le cadre de son rapport au Conseil d'Etat après chaque exercice, le Président de la Banque présente les rémunérations et les éventuels changements du système. Les autres actionnaires ont aussi la possibilité de poser des questions sur ce point lors de l'Assemblée générale ordinaire, au cours de laquelle le Président du Conseil d'administration rend compte des rémunérations, à l'occasion des votes sur les enveloppes de rémunération. Il faut souligner qu'aucun

actionnaire n'a jamais posé une question en Assemblée générale pour remettre en question le système ou le niveau des rémunérations des dirigeants. Au contraire, les rares interventions faisaient état d'inquiétudes quant au maintien de la compétitivité de la BCV par un système de rémunération apte à attirer et conserver les compétences nécessaires.

2.2 Le Conseil d'Etat s'assure que la politique de rémunération de la BCV et notamment la part variable des salaires de ses dirigeants et employés ne soit pas un encouragement à prendre des risques

Comme le Conseil d'Etat l'a déjà relevé dans sa réponse à l'interpellation Induni (16_INT_521), le système de rémunération de la BCV est raisonnable et n'est pas de nature à encourager à une prise de risque excessive ou à des violations des règles en place. Ceci est vrai à la fois pour la structure de la rémunération et pour son niveau absolu. Le système de rémunération, défini par le Conseil d'administration, adopte une vision à long terme sans lien mécanique avec la génération de revenus (pas un système de " commissionnement ").

La Banque a elle-même décidé de réduire la part variable liée à la performance annuelle dans la rémunération ces dernières années pour la Direction générale (pour atteindre au maximum 50 % de la rémunération totale) et la part de la masse salariale attribuée à la rémunération liée à la performance annuelle des collaborateurs a été abaissée de 30%. Cette décision reposait notamment sur le fait que la stratégie actuelle de la Banque, après le redressement ayant suivi la crise du début des années 2000, assure en principe une plus grande stabilité des résultats.

Le Conseil d'Etat souligne également que la part variable de la rémunération du Président du Conseil d'administration a été supprimée en 2016. Dès lors, plus aucun membre du Conseil d'administration ne reçoit de rémunération variable. En outre, la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration a été réduite dès le 1er janvier 2018 en raison de la baisse du taux d'activité du nouveau Président, M. Jacques de Watteville.

Les chiffres ci-dessous, tirés du rapport annuel 2016 de la BCV, témoignent des changements apportés au système de rémunération de la BCV depuis lors.

2016	Part fixe	Rémunération liée à la performance annuelle en espèces	Rémunération liée à la performance annuelle en actions bloquées 5 à 10 ans	Part de la rémunération liée à la performance annuelle par rapport à la rémunération brute	Rémunération liée à la performance à long terme (en actions)	Part de la rémunération liée à la performance annuelle et long terme par rapport à la rémunération totale
Président du CA	806'964	0	0	0%	0	0%
CEO	960'000	420'000	100'510	35%	210'603	43%
Ensemble de la Direction générale	4'648'388	2'521'400	635'057	40%	1'637'866	51%

La rémunération liée à la performance à long terme dépend directement du développement à long terme de la Banque et est déterminée sur la base du niveau d'atteinte d'objectifs stratégiques et financiers à trois ans, quantitatifs et qualitatifs, tenant compte notamment de la stratégie d'affaires, des

buts statutaires de la Banque, de son succès économique pérenne et de sa politique de risque. La rémunération réellement octroyée est payée exclusivement en actions de la Banque, dont le nombre dépend du niveau d'atteinte des objectifs sur trois ans.

Pour rappel, les analyses effectuées tant par Hostettler & Partner AG que PwC (citées ci-avant) ont confirmé que les rémunérations à la BCV sont conformes à la circulaire 2010/1 de la FINMA.

Enfin, il convient de relever que la BCV n'est pas concernée par la problématique des prises de risques excessives et des rémunérations qui ont pu y être associées. Sa stratégie vise une croissance raisonnable et durable. Même dans un environnement marqué par les effets de la crise économique et financière, la BCV a réalisé ces dernières années de très bons résultats, ce qui montre aussi que le système de rémunération n'incite pas à la prise de risques inconsidérés. Après avoir terminé de rembourser en 2007 les 1,25 milliards injectés par l'Etat en 2002, avec une plus-value de 87 millions de francs, elle a largement fait participer le Canton à son succès par sa politique de distribution (2,2 milliards de francs depuis 2007).

En termes stratégiques, il convient de souligner que :

- la BCV a adopté une stratégie raisonnable, durable et à long terme visant l'adéquation avec la mission que lui a confié l'Etat de Vaud, la croissance et la rentabilité.
 - La stratégie mise en place par la BCV dès 2003 et renforcée en 2008 permet de minimiser les risques pour l'actionnaire majoritaire –soit l'Etat de Vaud– et de maximiser les rentrées financières pour ce dernier tout en remplissant parfaitement la mission cantonale de la Banque telle que définie à l'art.4 de la LBCV ;
 - Le portefeuille de métiers a été recentré de manière méthodique sur les métiers de base ; les métiers les plus risqués ou ne répondant à aucune logique de portefeuille (par exemple l'activité dérivés-actions ou le financement naval) ont été désinvestis ;
 - En termes de contribution par habitant, la BCV figure parmi les meilleures banques cantonales (en 2016 : 1ère place pour le paiement absolu à CHF 247.2 millions et 5e place par habitant à CHF 314,9)
- les décisions "business" stratégiques sont motivées par ces principes de croissance durable minimisant les risques pour l'actionnaire. A titre d'exemple, la Banque a décidé en 2011 de volontairement limiter sa croissance hypothécaire. Cette décision, qui a privé la BCV de profits à court terme, a été motivée par la volonté de contribuer à éviter la création d'une bulle immobilière dans le canton à long terme.
- en termes de gouvernance, de politiques, de règles et de système de contrôle interne, la BCV fait partie des établissements de pointe dans le monde des banques cantonales et des banques de taille comparable de manière générale. Les agences de "rating" reconnaissent la stabilité de la banque et la qualité de sa gestion des risques. La prise de risque des collaborateurs se fait dans un cadre défini et approuvé par la Direction générale et le Conseil d'administration, en accord avec la stratégie de la Banque.

La loi organisant la Banque Cantonale Vaudoise (LBCV) du 20 juin 1995 définit à son article 20a (*Transparence des rémunérations*) la surveillance que le Conseil d'Etat exerce sur la question de la rémunération. Introduit par la modification du 30 janvier 2007 et entré en vigueur le 1er avril 2007, cet article permettait au Conseil d'Etat, comme à l'ensemble des actionnaires, de disposer d'un minimum d'informations lui permettant d'appréhender les mécanismes de rémunérations.

La surveillance du Conseil d'Etat s'exerce également au travers des relations institutionnelles qu'entretient le Département de l'économie, de l'innovation et du sport, en charge du dossier BCV, avec le Président du Conseil ou celui de la Direction générale de la banque. Par ailleurs, chaque

administrateur nommé par l'Etat rencontre en principe annuellement le chef dudit Département pour un entretien au cours duquel ce sujet peut être traité si nécessaire.

De plus, le système de rémunération est régulièrement présenté au Conseil d'Etat lors des séances instituées par la Convention d'information entre le Conseil d'Etat et la BCV, en particulier à l'occasion du Rapport annuel du Président du Conseil d'administration.

En conclusion, le Conseil d'Etat dispose de tous les moyens pour s'assurer de l'adéquation du système de rémunération et de la rémunération des organes de la BCV (en particulier par l'intermédiaire des séances précitées avec les membres du Conseil d'administration nommés par le Conseil d'Etat, de son droit de vote sur le rapport de gestion et sur les enveloppes de rémunération des organes à l'Assemblée générale).

2.3 La politique de rémunération ne doit pas être formalisée dans la loi

Relevons en préambule qu'il appartient au Conseil d'administration de définir la politique de rémunération de la BCV. Celui-ci doit conserver une marge de manœuvre suffisante pour faire face à l'évolution des exigences et des conditions de l'industrie bancaire.

Quand bien même la BCV n'était pas juridiquement soumise à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), découlant de l'initiative Minder, l'établissement bancaire s'y est soumis spontanément. Il en est résulté que les enveloppes de rémunération de la Direction générale et du Conseil d'administration sont soumises à l'Assemblée générale.

Conformément à son souhait, le Conseil d'Etat a été formellement saisi de l'évolution de la politique de rémunération de la Banque. Il s'en est entretenu avec le Conseil d'administration en particulier dans le but de réduire la part de rémunération variable et de mettre un place une politique raisonnable en la matière.

L'évolution du système de rémunération de la BCV démontre que les préoccupations du Conseil d'Etat, partagées avec le Conseil d'administration, se traduisent ainsi dans les faits.

Les éléments relevés ci-dessus montrent que la politique de rémunération de la Banque évolue dans le sens souhaité par le Conseil d'Etat, qu'elle n'incite pas à une prise de risque excessive et que des mécanismes de contrôles sont en place, à l'instar de l'acceptation annuelle des rémunérations des dirigeants par l'Assemblée générale. Le Conseil d'Etat considère dès lors que la politique de rémunération de la BCV n'a pas à être formalisée dans la loi et il continuera d'y porter un regard attentif.

3 CONCLUSION

Le Grand Conseil a sollicité le Conseil d'Etat pour lui rendre un rapport sur l'adéquation du système de rémunération au sein de la BCV, en particulier la part variable des salaires, avec une politique prudentielle en matière de prise de risque. Il a également été chargé de s'assurer qu'un tel système est transparent et conforme aux règles du marché.

Le Conseil d'Etat relève d'emblée que la BCV n'appartient pas à un segment de l'industrie financière qui a connu une certaine dérive : le recentrage sur ses missions de proximité, telle que voulu par le Grand Conseil au début des années 2000, la réduction drastique des activités à risques puis la nouvelle stratégie adoptée par la banque et le niveau de rémunération pratiqué font que la BCV n'a pas un profil "à risque" telle qu'ont pu l'avoir certains établissements dont les activités - et une rémunération sans commune mesure - ont pu pousser à des excès.

Le Conseil d'Etat souligne également que les mécanismes de relations entre l'Etat et la banque, mis en place au sortir de la crise du début des années 2000 et affinés depuis lors, notamment au travers de la

Convention d'information précitée, ont permis d'instaurer une relation suivie et de qualité. La surveillance institutionnelle, tout comme celle de la participation financière de l'Etat au sein de l'établissement, fonctionne à satisfaction.

Enfin, le Conseil d'Etat se réjouit que la Banque se soit volontairement soumise aux principes de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourses (ORAb) dans toute la mesure compatible avec son statut particulier, notamment à l'adoption des enveloppes de rémunération des organes par l'Assemblée générale.

Le Conseil d'Etat continuera à suivre de très près l'évolution de la réglementation en matière de rémunération, tout comme les autres aspects touchant aux activités de la BCV. Il estime ainsi avoir répondu sur le fond au postulat.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 21 mars 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean