



**Embargo jusqu'au**  
29 avril 2022, 10 h 00

---

## **La Banque nationale est à même d'accomplir son mandat en des temps difficiles**

114<sup>e</sup> Assemblée générale ordinaire des actionnaires  
de la Banque nationale suisse

**Barbara Janom Steiner**

Présidente du Conseil de banque

Banque nationale suisse

Berne, le 29 avril 2022

© Banque nationale suisse (exposé tenu en allemand)

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Mesdames et Messieurs,

Chères invitées et chers invités,

Depuis quelque temps, la BNS est confrontée à un certain nombre de défis de taille. Elle a su les relever de manière appropriée tout en satisfaisant pleinement aux exigences de son mandat légal; une telle réussite ne va pas de soi.

Je suis convaincue que la BNS pourra faire de même à l'avenir, même si les récents développements ont sensiblement changé la donne. Je pense ici tout particulièrement à l'agression de l'Ukraine par la Russie. Le continent européen n'avait plus connu de guerre depuis de nombreuses années, et l'offensive russe nous a sidérés. Dans son exposé, le président de la Direction générale reviendra sur ce conflit militaire sous l'angle de l'économie et de la politique monétaire. Pour l'heure, j'adresse toutes mes pensées et toute ma compassion aux victimes et à leurs familles, ainsi qu'aux innombrables personnes qui ont pris la fuite ou qui endurent cette guerre terrible dans leur pays.

## **Fonctionnement sans heurts grâce à une organisation et une gouvernance éprouvées**

J'aimerais commencer par vous exposer la façon dont la BNS a réussi à gérer les défis internes et externes auxquels elle s'est trouvée confrontée lors de l'année écoulée, avant d'évoquer une tendance qui me préoccupe de plus en plus. J'entends par là les nouvelles revendications qui ne cessent d'être transmises à la BNS concernant l'utilisation de ses actifs et de son bénéfice, ainsi que les convoitises grandissantes dont ils font l'objet.

Mesdames et Messieurs, la pandémie de Covid-19 a de nouveau fortement marqué le fonctionnement de la BNS pendant l'année écoulée. Grâce aux mesures qui s'étaient déjà avérées efficaces en 2020, la Banque nationale a été à même d'accomplir son mandat, malgré des conditions difficiles. Le plan de protection interne a été régulièrement examiné et adapté en fonction de l'évolution de la situation sanitaire. En moyenne, entre 70% et 80% des collaboratrices et collaborateurs ont travaillé à domicile pour réduire le risque de contamination. Les équipes dont les fonctions ne sont pas délocalisables ont par moments été scindées, certaines personnes occupant des postes de travail de secours.

Dès la fin de l'année 2021, les expériences concluantes tirées du télétravail ont été l'occasion de procéder à une mise à jour des dispositions générales qui régissent le travail. Nous avons entamé un retour à la normale au début du mois, avec toutefois une nouveauté: jusqu'à 60% du temps de travail peut désormais s'effectuer à distance. Pour permettre à la Banque de poursuivre son développement et d'intégrer les personnes nouvellement engagées tout en renforçant la cohésion, il est toutefois nécessaire d'assurer un certain niveau de présence sur place. Face à ces contraintes, je suis convaincue que la BNS saura trouver le bon équilibre pour encore renforcer son attrait en tant qu'employeur.

Dans un autre registre, permettez-moi d'évoquer une situation tout aussi extraordinaire, qui a elle aussi été gérée avec brio par la BNS lors de l'année écoulée. Deux membres de la Direction générale ont dû subir une intervention médicale dans un intervalle de temps relativement court. Nous nous réjouissons beaucoup – moi la première – que ces deux interventions se soient déroulées sans complications. Thomas Jordan et Fritz Zurbrügg ont pu vite se remettre au travail et s'acquitter de leurs tâches comme à l'accoutumée.

Cet heureux dénouement montre par ailleurs que la BNS est dotée d'une très grande résilience. Elle est à tout instant pleinement en mesure de décider et d'agir, même en l'absence de l'un des membres de la Direction générale. Les mécanismes de suppléance ont fonctionné comme prévu, et les tâches des absents ont été assumées sans problème. L'organisation et la gouvernance de la Banque nationale ont une nouvelle fois fait leurs preuves.

## **Développement des conditions d'ensemble et des processus dans le domaine du personnel**

Le deuxième défi dont j'aimerais vous parler aujourd'hui me tient tout particulièrement à cœur. Il s'agit des accusations de mobbing, de discrimination et de sexisme qui avaient été portées de manière inattendue à l'encontre de la Banque nationale et relayées par certains médias à l'automne 2020. Comme je l'ai expliqué lors de la précédente Assemblée générale, les processus alors à la disposition de la Banque nationale étaient déjà solides et efficaces. L'examen des cas de comportements potentiellement inappropriés signalés depuis 2015 l'a confirmé. En effet, aucun des rares incidents qui avaient été rapportés n'a pu être qualifié de grave. En outre, les accusations lancées en 2020 s'inscrivaient en contradiction manifeste avec les conclusions des enquêtes régulièrement organisées sur la satisfaction du personnel, avec le vécu au quotidien et avec les bonnes évaluations reçues dans le cadre du classement des «meilleurs employeurs de Suisse». Les affirmations et les insinuations présentées de manière sensationnaliste par certains médias n'ont pas résisté à un examen plus approfondi et se sont révélées tout simplement inexactes.

Nous avons néanmoins abordé cette thématique, afin de nous assurer que la Banque nationale dispose à tous les égards d'outils adaptés à notre époque. La Direction générale a fait réaliser, en concertation avec le Conseil de banque, une analyse approfondie des processus en vue de procéder à de nouvelles améliorations au besoin. Une commission dédiée du Conseil de banque, que j'ai personnellement dirigée, a accompagné les travaux du groupe de pilotage conduit par le président de la Direction générale. J'aimerais aujourd'hui vous présenter leur contenu et leurs résultats.

Le projet comportait trois objectifs: d'abord optimiser les processus de recrutement, de promotion et de détermination des salaires; ensuite moderniser le processus de signalement des infractions en s'alignant sur la norme la plus récente; et enfin développer la stratégie de diversité et revoir les conditions d'ensemble du point de vue de la compatibilité entre vie professionnelle et vie privée. À chaque fois, la Banque nationale s'est entourée de spécialistes

externes. Il va de soi que la Commission du personnel a régulièrement été informée de l'avancement des travaux tout en étant invitée à donner son avis.

Quels sont aujourd'hui les fruits de nos efforts? L'harmonisation des processus de recrutement, de promotion et de détermination des salaires a encore été nettement renforcée à l'échelle de la Banque, et le rôle de l'unité d'organisation Ressources humaines étendu en conséquence. Après la première analyse relative à l'égalité des salaires menée en application de la loi, la BNS a reçu en 2021 le label We Pay Fair ainsi que le label de qualité pour les banques. L'un comme l'autre viennent confirmer les bons résultats obtenus lors des analyses internes effectuées dans le cadre des adaptations salariales annuelles.

Pour ce qui est des infractions, la volonté de la Banque nationale est non seulement de traiter correctement les cas présumés, mais aussi de le faire en s'alignant sur les usages les plus pointus en la matière. La BNS a donc lancé, début novembre 2021, une version remaniée de son système de signalement. Basé sur la nouvelle norme internationale ISO 37002, le dispositif met l'accent sur un accès aisé à la procédure de signalement et sur un degré de protection élevé des personnes impliquées. À notre connaissance, la BNS a non seulement été la première banque centrale, mais aussi l'une des premières entreprises au monde à faire certifier son système conforme à cette norme en février 2022.

Le troisième axe du projet consistait à poursuivre le développement de la stratégie de diversité et à procéder à un examen des conditions d'ensemble régissant le travail à la BNS. La Banque nationale est convaincue que la diversité l'aide à exercer son mandat et renforce simultanément son attrait en tant qu'employeur. C'est pourquoi les dispositions concernées ont été complétées et concrétisées dans la Charte de la BNS. Des mesures destinées à promouvoir la diversité au sein de notre institution ont également été définies.

J'ajouterai qu'il est important que nos offres d'emplois s'adressent au plus grand nombre. La Banque nationale, par exemple, participera davantage à des foires et à des salons d'orientation professionnelle en Suisse romande et au Tessin, afin de renforcer dans ces régions les actions de recrutement qu'elle a mises en œuvre auprès des universités de tout le pays. Nous espérons ainsi parvenir à engager davantage de personnes de ces régions.

C'est avec satisfaction que le Conseil de banque a pris connaissance des résultats du projet au mois de mars de cette année. Les optimisations qui ont été apportées et les certifications octroyées par des organismes externes ont renforcé la certitude que la Banque nationale dispose de processus exemplaires dans le domaine du personnel. Au regard des avancées que ce projet nous a permis de réaliser, je suis plus que jamais en mesure d'affirmer que la Banque nationale est un employeur attrayant et équitable à tous les égards. Il va cependant de soi que notre institution doit continuer à appliquer au quotidien les processus et à les optimiser constamment, aussi bien dans le domaine du personnel qu'en ce qui concerne le signalement des infractions. Il s'agit là d'une condition essentielle pour que la Banque nationale dispose en tout temps des compétences lui permettant de remplir au mieux sa mission.

## **Élargir le mandat de la BNS et affecter le bénéfice à des fins déterminées n'est pas dans l'intérêt général du pays**

Certes, les conditions permettant l'accomplissement du mandat de la BNS sont garanties en interne par des structures éprouvées et par un personnel hautement qualifié, mais elles me paraissent de plus en plus menacées par des influences extérieures. Comme je l'ai évoqué au début de mon allocution, les propositions et – de plus en plus – les revendications relatives à l'utilisation des actifs et du bénéfice de la BNS dans un but ou dans un autre se multiplient. Inutile de préciser que l'imagination est sans limite. Donner suite à ces appels serait tout sauf une bonne idée. Permettez-moi donc d'aborder un peu plus en détail le sujet de la distribution du bénéfice, puisque des propositions concrètes ont été faites en vue de rendre la réglementation plus accommodante.

Deux arguments majeurs s'opposent à la remise en cause de la convention équilibrée que le Département fédéral des finances et la BNS ont conclue concernant la distribution du bénéfice. D'une part, les fonds distribuables de la BNS sont surestimés. D'autre part, une réaffectation de ces fonds à des fins spécifiques compliquerait, voire menacerait l'accomplissement du mandat de la BNS. Permettez-moi de développer brièvement ces deux points.

Pour ce qui est des distributions supplémentaires, la forte expansion du bilan de la BNS au cours des dernières années attise certaines convoitises. Cela revient à ignorer largement le fait que le bilan ne se compose que d'une proportion relativement faible de fonds propres, dont seule une partie est disponible pour des versements au titre de la distribution. Certes, la réserve pour distributions futures à la Confédération et aux cantons s'élève à 102 milliards de francs après le bon résultat de l'année 2021. À première vue, cela peut paraître très élevé, d'autant plus que le montant annuel versé à la Confédération et aux cantons ne peut excéder 6 milliards de francs.

Il y a toutefois deux faits que nous devons garder à l'esprit. Premièrement, la réserve pour distributions futures est le principal instrument permettant de garantir la stabilité et la continuité de la distribution des bénéfices à la Confédération et aux cantons au fil des années. Remplir cet objectif est loin d'être facile, car le montant de cette réserve dépend grandement de l'évolution des marchés financiers. Une détérioration des marchés des actions, une hausse des taux et surtout une appréciation du franc ont pour effet de grever le résultat de la BNS et donc la réserve pour distributions futures. Certes, la large diversification des réserves monétaires réduit généralement le risque de pertes, mais nous savons toutes et tous qu'une baisse des cours boursiers, une hausse des taux d'intérêt et un raffermissement du franc peuvent se produire simultanément, et sur une période prolongée. Le premier trimestre 2022 montre combien il est important de ne jamais l'oublier. Une réserve bien dotée – environ un dixième du total du bilan fin 2021 – permet donc avant tout de préserver les intérêts de la Confédération et des cantons. Dans le cas contraire, la probabilité augmente de connaître des phases exemptes de distribution, qui pourraient de surcroît se prolonger.

J'en arrive maintenant à ma deuxième observation, tout aussi importante: affecter à des fins déterminées le bénéfice distribué par la Banque nationale reviendrait à instrumentaliser son mandat à des fins politiques. En plus de garantir la stabilité des prix, et en dépit de ce que prévoit le législateur, la BNS devrait alors constamment intégrer dans ses arbitrages la réalisation d'un bénéfice. Les conflits d'intérêt seraient inévitables. Au bout du compte, la BNS perdrait la marge de manœuvre nécessaire à l'accomplissement de son mandat, et donc son indépendance en matière de politique monétaire, ce qui serait très dangereux. Les décisions concernant l'utilisation de son bénéfice devraient donc continuer à échoir à leurs bénéficiaires, à savoir la Confédération et les cantons.

Mesdames et Messieurs, comme vous le savez, les sollicitations dont la BNS fait l'objet dépasse largement la question de savoir si le bénéfice distribué doit être augmenté ou affecté à des fins déterminées. Souvent la contribution potentielle de la Banque nationale est grandement surestimée, comme dans la lutte contre le changement climatique, sans compter qu'aucune base légale légitime n'autorise la BNS à donner suite à de telles revendications.

Mais peu importe la requête. Plus la BNS se verra assigner de tâches et imposer des contraintes annexes, plus il lui sera difficile de poursuivre l'ensemble de ses objectifs. Et surtout, cela compliquerait inutilement voire empêcherait l'accomplissement de son mandat à proprement parler, à savoir assurer la stabilité des prix en tenant compte de l'évolution de la conjoncture.

Mesdames et Messieurs, il est des questions et des enjeux qui sont du ressort exclusif de la sphère politique. C'est à elle, et à elle seule, qu'il revient de les résoudre, sans succomber à la tentation de puiser dans les caisses de la Banque nationale, aussi simple et pratique que cela puisse paraître. C'est pourquoi on ne saurait remettre en question l'indépendance de la BNS, ni distraire l'institution de son mandat strictement défini.

### **Pour conclure...**

Permettez-moi de récapituler brièvement les points que je viens d'évoquer. Même dans une année 2021 marquée par de multiples défis, la BNS a intégralement accompli son mandat, assurant à la Suisse une conduite sûre de la politique monétaire. Dans le domaine du personnel, la Banque nationale a récemment optimisé ses processus. Elle est parée pour l'avenir. Les conditions sont ainsi réunies pour qu'elle continue à accomplir ses tâches avec succès, malgré les défis qui se profilent.

Il est donc de la plus grande importance que la Banque nationale ne soit pas entravée dans l'exercice de sa fonction – éminemment importante pour notre pays – par des exigences étrangères à sa mission. Affecter à des fins déterminées tout ou partie du bénéfice réalisé par la Banque nationale, ou élargir l'éventail de ses tâches, serait de nature à compromettre gravement le bon accomplissement de son mandat, qui est de mener une politique monétaire servant l'intérêt général du pays.

Mesdames et Messieurs, j'aimerais, pour terminer, adresser mes remerciements à mes collègues du Conseil de banque pour leur engagement indéfectible, leur collaboration active et leurs précieuses contributions. Je tiens aussi à remercier la Direction générale et son président, Thomas Jordan, pour le travail effectué et pour notre collaboration toujours agréable et fructueuse. Mes remerciements vont également à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de la Banque nationale pour leur exceptionnelle implication en faveur de notre institution. Enfin, je vous remercie vous, chères et chers actionnaires – cantons, banques cantonales, établissements de droit public et personnes privées – pour votre confiance et votre fidélité.

Grazcha fich per Voss'attenziun.