

Organe de contrôle d'éthique Banque Alternative Suisse

Rapport 2023

Janvier 2024

ethix - Laboratoire d'éthique de l'innovation

Johan Rochel (rochel@ethix.ch)

Jean-Daniel Strub (strub@ethix.ch)

ethix

Lab for Innovation Ethics
Laboratoire d'éthique de l'innovation
Laboratorio per l'etica dell'innovazione
Lab für Innovationsethik

ethix.ch

Mission de l'organe de contrôle d'éthique



Site internet BAS :
[bas.ch/fr/rapport d'éthique](https://bas.ch/fr/rapport-dethique)

«Un organe de contrôle d'éthique externe, désigné par l'assemblée générale, vérifie que les activités commerciales internes et externes de la banque sont conformes aux principes éthiques et présente un rapport d'audit annuel.

L'organe de contrôle d'éthique est indépendant et libre d'exprimer son opinion. Le rapport d'audit fait l'objet d'une discussion et d'une réflexion au sein du conseil d'administration, de la direction générale et, si nécessaire, avec les collaborateurs et collaboratrices.

Enfin, le conseil d'administration décide si et de quelle manière les recommandations et les conclusions du rapport d'audit doivent être intégrées dans la gestion stratégique de l'entreprise. Le rapport d'audit de l'organe de contrôle d'éthique est un moyen important pour tous les organes de la banque de mieux réfléchir à leur propre activité sur le plan éthique.»

Points forts 2023

Cycle d'audit 2023 : Point fort

Point fort : «Politique des conditions de la BAS»

Les conditions que la BAS offre à ses clientes et clients jouent un rôle central pour que la banque puisse agir en accord avec son identité éthique fondamentale et avec l'objectif supérieur qu'elle poursuit dans son activité économique. Sur le site internet de la BAS, on peut lire la déclaration suivante : «Si vous êtes cliente ou client de la BAS, vous participez, avec les frais et les intérêts, à un modèle d'affaires qui repose sur une orientation socio-écologique dans tous les domaines. Vous contribuez à ce que ce modèle se maintienne économiquement depuis plus de 30 ans et puisse continuer à exister.» Les conditions contribuent à rendre possible l'action (éthique) de la banque, qui vise toujours à avoir un impact social et écologique et à agir de façon «réellement différente».

Questions clés pour l'audit 2023

Le point fort proposé pour 2023 vise à examiner de plus près la politique de la banque en matière de conditions d'un point de vue éthique.

- Comment et à quelles conditions les conditions de la BAS peuvent-elles être justifiées d'un point de vue éthique ?
- Dans quelle mesure et dans quels domaines les conditions de la BAS sont-elles effectivement justifiées par des objectifs éthiques ?
- Quels changements pertinents sur le plan éthique apportent les évolutions actuelles du contexte des taux ?
- Quel est le degré de transparence approprié, d'un point de vue éthique, vis-à-vis de la clientèle et du public intéressé en ce qui concerne la politique des conditions de la BAS et ses répercussions concrètes sur les offres de la banque ?

La politique des conditions comme défi éthique



Dans le prix, il y a des valeurs, et nous sommes à la recherche du juste prix.



Réponses d'un membre du personnel en 2023

La définition de la politique des conditions doit être conforme à l'ambition générale de la banque d'être une banque éthique.



Cette exigence éthique concerne par exemple la fixation d'un taux d'intérêt donné (le contenu), mais aussi les processus internes de fixation (la manière dont le débat est mené).



Le «prix» des prestations de la BAS doit, d'une part, apporter une valeur ajoutée à la clientèle et, d'autre part, soutenir la contribution de la BAS à la société.

Cycle d'audit 2023 : Niveaux de contrôle

1. **Définir** la politique des conditions

Qu'entend-on par «politique des conditions» et quel lien existe-t-il avec la banque «éthique» ?

2. **Fixer** la politique des conditions

Niveau du contenu : Quels sont les facteurs qui influencent la politique des conditions et quelles sont les caractéristiques pertinentes pour la BAS qui doivent être prises en compte ?

3. **Déterminer** la politique des conditions

Niveau procédural : Comment les décisions relatives à la politique des conditions sont-elles prises au sein de la BAS et comment les processus internes pourraient-ils être améliorés le cas échéant ?

Procédure éthix 2023



10 entretiens

avec des représentant-e-s
de tous les niveaux : conseil
d'administration, direction,
collaborateurs-trices



Discussion de groupe avec le comité interne éthique

Discussion des hypothèses et des
conclusions avec les membres du comité
interne éthique



Analyse de documents

Identification et analyse
des documents et
processus internes
pertinents de la BAS en
matière de politique des
conditions

Niveau de contrôle 1 :

Définir la politique des conditions

Niveau de contrôle 1: Définir la politique des conditions

Pour ce cycle d'audit, nous mettons l'accent sur :

- Taux d'intérêt
 - passifs
 - actifs
- Frais : terme générique pour le prix des prestations de la BAS

Fondements de la BAS

Statuts (26.01.22)

RAO, Règlement d'affaires et d'organisation, (23.03.21)

Directive 1.27, Politique formelle de taux d'intérêt/Zinskonvenium/règlementation linguistique (1.04.18)

Règlement «Conditions et frais» (1.1.23)

Niveau de contrôle 1: Définir la politique des conditions

Distinction importante de la BAS : intérêt matériel et intérêt idéal

«Pour la BAS, le produit des intérêts est la somme de l'intérêt matériel que chacun et chacune reçoit (ou paie) et de l'impact positif sur la société et l'environnement qui profite à tous.»

- Intérêt matériel :
 - Ce que les client-e-s reçoivent (intérêt passif, par ex. sur un compte client) ou ce qu'elles ou ils doivent payer (intérêt actif, par ex. pour un projet immobilier)
- Intérêt idéal :
 - Contribution à l'impact sur la société/l'environnement
 - Logique d'un don avec une affectation relative - la BAS en tant qu'«intermédiaire»

Niveau de contrôle 1: Définir la politique des conditions

La politique de la BAS en matière de conditions dépend de facteurs internes et externes.

Interne

- Modèle d'affaires BAS : pas de maximisation des profits, pas de collecte de fonds sur le marché financier, univers de placement «restreint», placements dans l'économie réelle
- Conditions de travail (p. ex. compensation du renchérissement), mais aussi salaires inférieurs à ceux en usage dans la branche
- Coûts d'infrastructure pour une petite banque, mais aussi accords avec d'autres banques (p. ex. informatique ; distributeurs automatiques)
- Prestations spécifiques à la banque (p. ex. conseil ; analyse d'investissement)

Externe

- Décision BNS (taux directeur)
- Renchérissement
- Marché et concurrence

Niveau de contrôle 2 :

Fixer la politique des conditions

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Trois questions principales concernant le niveau du contenu :

1. Quels enseignements peut-on tirer de la phase des taux d'intérêt négatifs ?
2. Concernant les intérêts passifs : La prétention de la BAS à être une banque éthique implique-t-elle une obligation éthique de répercuter les marges d'intérêts sur la clientèle ?
3. Concernant les intérêts actifs : La BAS doit-elle lier son taux d'intérêt actif aussi fortement que possible au but de créer certaines incitations et de soutenir ainsi des projets ciblés ?

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

La phase des taux d'intérêt négatifs

- La BAS vit des opérations sur marges d'intérêts => Défis pour toutes les banques, en particulier pour la BAS et son modèle d'affaires
- La BAS a été contrainte de diversifier ses activités commerciales. Davantage de possibilités d'investissement ont été testées et font aujourd'hui partie des activités de la BAS (exemples : prêts à des communes/des banques partenaires internationales)
- Défis en matière de communication pour la BAS : Appel à la solidarité de la clientèle (=> cf. compréhension de l'intérêt)
- Clientèle très fidèle ; peu de réactions négatives ou perte minimale de clientèle
- Échange étroit CA/DG pour définir et opérationnaliser l'orientation stratégique

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

La phase des taux d'intérêt négatifs

La question de la meilleure méthode de répartition des charges a été reconnue comme une question éthique pertinente. Le CA et la direction ont discuté de différentes variantes :

- Intérêts négatifs – dès le 1er franc/seuil d'exonération ?
- Frais
- Modèle d'adhésion de membre
- Présenter une alternative (p. ex. fonds de placement)

L'analyse des discussions CA/GL pendant la phase des taux d'intérêt négatifs montre que cette dimension éthique a été reconnue et discutée. Aucune variante n'est parfaite et chacune d'entre elles soulève des questions de justice distributive.

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Question éthique centrale concernant les intérêts passifs :

=> La prétention de la BAS à être une banque éthique implique-t-elle une obligation éthique de répercuter les marges d'intérêts sur la clientèle ?

Principe de cohérence

- Pendant la phase d'intérêt négatif, on a fait appel à la solidarité de la clientèle. Il s'agissait d'aider la BAS à traverser une période de turbulences en tant que banque éthique.
- Aujourd'hui, la situation a matériellement changé : La BNS verse des intérêts positifs.
- Il n'y a pas d'automatisme entre la décision de la BNS et celle de la BAS. Néanmoins : Combien de temps la BAS peut-elle attendre avant de le répercuter sur la clientèle ?

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Pour mémoire - Communication pendant la phase de taux d'intérêt négatifs

- **L'environnement des taux d'intérêt** n'a pas évolué, au contraire. Il faut s'attendre à ce que la période de taux d'intérêt bas persiste à long terme. Néanmoins, le taux d'intérêt négatif est un concept peu connu du public et mal compris, même si en cas de hausse des taux, le public s'attend aussi à ce que pour les produits à taux "flexibles", p. ex. le compte courant ou d'épargne, les hausses soient répercutées (en tenant compte de la marge bancaire). Pourquoi cela ne devrait-il pas être le cas lors d'une évolution en sens contraire ?

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Principe de cohérence

Les client-e-s acceptent un intérêt matériel plus faible en payant une part idéale. Cette partie idéale doit soit :

- a) contribuer directement à l'impact de la banque
 - Impact sur l'économie réelle
 - Accès aux offres de la banque pour certains cercles qui seraient autrement exclus (p. ex. compte pour les associations)
- b) ou contribuer à l'efficacité de la banque (et donc indirectement à l'impact)
 - Efficacité des processus
 - Infrastructure de la banque
 - Volume d'affaires par employé-e

Collaborateur-trice (interview)

«Le débit n'est légitime que lorsque cela est nécessaire pour la clientèle. Il ne faut pas abuser de la loyauté de la clientèle.»

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Principe de cohérence
intérêts passifs

Conditions spéciales

- Établir de la transparence : Comment cette «partie idéale» est-elle utilisée concrètement ?
- Assurer la traçabilité : Les client-e-s peuvent-elles/ils comprendre pourquoi le taux d'intérêt de leur compte reste bas ?

=> Cf. Conclusion Rapport d'audit éthique 2021 (obligation de documenter l'impact)

Limite absolue

- Idée de base : il existe en outre une limite absolue. À partir de ce point, les fonds supplémentaires doivent être redistribués à la clientèle.
- Quels sont les critères qui aident à fixer cette limite ?
- Délai après la décision de la BNS/changement majeur dans le contexte des taux ?
- Analyse de la concurrence ?
- Dynamique du côté des taux d'intérêt actifs ?

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Question éthique centrale concernant les intérêts actifs :

=> La BAS doit-elle orienter autant que possible son taux d'intérêt actif en fonction de l'objectif de créer certaines incitations et de soutenir ainsi des projets ciblés ?



Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Taux d'intérêt pour les projets d'entreprise/clients : résulte de :

- Analyse des risques
- Marché et concurrence
- marge visée



Illustration : P. Brian, Learning Nugget, 21.09.23

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

La BAS doit-elle adapter la marge visée ou sa politique de risque en fonction de la qualité d'un projet ?

- Les projets en dehors des secteurs d'encouragement devraient être plus coûteux
- Dans les secteurs d'encouragement, les projets récompensés sont ceux qui sont de qualité :
 - Ils sont particulièrement ambitieux et promettent une amélioration significative
 - Ils sont en accord avec les valeurs/objectifs de la BAS

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Exemple : Hypothèque

- Différents niveaux d'hypothèques selon le niveau de durabilité du projet
- La méthode de récompense comme moyen de promouvoir la durabilité
- La BAS joue son rôle d'institution d'encouragement qui motive les projets/client-e-s à plus de durabilité
- Tension possible : Les client-e-s sont traité-e-s différemment (prise en compte de la qualité/de l'objectif/de la motivation du projet)

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

À l'interface des intérêts passifs et actifs :
La question de la suffisance

- La BAS vit des opérations sur marges d'intérêts. Mais, à combien cette différence peut-elle ou doit-elle s'élever ?
- Cette question oblige la BAS à définir clairement ce qu'elle entend par là : Quel est l'objectif visé ici ?
- De nombreuses personnes interrogées répondent à cette question par «pas de maximisation du profit». Mais aucune réponse positive n'a été donnée.

Niveau de contrôle 2 : Définir la politique des conditions

À l'interface des intérêts passifs et actifs : La question de la suffisance

Une réponse possible est la «suffisance».

Cette réponse nous ramène à la discussion mentionnée : La suffisance par rapport à quoi ?

- Survie de la banque ?
- Stabilité de la banque ?
- Maximiser l'impact de la banque ?
 - => cf. devoir éthique d'avoir le plus d'impact possible - Conclusion rapport d'audit éthique 2021 (impact)

Site internet BAS, compréhension des taux d'intérêt

«En outre, nous poursuivons l'objectif de ne réaliser que les bénéfices nécessaires pour assurer une gestion stable et résolument durable de la banque. Pour que la BAS puisse se développer en permanence et se préparer aux défis futurs, il faut un minimum de bénéfices.»

Niveau de contrôle 2: Fixer la politique des conditions

Thèmes

Recommandations

1 Taux d'intérêt passifs

- La justification de l'intérêt «idéal» de la BAS est l'impact - des conditions procédurales et substantielles doivent être remplies. Sinon, l'intérêt idéal doit être transféré dans l'intérêt matériel.
- Prudence et cohérence dans l'appel à la solidarité.
- Une grande fidélité de la clientèle suppose un fort sentiment de communauté/projet commun fondé sur des valeurs (communauté solidaire). Dans le scénario d'un élargissement de la clientèle, ce sentiment doit être activement encouragé.
- Contribution de la BAS aux projets de transition : Utiliser le taux d'intérêt actif de manière modulaire et progressive - si possible pour tous les projets de la BAS

2 Taux d'intérêt actifs

3 Suffisance

- Réflexion systématique CA/DG/équipe de durabilité pour définir le niveau de suffisance visé

Niveau de contrôle 3 :

Déterminer la politique des conditions

Niveau de contrôle 3: Déterminer la politique des conditions

Deux questions principales sur le niveau procédural :

1. La répartition générale des compétences en matière de politique des conditions est-elle la bonne ?
2. Est-il possible d'améliorer les processus existants ?

Niveau de contrôle 3 : Déterminer la politique des conditions

Répartition générale des compétences

- La compétence générale est du ressort de la direction : La DG reçoit toutes les informations et prend des décisions dans l'intérêt de l'activité globale de la banque.
- Le CA discute des taux d'intérêt, fixe le cadre stratégique (y compris la stratégie de risque/les objectifs financiers), encourage le cas échéant la DG à procéder à des ajustements. Le CA ne prend pas de décision directe sur les taux d'intérêt, mais peut poser des questions critiques.
- Les représentations des différents secteurs de la banque peuvent convoquer le convenium d'intérêt et font part de leurs préoccupations lors des discussions. La DG a besoin du convenium comme mécanisme de préparation des décisions (collecte d'informations pertinentes et diversité des points de vue au sein de la banque)

Niveau de contrôle 3: Déterminer la politique des conditions

Répartition générale des compétences

- La compétence décisionnelle implique une obligation de rendre compte. La DG doit pouvoir justifier l'adaptation (ou l'absence d'adaptation) des taux d'intérêt de la BAS. Cette obligation de justification existe en premier lieu vis-à-vis du convenium et de ses participant-e-s (logique de représentation).
- Dans ce contexte, le conseil d'administration a une fonction stratégique avec une dimension éthique. En prenant l'exemple de la phase de taux d'intérêt négatifs, cette dimension comprend la gestion fondamentale des variations de taux d'intérêt, mais aussi les réflexions relatives à la répartition équitable des charges
=> quels segments de clientèle doivent supporter quelles charges en cas de variation des taux d'intérêt ? Quels moyens de répartition des charges (moins d'intérêts passifs, frais, modèle d'affiliation) posent quelles questions éthiques ?

Niveau de contrôle 3: Déterminer la politique des conditions

Fonctionnement du convenium

- Le convenium est convoqué de manière ad hoc, selon les besoins.
- La composition du convenium et l'animation des débats reflètent la culture de confiance de la banque.
- Les principes identifiés à l'été 2022 sont appliqués à titre d'exemple.

=> Cf. En 2022 le thème de l'audit était «la confiance».



Niveau de contrôle 3: Déterminer la politique des conditions

Fonctionnement du convenium d'intérêt

- Le fonctionnement actuel est agile et flexible.
- Une faiblesse structurelle pourrait apparaître si certains secteurs de la banque n'étaient systématiquement pas entendus.
- L'importance structurelle de certains domaines (par exemple, perspective de la clientèle par le biais de la représentation du front/conseil) pourrait être soulignée.
- La convocation ad hoc du convenium est appropriée pour répondre à des tensions existantes. Elle est moins bien adaptée à l'intégration prospective des risques futurs possibles.

Niveau de contrôle 3: Déterminer la politique des conditions

Convention de pricing et outil de pricing

- La convention de pricing est le mécanisme de prise de décision pour la clientèle de taux d'intérêt actif/business. Il recherche un équilibre entre les risques du projet, les objectifs globaux de la BAS (objectifs financiers), la concurrence et la marge visée.
- Les décisions du convenium de pricing influencent les hypothèses sur lesquelles se base le pricing tool. Cet outil consiste en une interface simple pour les conseillers-ères, qui permet de déterminer le taux d'intérêt proposé et la marge de négociation.
- Le taux d'intérêt actif/prix n'est pas le seul facteur déterminant dans l'évaluation d'une offre - le suivi du projet, l'expertise ou la réputation de l'institution financière jouent un rôle important.

Niveau de contrôle 3: Déterminer la politique des conditions

Thèmes

1 Répartition générale des compétences



2 Convenium



3 Convention sur le pricing



Recommandations

- Améliorer la transparence et les justifications des décisions de la direction (accountability)
- Meilleure communication interne pour fixer les taux d'intérêt passifs et actifs
- Introduction d'un processus d'information simple avant le convenium (communiquer les propositions ; consultation par représentation dans les domaines)
- Amélioration continue d'une animation/facilitation inclusive et participative (lien vers la sociocratie)
- Examen d'un rôle plus important pour la perspective/représentation de la clientèle
- Spécifier un rôle/une fonction d'anticipation
- Transparence accrue pour les conseillers-ères sur les hypothèses/bases sous-jacentes de l'outil de pricing
- Poursuite du processus de professionnalisation sur ces hypothèses (y compris la prise en compte des risques à long terme)

Conclusion

Conclusion

- La détermination du prix est centrale - du côté des intérêts passifs, et du côté des intérêts actifs. Le prix est un signal dans un système de marché, mais il est aussi l'expression de valeurs.
- La BAS se considère comme un acteur basé sur des valeurs - les explications sur la compréhension des intérêts (matériels et idéels) sont la meilleure illustration de ce positionnement.
- Ce positionnement implique toutefois des attentes:
 - La partie idéale de l'intérêt est toujours de l'argent de la clientèle. Il s'agit de l'utiliser de manière responsable.
 - La transparence et la traçabilité de l'utilisation concrète de cette partie idéale sont des conditions centrales de l'utilisation responsable.
 - Il faut un lien clair avec la promesse de la BAS : obtenir un impact écologique et sur l'économie réelle, mais aussi le documenter et le montrer.
 - Le concept «intérêt idéal» s'accompagne de l'obligation pour la BAS de travailler à sa propre efficacité - la partie idéale de l'intérêt ne doit pas financer de manière croisée des processus/structures nécessitant des améliorations.

Organe de contrôle d'éthique Banque Alternative Suisse

Rapport 2023

Janvier 2024

ethix - Laboratoire d'éthique de l'innovation

Johan Rochel (rochel@ethix.ch)

Jean-Daniel Strub (strub@ethix.ch)

ethix

Lab for Innovation Ethics
Laboratoire d'éthique de l'innovation
Laboratorio per l'etica dell'innovazione
Lab für Innovationsethik

ethix.ch