

POSITION

Rémunération et responsabilité

L'essentiel en bref

Lors de la crise liée à Credit Suisse, on a déploré un **manque de responsabilité personnelle au niveau de l'équipe dirigeante** ainsi qu'une **disproportion entre les rémunérations et les résultats de l'entreprise à long terme**. Or dans l'intérêt de la gestion des risques au sein des banques, il est essentiel que les responsabilités des personnes décisionnaires soient clairement définies et que les rémunérations de ces dernières soient fixées en fonction de la politique en matière de risques, du résultat à long terme et du respect des règles de conduite.

Aussi proposons-nous des mesures législatives ciblées:

- 1) **Rémunération:** la Circ.-FINMA 2010/1 «Systèmes de rémunération»¹ contient déjà les principes essentiels d'une politique de rémunération durable. Afin de donner du poids au contenu de cette circulaire et de le rendre plus contraignant, **l'obligation de mettre en place une politique de rémunération axée sur le long terme devrait être transférée dans la loi**. Les détails concrets pourraient être réglés ensuite par voie d'ordonnance.
- 2) **Responsabilité:** en complément à la disposition existante concernant la garantie d'une activité irréprochable, nous sommes favorables à **l'introduction d'un régime approprié en matière de responsabilité (Senior Manager Regime)**. Celui-ci définirait expressément les responsabilités des personnes décisionnaires et instaurerait une **corrélation entre la prise de risques et la responsabilité personnelle**.

1. Rémunération

Afin de conférer plus de poids et d'assertivité aux dispositions concernant la rémunération, il semble judicieux que le principe directeur, à savoir la responsabilité du conseil d'administration² quant à la politique de rémunération, soit ancré dans la loi sur les banques (LB). Celui-ci s'inscrirait dans la continuité des principes énoncés par la Circ.-FINMA et serait formalisé comme suit:

«Il incombe au conseil d'administration ou, selon la forme juridique de la banque concernée, à l'organe de haute direction, d'élaborer et de mettre en place une politique de rémunération axée sur le long terme et conforme à la politique de la banque en matière de risques. La FINMA règle les aspects essentiels par voie d'ordonnance.»

La FINMA peut concrétiser cette disposition légale dans une ordonnance. Elle pourrait en profiter pour renforcer sur certains points les dispositions de sa circulaire «Systèmes de rémunération» en vigueur. Cela se justifierait doublement. D'une part, dans le contexte du *public liquidity backstop* (PLB), les dispositions sur le remboursement des rémunérations (obligation de remboursement ou *claw-back*) devraient être intégrées.

¹ https://www.finma.ch/fr/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2010-01-01-07-2017.pdf?sc_lang=fr&hash=CC8FF54C2F9FC7B74DA71316EC7CFE5B.

² Selon la forme juridique de l'établissement concerné, il peut s'agir d'un autre organe de haute direction.

D'autre part, le résultat des investigations concernant Credit Suisse peut rendre nécessaire d'adapter les dispositions existantes, par exemple sur les délais de blocage des rémunérations variables ou sur les principes de rémunération au niveau du conseil d'administration.

2. Responsabilité

Il est prévu que, s'agissant des responsabilités qui leur ont été imparties, les personnes décisionnaires doivent rendre compte aux organes compétents. L'ASB reconnaît que cela ne pourra pas être mis en œuvre sans des règles claires, en particulier dans les grands établissements où ces personnes sont nombreuses. Pour autant, le futur régime en matière de responsabilité ne devra pas créer une nouvelle bureaucratie, mais être léger et s'inscrire dans le cadre juridique existant de telle sorte qu'il n'y ait pas à modifier fondamentalement la base réglementaire établie en Suisse. Il faudra éviter en particulier toute nouvelle obligation et procédure d'autorisation pour les personnes individuelles. En conséquence, il y a lieu de compléter l'exigence actuelle d'une activité irréprochable en ce sens que dans chaque banque, les principales personnes décisionnaires et leurs responsabilités spécifiques devront être clairement identifiées.

L'art. 3, al. 2, let. c LB exige que «les personnes chargées d'administrer et de gérer la banque jouissent d'une bonne réputation et présentent toutes garanties d'une activité irréprochable». En d'autres termes, on s'assure que les personnes concernées sont en principe à même d'exercer une fonction donnée. Mais en l'état actuel des choses, leurs responsabilités individuelles ne sont pas suffisamment spécifiées à l'égard de la FINMA. S'y ajoute le fait qu'avec la complexité croissante des structures bancaires, il est de plus en plus difficile d'identifier les personnes décisionnaires, qui ne sont pas nécessairement des personnes devant présenter la garantie d'une activité irréprochable, et de les obliger le cas échéant à rendre des comptes. Certes, la disposition précitée est incontestée et ne doit pas être remise en cause; mais elle nécessite d'être complétée et spécifiée, afin que l'on sache plus précisément qui sont les personnes devant présenter la garantie d'une activité irréprochable d'une part, les autres personnes décisionnaires d'autre part, et ce qui est attendu d'elles concrètement.

Un régime large et bureaucratique, comme par exemple celui du Royaume-Uni³, ne semble pas pertinent à cet effet. Le régime à mettre en place en matière de responsabilité devra être efficace, mais aussi équilibré, léger et basé sur les problèmes qui se posent; les principales personnes responsables devront être identifiées au regard de la complexité et du modèle d'affaires de chaque banque et leurs responsabilités spécifiques devront être documentées.

Cela nous amène à la conclusion qu'il faudrait compléter et/ou spécifier l'exigence d'une activité irréprochable telle qu'elle existe aujourd'hui en Suisse, en prévoyant que chaque banque identifie en fonction des risques les personnes responsables au sein de ses effectifs et attribue à chacune d'elles des responsabilités clairement définies. La FINMA, sous réserve du principe de proportionnalité, approuverait le système de responsabilité de la banque dans son ensemble et prendrait acte de la liste des personnes désignées responsables en sus des personnes devant présenter la garantie d'une activité irréprochable. Pour ces dernières au sens du droit en vigueur, les règles existantes sur l'examen de la garantie d'une activité irréprochable demeurerait applicables. Dans son rôle d'autorité de surveillance, la FINMA contrôle en outre la mise en œuvre; à cet égard, il faudrait spécifier des obligations régulières de reporting.

En partant de la base existante, la Suisse disposerait ainsi d'un système efficace et souple permettant d'identifier plus vite et plus clairement les personnes responsables.

³ <https://www.fca.org.uk/firms/senior-managers-and-certification-regime/senior-managers-regime>