



Allocution

Embargo

26 avril 2019, 10 h 00

La Banque nationale – Continuité et changement dans une période mouvementée

111^e Assemblée générale ordinaire des actionnaires
de la Banque nationale suisse

Jean Studer

Président du Conseil de banque
Banque nationale suisse
Berne, le 26 avril 2019

Mesdames et Messieurs les actionnaires,
Mesdames et Messieurs,
Chers invités,

Je vous souhaite la bienvenue pour la septième et ultime fois en ma qualité de président du Conseil de banque de la Banque nationale suisse (BNS). Comme vous le savez, la loi sur la Banque nationale limite à douze ans le mandat des membres du Conseil de banque. Or j'ai été nommé à cet organe au printemps 2007, soit il y a exactement douze ans, de sorte que mon mandat s'achève avec la présente Assemblée générale.

J'ai accompli avec grand plaisir mes tâches au Conseil de banque, d'abord en tant que membre, puis comme vice-président et enfin comme président. J'ai aussi toujours énormément apprécié le dialogue avec vous, lors de l'Assemblée générale. Je suis très heureux de présider aujourd'hui ma dernière assemblée, mais je ressens aussi un léger pincement au cœur. Permettez-moi de passer en revue mes douze années de mandat, et en particulier mes sept années de présidence, et de vous exposer dans les grandes lignes le travail du Conseil de banque.

C'est l'année du centième anniversaire de la BNS, au printemps 2007, que j'ai été nommé au Conseil de banque par le Conseil fédéral. J'étais alors Conseiller d'Etat neuchâtelois, et à ce titre représentant des cantons, qui sont les principaux actionnaires de la Banque nationale. Je me souviens encore parfaitement des célébrations du jubilé, qui se sont déroulées dans un climat conjoncturel positif et empreint d'optimisme.

Lorsque j'ai été nommé vice-président du Conseil de banque, à peine une année plus tard, la conjoncture avait fondamentalement changé. La crise financière qui avait éclaté aux Etats-Unis s'était propagée au système financier mondial. A l'automne 2008, la Confédération et la BNS furent contraintes de sauver de la faillite UBS, la plus grande banque suisse. La BNS mit en place et finança au moyen d'un prêt le fonds de stabilisation (StabFund) afin d'y reprendre le portefeuille d'actifs à risques d'UBS. La décision de soutenir UBS et de créer le fonds de stabilisation entrait dans les attributions de la Direction générale en matière de politique monétaire. Le Conseil de banque a suivi attentivement l'ensemble de l'opération dans le cadre de ses compétences de surveillance et de contrôle. Il s'est notamment assuré que la Gestion des risques et le Contrôle des risques étaient en mesure d'accomplir les tâches supplémentaires qui en découlaient, et que l'évaluation des nouveaux actifs était conforme aux prescriptions comptables. Mes années à la vice-présidence du Conseil de banque furent donc marquées par la première phase de la crise financière et par la création du fonds de stabilisation.

Lorsque la crise financière déboucha sur une crise de la dette, puis sur une crise de l'euro, la Banque nationale décida de recourir à divers instruments pour protéger l'économie suisse d'une appréciation excessive du franc. Il y a eu tout d'abord le cours plancher entre le franc et l'euro, puis le taux d'intérêt négatif et la disposition à intervenir au besoin sur le marché des changes. Ces décisions relevaient également des compétences de la Direction générale en matière de politique monétaire. Depuis, le fonds de stabilisation a pu être liquidé, mais la crise

financière a eu de profondes répercussions pour la Banque nationale. Celles-ci se reflètent le plus dans l'accroissement de la somme du bilan de la BNS. Fin 2011, soit peu avant le début de ma présidence, la somme du bilan s'inscrivait à 346,1 milliards de francs. Fin 2018, elle atteignait 817,1 milliards. Elle a donc plus que doublé ces sept dernières années. Cet accroissement montre qu'en Suisse, la résolution de la crise s'est en très grande partie déroulée par le biais de la politique monétaire. Le recours à ces instruments a porté ses fruits, puisque la Suisse a mieux résisté à la crise que la plupart des autres pays.

La forte croissance de la somme du bilan conjuguée à de nouvelles tâches complexes ont placé la Banque nationale face à de nouveaux défis, qui requéraient davantage de personnel. Fin 2011, la BNS employait 723 collaborateurs et collaboratrices. Fin 2018, elle en comptait 923. Malgré cette hausse des effectifs, la BNS reste une banque centrale dotée d'une organisation légère. Cette évolution et ses conséquences ont également marqué à de nombreux égards le travail du Conseil de banque en tant qu'organe de surveillance. Avant de vous exposer plus en détail les principaux axes de ce travail durant mes sept années de présidence, permettez-moi tout d'abord de revenir brièvement sur les circonstances particulières qui m'ont amené à présider le Conseil de banque dès le printemps 2012.

Compliance et révision des règlements

Vous vous en souvenez, j'ai accédé à la présidence du Conseil de banque alors que la Banque nationale connaissait une période difficile. Non seulement la politique monétaire devait faire face à des défis majeurs, mais la BNS en tant qu'institution était également sous les feux de la rampe. Après le départ de l'ancien président de la Direction générale, le renforcement de la compliance a ainsi représenté l'une des tâches prioritaires du Conseil de banque.

Un service de compliance autonome a été créé à cet effet. Il informe chaque année le Comité d'audit et le Conseil de banque de la situation et des principaux risques en la matière. Le développement de la compliance a fait ses preuves. Non seulement le service Compliance vérifie le respect des instructions et des règlements pertinents, mais il dispense aussi des formations, sensibilise et conseille les collaborateurs, leur donnant ainsi un sentiment de sécurité. Ce service est devenu un interlocuteur digne de confiance pour toutes les questions de compliance et contribue dans une large mesure à préserver la réputation de la Banque nationale.

Parallèlement au renforcement de la compliance, le Conseil de banque a révisé ces dernières années les règlements applicables aux membres de la Direction générale et à leurs suppléants. Il s'agit en l'occurrence du Règlement régissant les rapports de travail, du Règlement relatif aux placements financiers et aux opérations financières à titre privé et du Règlement concernant l'acceptation de cadeaux et d'invitations. Enfin, le Conseil de banque a défini pour lui-même un Code de conduite, qui prescrit aux membres de cet organe de se conduire de manière à préserver la bonne réputation de la Banque nationale.

Je constate avec satisfaction que les règlements correspondent désormais aux exigences en vigueur et protègent la réputation de la BNS et de ses représentants. Cet aspect revêt une

grande importance à une époque où le public porte une attention plus marquée que par le passé à la Banque nationale et aux banques centrales en général.

Croissance de la Banque consécutive à la crise financière, de la dette et de l'euro

Revenons à présent sur la croissance de la Banque consécutive à la crise financière, de la dette et de l'euro. Cette crise s'est traduite pour la Banque nationale par de nouvelles tâches ou un élargissement des tâches existantes et, dès lors, par une augmentation des ressources en personnel.

Ces bouleversements ont particulièrement affecté la mise en œuvre de la politique monétaire. Par exemple, les achats substantiels de devises destinés à endiguer la pression à la hausse sur le franc se sont accompagnés d'exigences inédites pour le marché des changes et la gestion des actifs. La BNS a même ouvert une succursale à Singapour en 2013 afin d'assurer sa présence sur le marché des changes 24 heures sur 24 et de gérer de manière optimale la forte croissance de ses actifs en Asie. Il fallait non seulement placer ces actifs, mais aussi surveiller les risques en découlant. La croissance du bilan a donc eu un impact sur les ressources des divisions Marchés monétaire et des changes, Gestion des actifs et Gestion des risques.

Le développement des unités opérationnelles s'est à son tour traduit par une forte croissance des unités exerçant une fonction de soutien, et en particulier de l'Informatique. Les tâches nouvelles ou élargies de la BNS ont nécessité un renforcement de l'Informatique, alors que dans le même temps, les exigences liées à la cybersécurité augmentaient en raison des menaces en la matière. D'autres unités exerçant une fonction de soutien se sont également développées, quoique dans une moindre mesure que l'Informatique.

L'accroissement des effectifs de plus d'un quart a conduit à un besoin accru de locaux, auquel il a fallu répondre en densifiant les espaces de travail, en aménageant les bâtiments existants et en acquérant de nouveaux immeubles.

Enfin, la croissance de ces dernières années a dû être maîtrisée sur le plan organisationnel. L'ensemble de la Banque a été réorganisé à la mi-2014, et des mesures ont été prises sur les plans de la conduite du personnel, de la structure organisationnelle et des procédures. Cette réorganisation s'est révélée judicieuse, puisqu'elle a permis un pilotage efficace de la Banque dans cette période difficile.

Le Conseil de banque a suivi de près le développement de la Banque ces dernières années. En tant qu'organe de surveillance, il approuve le budget annuel et le décompte relatif à l'utilisation de ce dernier. Il prend connaissance des stratégies de la Banque nationale en matière de gestion des ressources, notamment en ce qui concerne l'informatique, le personnel et l'immobilier, et les vérifie régulièrement. Les grands projets, dont les projets immobiliers complexes tels que la transformation du bâtiment situé Place fédérale 1 à Berne, sont également soumis au Conseil de banque.

En sa qualité d'organe de surveillance, le Conseil de banque définit en outre les grandes lignes de l'organisation de la BNS. Il a donc examiné attentivement la réorganisation de 2014. Enfin, le Conseil de banque a approuvé l'ouverture de la succursale de Singapour dans le cadre de sa compétence relative à la création ou à la suppression de succursales.

Croissance du bilan, gestion des actifs, politique en matière de provisions et distribution du bénéfice

Après avoir évoqué la croissance de la Banque nationale, j'aimerais aborder celle du bilan. La gestion des actifs du bilan a gagné en importance en raison de l'augmentation massive des réserves de devises. Le placement des actifs relève de la compétence de la Direction générale, qui décide des catégories de placements, des devises autorisées et de l'allocation des placements. Il appartient aussi à la Direction générale de définir les critères d'exclusion relatifs aux placements en actions et d'exercer les droits de vote liés à ces dernières. Pour sa part, le Conseil de banque assure la surveillance du placement des actifs et de la gestion des risques. Etant donné le fort accroissement des réserves de devises ces dernières années, il a assumé son rôle de surveillant de manière particulièrement intense.

L'expansion du bilan a certes accru les opportunités de rendement, mais également les risques de pertes. La Banque nationale s'emploie à disposer d'un bilan solide et de fonds propres suffisants pour pouvoir absorber des pertes même significatives. L'expansion du bilan a donc nécessité un renforcement des fonds propres sur le long terme. Comme ces derniers sont essentiellement alimentés par l'attribution annuelle aux réserves, la BNS a décidé d'ajouter dès 2016 une attribution annuelle minimale à la réglementation alors en vigueur pour la constitution des réserves. Ce complément contribue de manière importante au renforcement des fonds propres et à la solidité du bilan de la BNS.

La politique en matière de provisions influe, pour sa part, sur la distribution du bénéfice annuel à la Confédération et aux cantons et, bien évidemment, à vous aussi, chers actionnaires. Les résultats annuels et les bénéfices reportés déterminent toutefois en dernier ressort s'il peut y avoir une distribution annuelle du bénéfice. La loi régleme le versement du dividende, alors que la distribution du bénéfice à la Confédération et aux cantons est régie par une convention quinquennale conclue entre la BNS et le Département fédéral des finances. La convention actuellement en vigueur a été négociée fin 2016 et tient compte des ajustements apportés dans la politique en matière de provisions. Elle contribue à garantir la santé du bilan de la Banque nationale, une condition importante du succès de la politique monétaire.

Emission de la neuvième série de billets de banque

Permettez-moi de dire quelques mots sur le produit le plus visible de la Banque nationale, à savoir les billets de banque. Il y a six semaines, la BNS a mis en circulation la nouvelle coupure de 1000 francs. L'émission de la neuvième série de billets de banque s'achèvera en septembre avec la mise en circulation du billet de 100 francs. Grâce à cette nouvelle série

alliant des éléments de sécurité complexes et un graphisme sophistiqué, la Suisse possède désormais des billets de banque plus modernes et encore plus sûrs.

Le graphisme des billets de banque relève de la compétence du Conseil de banque. La BNS est sortie des sentiers battus en la matière. Comme vous le savez, les billets ne représentent plus des personnalités, mais mettent en avant un aspect caractéristique de la Suisse, chaque facette étant illustrée par une action et un lieu réel du pays.

Je constate avec satisfaction que le public apprécie la nouvelle série de billets de banque. Je me réjouis également que la Société internationale des billets de banque ait décerné le titre de plus beau billet de banque du monde à deux des nouvelles coupures, celle de 50 francs en 2016 et celle de 10 francs en 2017. J'aimerais, en outre, faire une remarque personnelle concernant deux billets de la nouvelle série. En tant que Neuchâtelois, j'éprouve une joie particulière à l'hommage rendu à l'industrie horlogère suisse sur le billet de 10 francs, qui arbore au verso un mouvement d'horlogerie. En ma qualité de président du Conseil de fondation de la Cinémathèque Suisse, je me réjouis également que le cinéma soit mis à l'honneur sur le nouveau billet de 20 francs, qui représente la Piazza Grande pendant le Festival du film de Locarno.

Renouvellement de la Direction de la Banque nationale

Mesdames et Messieurs, même si le Conseil de banque ne fait plus figurer de personnalités sur les billets de banque, il continue à se pencher attentivement sur les personnalités dans un autre domaine, puisqu'il joue un rôle central dans la nomination des membres de la Direction de la Banque nationale. En effet, il soumet au Conseil fédéral des propositions pour la nomination des membres de la Direction générale et de leurs suppléants. Pendant mon mandat de président, deux des six personnes formant la Direction générale élargie ont été nouvellement nommées. La formulation d'une proposition au Conseil fédéral implique un processus de sélection minutieux et professionnel, l'expertise et les qualités personnelles des candidats étant toujours déterminantes.

Les décisions du Conseil de banque en matière de personnel et, en dernière instance, celles du Conseil fédéral ont permis à la Banque nationale de disposer d'une Direction qui a fait ses preuves même dans des périodes difficiles. Je suis persuadé que le Conseil de banque continuera de veiller à ce que la BNS dispose des meilleures compétences possibles pour faire face aux défis à venir.

Conclusion

Mesdames et Messieurs, comme vous le voyez, la Banque nationale a continué à évoluer et à se transformer ces dernières années. Ces changements n'ont toutefois en rien modifié son mandat légal, qui consiste à mener une politique monétaire servant les intérêts généraux du pays. Ce mandat est à la base de toutes les actions de la BNS. Les changements intervenus ces

dernières années, tout comme ceux qui seront apportés à l'avenir, visent en fin de compte au meilleur accomplissement possible de ce mandat.

Je ne voudrais pas conclure ma dernière allocution sans vous faire part de ce qui est à mes yeux la condition première d'une politique monétaire efficace: la Banque nationale ne peut remplir son mandat légal que si son indépendance en matière de politique monétaire est entièrement garantie. Une banque centrale gagnée par la sphère politique ne serait plus en mesure d'exercer son mandat dans l'intérêt général du pays. Le législateur était déjà conscient de l'importance de cette indépendance lors de la création de la Banque nationale il y a plus de 100 ans. En contrepartie de cette indépendance, la BNS est tenue de rendre compte de l'accomplissement de son mandat et d'informer sur ses activités. L'indépendance repose principalement sur la confiance dont bénéficie la BNS. Or l'institution doit régulièrement prouver qu'elle est digne de cette confiance, en exécutant son mandat légal en son âme et conscience et sur la base des connaissances dont elle dispose. Contribuer à l'accomplissement de ce noble mandat a été pour moi, en tant que président du Conseil de banque, à la fois un honneur et un plaisir.

J'aimerais adresser mes remerciements à mes collègues du Conseil de banque pour leur grand engagement, leur esprit constructif et leur collégialité. Je tiens aussi à remercier la Direction générale et son président, Thomas Jordan, pour la collaboration toujours agréable et fructueuse. J'adresse aussi un grand merci aux collaborateurs de la Banque nationale pour leur engagement indéfectible envers notre institution. Enfin, je vous remercie vous, chers actionnaires, que vous représentiez des cantons et d'autres établissements de droit public, ou que vous soyez des particuliers.

A l'issue de la présente Assemblée générale, j'aurai le plaisir de passer le flambeau à Madame Barbara Janom Steiner, qui me succédera à ce poste. Je lui souhaite d'ores et déjà beaucoup de succès, de satisfaction et de joie dans ses nouvelles fonctions.

Je vous remercie de votre attention.