

Mandat complémentaire aux travaux de révision ordinaire

Banque Cantonale Vaudoise



La présente version de ce rapport a été préparée à la demande expresse de la BCV. Elle correspond à notre version originale du 12 avril 2002, à l'exception des noms de clients ou de sociétés ou d'autres informations afférant à des entités tierces, dans le but de respecter le secret des affaires.

Avril 2002

Table des matières

	Page
Contexte et objectifs	
1	Analyse de l'origine des pertes 1
1.1	Introduction 1
1.2	La méthodologie utilisée 4
1.3	Résultats globaux 7
1.4	Analyse des pertes sur les crédits individuels et commerciaux 10
1.5	Corporate Banking - Analyse des financements de grandes entreprises 14
1.6	Trade and ship finance – financements d'opérations de négoce international ainsi que d'activités navales 16
2	Analyse des risques de marché et de l'ALM 18
2.1	Objectifs, approche et méthodologie 18
2.2	Analyse générale des risques de marché 21
2.3	ALM / Risque de Taux 28
2.4	Conclusion 32
3	Compliance review 34
3.1	Introduction 34
3.2	Respect des législations en terme de lutte contre le blanchiment d'argent par le Groupe BCV 35
3.3	Respect des prescriptions légales bancaires en vigueur par la Banque 37
3.4	Respect des prescriptions légales bancaires en vigueur par les filiales 38
4	Résultats par secteur d'activité 39
4.1	Contexte et objectifs 39
4.2	Evaluation du modèle de comptabilité analytique 42
4.3	Eclairage stratégique 45
4.4	Contribution des filiales 53
4.5	Mécanismes de suivi des sociétés affiliées 54
4.6	Contribution des filiales (sociétés intégrées globalement) – tableau récapitulatif 56
4.7	Résultats des participations stratégiques 57
5	Commentaires concernant les réponses de la BCV au Conseil d'Etat Vaudois 59
5.1	La couverture des exigences en fonds propres 59
5.2	Marge d'intérêt 62
5.3	Résultats du négoce 63
5.4	Structure des charges de la BCV 64
Annexe 1–	Liste des abréviations et termes utilisés 65
Annexe 2–	Présentation des échantillons analysés 66
Annexe 3–	Critères de rattachement utilisés 68

Annexe 4–	Répartition chiffrée des pertes: crédits individuels et commerciaux	71
Annexe 5–	Répartition chiffrée des pertes: Corporate banking	72
Annexe 6–	Analyse des données historiques de la DiTra: principaux tableaux et graphiques	73
Annexe 7–	Compliance review: descriptif des travaux réalisés	76
Annexe 7–	Lettre du Conseil d'Etat à la BCV	79
Annexe 8–	Réponse de la BCV au Conseil d'Etat	82

Contexte et objectifs

Lors du dernier trimestre 2001, nous avons, sur mandat du Conseil d'Etat Vaudois, dressé un rapport sur le besoin de provisions de la Banque Cantonale Vaudoise (BCV). Suite à ce rapport, un mandat complémentaire nous a été confié par la BCV, désireuse de répondre au Conseil d'Etat.

Ce mandat a pour objet d'apporter des éléments de réponse à deux questions générales. En premier lieu, il s'agit d'effectuer une analyse de l'origine des pertes subies par la BCV ces dernières années. Sont-elles liées aux reprises d'autres établissements bancaires ? Sont-elles dues à l'exercice par la Banque de sa mission ? En second lieu, il s'agit d'analyser les résultats, hors éléments non attribuables à la période, durant les dernières années. Le but est d'apporter des éclaircissements sur les résultats par secteur d'activité.

Nos travaux se sont fondés sur la documentation de la BCV, les documents de travail et rapports du précédent réviseur externe Ernst & Young SA ainsi que sur la documentation de la révision interne. Par ailleurs, nous avons eu un certain nombre d'entretiens avec des personnes préalablement informées du but de notre mission.

Nous avons dirigé nos travaux sur quatre points principaux.

Nous avons analysé, sur la base d'un échantillon, les caractéristiques des pertes réalisées par la Banque ces dernières années (Chapitre 1).

Par ailleurs, nous avons procédé à une analyse des principes de gestion des risques et de leur application au sein de la Banque, en particulier les risques de marché et l'ALM (gestion du bilan) (Chapitre 2).

Nous nous sommes également renseignés sur le respect de la Banque ou ses sociétés affiliées, en Suisse ou à l'étranger, des exigences légales auxquelles elles sont soumises, notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (Chapitre 3).

En outre, nous avons mené une analyse de la rentabilité centrée autour des points suivants (Chapitre 4):

- Analyse des résultats de la BCV par secteur d'activité (Retail Banking, Private Banking, Corporate Banking, Trading et Corporate Center).

- Appréciation des outils à disposition de la BCV pour effectuer cette analyse et leur utilisation.
- Analyse de la contribution à la création de valeurs des sociétés affiliées, en Suisse et à l'étranger.
- Analyse des pertes et profits liés aux participations et de leur contributions aux exercices concernés depuis leur date d'acquisition.

Enfin, nous avons commenté la réponse donnée par la BCV au courrier du Conseil d'Etat du 21 janvier 2002 portant sur la justification chiffrée des écarts entre la BCV et la moyenne des banques cantonales en terme de revenus et en terme de charges (Chapitre 5).

Nos travaux ont été conduits sous des contraintes importantes de temps. Nous nous sommes ainsi focalisés sur les points qui nous semblaient les plus importants.

D'autre part, comme il avait été convenu dans notre lettre de mandat, nos travaux ont été suivis selon une fréquence hebdomadaire par un groupe de travail désigné par le Conseil d'administration de la Banque. Ainsi nous avons défini et appliqué une approche et une méthodologie de travail sous la surveillance de ce groupe de travail.

Ce rapport a été établi par nos collaborateurs en toute bonne foi et sur la base des informations fournies lors de l'exécution de ces travaux. Andersen, ses associés et ses employés ne seront en aucun cas tenu pour responsables d'une quelconque perte, dommage, coût et dépense, causés par ou découlant d'actes frauduleux, de falsifications ou de dissimulations de la part de la Banque, de ses administrateurs ou de ses employés.

Du fait de la nature des travaux et du contexte particulier, aucune copie ou information – autre que celles mentionnées ci-dessus – ne pourront de quelque manière être transmises à un tiers (à l'exception du Conseil d'Etat du Canton de Vaud et de la Commission fédérale des banques) sans l'autorisation écrite et formelle d'Andersen et du Président du Conseil d'administration de la Banque.

Nous avons consacré à ce mandat 140 jours/hommes.

En outre, dans le document partiel daté du 4 avril concernant l'analyse de la gestion de l'ALM, une erreur de calcul s'est glissée dans le graphique d'évolution de la Duration entre 1996 et 2001. La bonne valeur de la Duration au 31.05.1996 a été introduite dans cette version.

Genève, le 12 avril 2002

Arthur Andersen SA



Hans Isler



Antonio Mira

1 Analyse de l'origine des pertes

1.1 Introduction

1.1.1. Les objectifs poursuivis

Notre travail a consisté à apporter des éléments de réponse à la question de **l'origine des pertes sur débiteurs** subies par la BCV. Entre autres, il s'agit de savoir si:

- elles sont liées aux reprises d'autres établissements bancaires (CFV, CEC ou BV Cred);
- elles sont dues à l'exercice de sa mission par la BCV;

Pour poursuivre cet objectif, nous présentons dans ce rapport les **caractéristiques principales** des pertes subies par la Banque, soit:

- l'année d'octroi du crédit;
- l'activité économique du débiteur;
- la banque d'origine ayant financé le crédit initial;
- le lieu des activités du débiteur.

Ces caractéristiques ont été déterminées à partir d'un **échantillon** de dossiers dont les résultats ont été extrapolés à la totalité des pertes.

Les questions de fonds sont de savoir à quel moment, notamment par rapport au processus de fusion, la Banque a pris les risques de crédit qui ont été à l'origine des pertes constatées durant les dernières années, et quels types de débiteur et d'activité ont été financés. En d'autres termes, la Banque a-t-elle agi conformément à la **mission** qui lui est confiée qui est décrite dans la loi organisant la Banque Cantonale Vaudoise dans les termes suivants: "La Banque contribue dans les différentes régions du canton, au développement de toutes les branches de l'économie privée et aux financements des tâches des collectivités et corporations publiques (art 4). Elle exerce son activité principalement dans le Canton de Vaud. Dans l'intérêt de l'économie vaudoise,

elle est habilitée à exercer son activité ailleurs en Suisse et à l'étranger (art. 5)."

L'objectif de notre travail est de déterminer l'origine des pertes sur débiteurs. Par origine des pertes, nous entendons **l'origine du crédit octroyé initialement au débiteur**. L'objectif n'est pas de nous prononcer sur le moment à partir duquel un risque de pertes a été constaté. Par conséquent, nous ne prenons pas position sur cet aspect.

La notion de pertes sur débiteur est définie ci-dessous.

1.1.2. Les pertes subies par la BCV

Sans indication contraire, les chiffres présentés ci-après sont en millions de francs suisses.

Par pertes subies par la BCV, on entend, toute **correction de valeur des créances** de la Banque vis-à-vis de ses débiteurs. Une créance comporte le montant du capital initial prêté, plus les intérêts courus. Ces corrections de valeur (ci-après dans le texte "les pertes") englobent:

- **les pertes** enregistrées dans le compte de résultat depuis le 1er janvier 1997 jusqu'au 31 octobre 2001¹ pour un montant de CHF 1,420.
- **les provisions** enregistrées au 31 octobre 2001 correspondant à l'estimation du montant que la Banque ne peut pas récupérer sur ses créances à risques.

Les pertes subies par la BCV ainsi définies excluent les filiales de la BCV, étant donné l'activité de crédit marginale de ces entités. Nous avons aussi exclu les pertes individuelles inférieures à CHF 0.1, totalisant CHF 69, non représentatives de la population que nous analysons (cartes de crédit par exemple).

¹ Les pertes enregistrées entre le 1er novembre et le 31 décembre 2001 ont toutes été préalablement provisionnées. Elles sont ainsi incluses dans le montant des provisions au 31 octobre 2001.

La **population analysée** se compose ainsi:

Pertes > CHF 0.1 comptabilisées entre 01.01.1997 et 31.10.2001 ²	CHF 1,351
Provisions estimées au 31 octobre 2001	<u>CHF 1,834</u>
Total des pertes subies par la BCV	CHF 3,185

Les pertes totales pour la période 01.01.1997-31.10.2001 sont réparties dans le temps de la manière suivante:

	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Pertes comptables	244	278	301	363	234	1,420

Ainsi, les pertes analysées couvrent la période "de l'après fusion", à l'exception de l'année 1996 (pertes totales de CHF 250). Pour cette année, les données comptables étaient organisées de façon différente et n'étaient pas informatisées. L'intégration de ces données dans nos analyses aurait nécessité un effort considérable. Toutefois, vu l'ampleur (7.8%) et la nature de ces pertes, nous présumons, d'entente avec le groupe de travail, que les pertes analysées sont représentatives pour l'ensemble de la période "de l'après fusions".

Les provisions estimées se basent sur les résultats issus du changement de méthode de provision intervenu au dernier trimestre de l'année 2001 où un nouveau besoin de provision a été déterminé sur la base des chiffres au 31 octobre 2001. Cette estimation ressort de notre rapport sur l'adéquation des provisions. Elle a ensuite été actualisée pour les besoins du bouclage des comptes au 31 décembre 2001 de la manière suivante:

Provisions estimées au 31 octobre 2001	1,834
./. Enregistrement des provisions dans les pertes	(174)
./. Variations des soldes (montant net)	25
Provision pour risque-pays	<u>4</u>
Total des provisions pour risque de crédit enregistrées au 31 décembre 2001	1,689

Le total des pertes subies par la BCV (CHF 3,185) n'inclut pas les correctifs de valeur sur **les immeubles destinés à la vente**, enregistrés dans le compte de résultat pour un montant de CHF 100, en 2001, et environ CHF 10 par an lors des 4 ou 5 années précédentes. Ces immeubles avaient été repris par la Banque à des débiteurs ne faisant plus face à leurs engagements.

² Soit CHF 1,420 moins les pertes inférieures à CHF 0.1 totalisant CHF 69

1.2 La méthodologie utilisée

1.2.1. Les échantillons analysés

La totalité des pertes subies a été séparée en **3 populations** qui correspondent chacune à des métiers distincts: 1) les crédits individuels et commerciaux, 2) le financement des grandes entreprises (ci-après Corporate banking) et enfin 3) le financement d'opérations de négoce international et d'activités maritimes (ci-après le Trade and ship finance). Ces 3 populations sont traitées, analysées et présentées séparément dans ce rapport.

Comme indiqué plus haut, nous avons basé nos analyses sur des échantillons que nous présentons en annexe 2. Plus de 600 dossiers ont été sélectionnés dans les différentes populations à l'intérieur de différentes tranches d'engagements, de manière à analyser une partie représentative de l'ensemble du portefeuille de crédits de la Banque. L'étendue de notre travail est présenté ci-après:

	Pertes	en % de la totalité des pertes	Echantillon	Représentativité de l'échantillon
Crédits individuels et commerciaux	2,833	89%	1,549	55%
Corporate banking	158	5%	150	95%
Trade and ship finance	<u>194</u>	<u>6%</u>	<u>194</u>	<u>100%</u>
Total	3,185	100%	1,861	58%

Les limites de notre méthodologie

La méthodologie utilisée comporte un certain nombre de limites qu'il convient de garder à l'esprit.

- Nous additionnons des valeurs actuelles (provisions au 31 décembre 2001) avec des valeurs historiques (pertes enregistrées entre 1997 et 2001) sans tenir compte de la valeur temporelle des montants.
- Le stock de provisions est influencé par l'activité de la seule BCV, entité fusionnée, pendant 6 ans, amène une surpondération du poids de la BCV dans les banques d'origine par rapport aux autres banques.
- Pour des raisons pratiques, les analyses de pertes n'incluent pas les pertes constatées après le processus de fusion durant les années 1994 à 1996.

- La bonne représentativité globale des échantillons amène un niveau de confiance élevé; l'extrapolation peut néanmoins aboutir sur un niveau de confiance plus réduit pour les critères peu représentés (moins de 10%).

Compte tenu de la part significative des crédits octroyés avant 1994, de la relative similitude entre, d'une part, les pertes enregistrées entre 1997 et 2001 et, d'autre part, les provisions au 31 octobre 2001, nous pensons que ces limites n'influencent pas de manière déterminante les résultats de nos analyses dans la poursuite des objectifs décrits au début du présent chapitre.

1.2.2. Les critères retenus

Chaque dossier inclut dans l'échantillon a ensuite été analysé individuellement en fonction des critères décrits ci-après.

Les critères et leurs règles d'application sont décrits plus en détail en Annexe 3, 2.

D'une manière générale, les critères ont été appliqués de manière à prendre en considération **le but et les critères de solvabilité** qui prévalaient lors de **l'octroi de crédit initial**.

1.2.2.1. Année d'octroi

Il y a lieu de déterminer l'année initiale du crédit. Nous avons regroupé les années d'octroi en 3 critères:

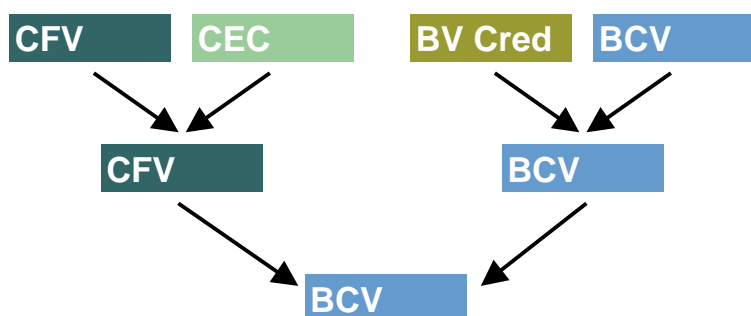
- 1) avant 1994
- 2) entre 1994 et 1996
- 3) après 1997

L'année 1994 marque la fin de la vie indépendante des quatre banques d'origine, à l'exception du CFV. L'année 1997 marque le développement d'une nouvelle stratégie liée aux activités Corporate banking et Trade and ship finance.

1.2.2.2. Banque d'origine

Il y a lieu de considérer la banque qui a octroyé le crédit initial. Dans le cas où plusieurs banques ont octroyé un crédit et qu'aucune d'entre elles n'est prédominante, une catégorie mixte a été utilisée. Les pertes ont ainsi été réparties entre:

- 1) BCV
- 2) CFV
- 3) BV Cred
- 4) CEC
- 5) Mixte



A titre d'information, la fusion de la BCV avec l'ancienne Banque Vaudoise de Crédit a pris effet au 31.12.93 sur la base du bilan au 30.11.93 de la BV Cred. Parallèlement, le Crédit Foncier Vaudois (CFV) et la Caisse d'Épargne et de Crédit (CEC) ont fusionné leurs activités au 31.12.93 avec effet rétroactif au 30.09.93. Ce processus s'est achevé avec la fusion de la BCV et du CFV au 31.12.95.

1.2.2.3. Rattachements économique et géographique

Le but du crédit prime sur l'activité du débiteur. Il y a lieu de considérer la nature du financement et l'utilisation des fonds mis à disposition du débiteur.

En ce qui concerne le rattachement géographique, le lieu principal des opérations du débiteur ou la localisation des gages mis en garantie a été considéré.

Les critères utilisés sont présentés dans le tableau ci-après:

Rattachement économique	But et nature du crédit	Rattachement géographique
Professionnels de l'immobilier	Financement d'une promotion immobilière ou d'un objet immobilier présentant un rendement	Lieu de la promotion ou de l'objet
Personnes physiques, salariés, rentiers	Crédit personnel Financements immobiliers	Domicile du débiteur Lieu de situation du gage
PME et micro-entreprises	Crédit d'exploitation et financements de biens immobiliers nécessaires à l'exploitation	Lieu de l'activité principale
Grandes entreprises	Crédit d'exploitation et financements de biens immobiliers nécessaires à l'exploitation	Lieu de l'activité principale
Crédit Lombard	Divers	Domicile de l'ayant-droit économique

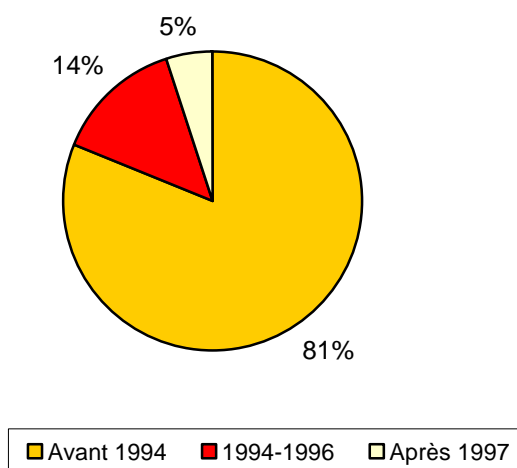
1.3 Résultats globaux

Comme indiqué plus haut, les pertes totales subies par la BCV, réparties sur les 3 activités définies ci-avant, à savoir les crédits individuels et commerciaux, le Corporate banking, et le Trade and ship finance se montent à CHF 3,185:

	Pertes en % du total	
Crédits individuels et commerciaux	2,833	89%
Corporate banking	158	5%
Trade and ship finance	194	6%
Total	3,185	100%

La répartition selon les critères définis est la suivante:

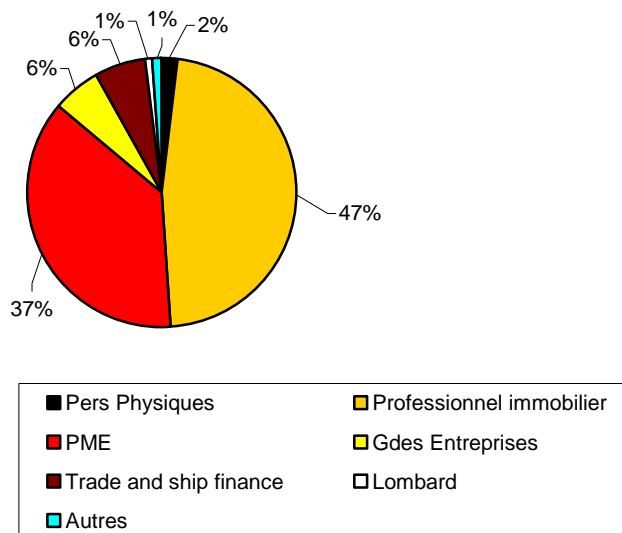
1.3.1. Année d'octroi



Nous constatons que 81% des crédits, qui sont à l'origine des pertes analysées, ont été octroyés avant la fusion des établissements bancaires vaudois fin 1993, alors que 95% de ces crédits ont été octroyés avant 1997.

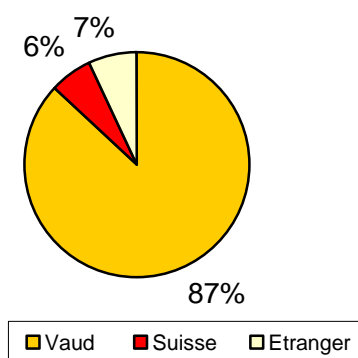
La quasi-totalité des pertes Trade and ship finance ont été enregistrées sur des crédits octroyés avant la mise en place, en 1997, de la nouvelle stratégie au sein de la Division Internationale. Une partie importante des crédits de la Division Internationale à l'origine des pertes ont été amenés à travers le bureau de représentation à Athènes.

1.3.2. Rattachements économique et géographique



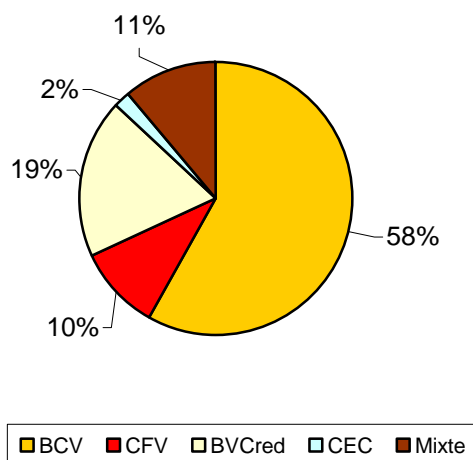
La majorité des pertes subies par la Banque ont été réalisées sur des débiteurs professionnels de l'immobilier (soit des promoteurs immobiliers ou des débiteurs tirant une partie de leur revenu d'un bien immobilier présentant un rendement), ainsi que des petites et moyennes entreprises. Les pertes sur des personnes physiques (crédit hypothécaire pour le financement d'une résidence principale) sont peu significatives par rapport à la totalité des pertes.

Les pertes liées aux activités de Crédit Lombard sont marginales.



La majorité de ces débiteurs exercent leur activité dans le canton de Vaud, à l'exception toutefois des pertes Trade and ship finance et Corporate banking qui expliquent la majorité des pertes subies par la Banque à l'extérieur des frontières vaudoises. Ces deux populations sont décrites plus en détail plus loin.

1.3.3. Banque d'origine



La majorité des pertes provient de crédits octroyés par la BCV, ce qui s'explique par la grandeur relative de cette entité par rapport aux autres banques, par une activité autonome depuis 1994, ainsi que par les pertes sur les crédits Trade and ship finance et Corporate banking octroyés uniquement par la BCV.

Un tiers des pertes provient de la reprise des autres établissements bancaires. Ceci sans compter la part "mixte" qui représente des crédits octroyés, à l'origine, par plusieurs banques sans que l'une d'entre elles ait une part majoritaire.

En particulier, l'impact de la reprise de la BV Cred est décrit plus en détail ci-après.

1.3.4. Autres observations

D'autre part, nous n'avons pas identifié, dans le cadre de nos analyses, des crédits qui n'avaient pas fait l'objet d'une demande de crédit dûment documentée. En dépit du fait que cette constatation n'est pas liée à l'objectif de nos travaux, elle ne nous laisse néanmoins pas envisager que des opérations non autorisées aient été à l'origine des pertes.

1.4 Analyse des pertes sur les crédits individuels et commerciaux

	Pertes en % du total	
Crédits individuels et commerciaux	2,833	89%
Corporate banking	158	5%
Trade and ship finance	194	6%
Total	3,185	100%

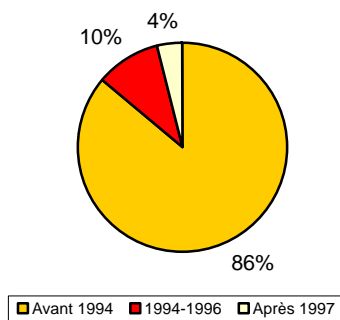
La première des 3 populations analysées est la plus représentative, elle représente CHF 2,833, soit 89% de la totalité des pertes subies.

1.4.1. Résultats globaux

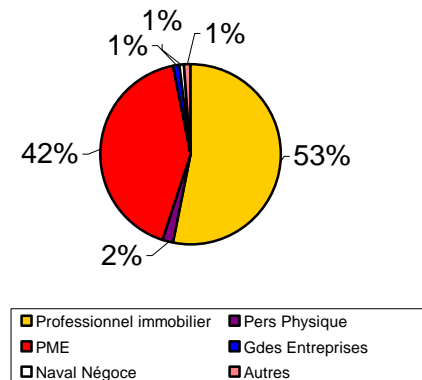
Sur la base des résultats de l'échantillon nous avons effectué une extrapolation pour l'ensemble des pertes et des provisions. Les résultats chiffrés de cette extrapolation sont présentés en annexe 4. Nous reproduisons ci-après une représentation graphique de la répartition des pertes selon les quatre critères définis plus haut.

La répartition des pertes sur les crédits individuels et commerciaux (CHF 2,833) se présente comme suit:

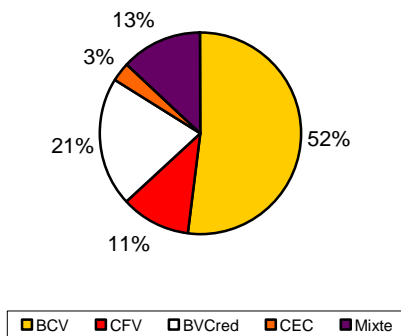
1) année d'octroi



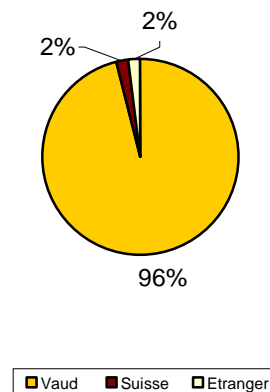
2) rattachement économique



3) banque d'origine



4) zone géographique



1.4.2. Périodes d'octroi des crédits à l'origine des pertes

Nous constatons que la grande majorité des pertes proviennent de crédits qui ont été octroyés **avant le 1er janvier 1994**, soit avant le processus de rapprochement des quatre banques vaudoises. Nous commentons plus loin l'influence de chaque banque d'origine sur les pertes subies. Sur la base de ces résultats, l'entité BCV après fusion n'est à l'origine que de CHF 387 de pertes.

1.4.3. Les pertes réalisées dans le cadre de la mission de la BCV

Le financement d'activités immobilières ainsi que celui des petites et moyennes entreprises correspond à la grande majorité des crédits à l'origine des pertes dans le domaine des crédits individuels et commerciaux.

L'activité en-dehors des frontières vaudoises est marginale et, pour la plupart des cas, due à un nombre de cas limité de crédits (notamment deux Crédits Lombard pour un montant de CHF 38 expliquent la quasi-totalité des pertes réalisées à l'étranger).

1.4.4. Les conséquences des fusions et en particulier celle avec la BV Cred

Nous reproduisons, ci-après, un extrait des bilans de chaque entité à la fin de l'année 1993 avant le processus de fusion:

Situation fin 1993	CFV	CEC	BVCred	BCV	Total
Comptes courants débiteurs	864	411	1'463	4'537	7'274
Avances à terme fixes	146	100	172	3'228	3'646
Corporation de droit public	457	52	98	787	1'393
Hypothèque	9'527	654	1'187	4'922	16'290
Total du portefeuille crédit	10'994	1'216	2'920	13'473	28'604
Poids des portefeuille-crédits	38.4%	4.3%	10.2%	47.1%	100.0%

Dans le but de déterminer si la part de chacune des banques qui ont donné naissance à l'actuelle BCV ont une part dans les pertes conforme à leur poids avant la fusion, nous mettons en relation la répartition des pertes par banque d'origine selon le tableau global ci-dessus avec le poids de chaque portefeuille-crédits au moment de la fusion:

	CFV	CEC	BVCred	BCV	Mixte
Poids des portefeuille-crédits	38%	4%	10%	47%	n/a
Répartition des pertes par banque d'origine	11%	3%	21%	52%	13%
Différence	(27%)	(1%)	11%	5%	n/a

Nous notons qu'au 31.12.1993, la BV Cred représentait 10% de l'ensemble des portefeuille-crédits des quatre banques d'origine. En revanche, elle représente au moins 21% des pertes et provisions de l'actuelle BCV (sans tenir compte que 13% des pertes ont été classifiés mixte sans être attribués à une banque particulière).

La tendance se confirme si on rapproche les pertes par rapport au portefeuille de crédits apportés dans le cadre des fusions:

	CFV	CEC	BV Cred	BCV	Mixte
Total des portefeuille-crédits, fin 1993	10'994	1'216	2'920	13'473	n/a
Pertes subies par la BCV	315	76	609	1'476	357
Pertes en rapport avec le total du bilan	2.9%	6.3%	20.9%	11.0%	n/a

Ces chiffres doivent être interprétés avec une grande prudence, même s'ils permettent de dégager une tendance. Il faut considérer que la BCV, et dans une moindre mesure le CFV ont continué à avoir une activité autonome après le 31.12.1993, ce qui surpondère leur part dans la répartition des pertes par rapport à leur poids initial. En outre, pour des raisons pratiques, les pertes enregistrées dans la période 1994 à 1996 n'ont pas été appréhendées à travers notre échantillonnage.

La comparaison de la qualité des débiteurs de chaque banque doit également considérer le fait que les politiques d'octroi de crédit et, par conséquent, les marges réalisées étaient différentes entre les différents établissements. Ainsi le CFV ne consentait que des hypothèques de premier rang présentant une rémunération et un profil de risque plus faible que la BCV et la BV Cred par exemple. La quantification de cet effet sort du cadre de notre mandat.

Toutefois, ces analyses font ressortir le profil de risque nettement plus élevé du portefeuille-crédits de la BV Cred.

A titre de complément d'informations, nous reproduisons ci-après le résumé des crédits à risques de la BV Cred selon l'état des risques établi par la BCV en 1994:

BV Cred	
Portefeuille-crédits, fin 1993	2,920
Soldes débiteurs des crédits à risques	1,178
Blanco technique ³ des crédits à risques	565

³ Le blanco technique représente la différence entre le montant du crédit et la valeur des actifs, mis en gage en garantie du crédit, évaluée par la Banque.

La comparaison du blanco technique des crédits à risque de CHF 565 avec les pertes attribuables à la BV Cred, estimées dans le cadre de nos analyses sur la base d'extrapolation à CHF 609, est influencée par deux éléments. D'une part, notre analyse n'inclut pas les pertes de 1994 à 1996. D'autre part, l'effet des intérêts a augmenté les pertes reconnues durant la période postérieure à 1994. Les impacts de ces deux éléments s'opposent. Nous n'avons toutefois pas quantifié l'effet net qui pourrait en résulter.

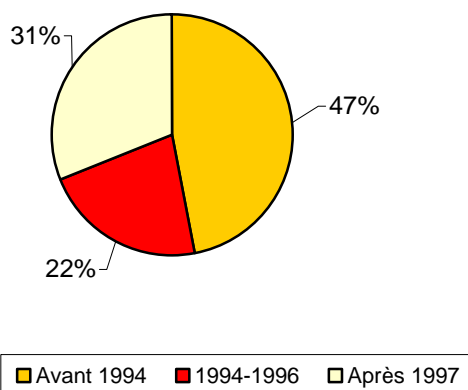
1.5 Corporate Banking - Analyse des financements de grandes entreprises

	Pertes en % du total	
Crédits individuels et commerciaux	2,833	89%
Corporate banking	158	5%
Trade and ship finance	194	6%
Total	3,185	100%

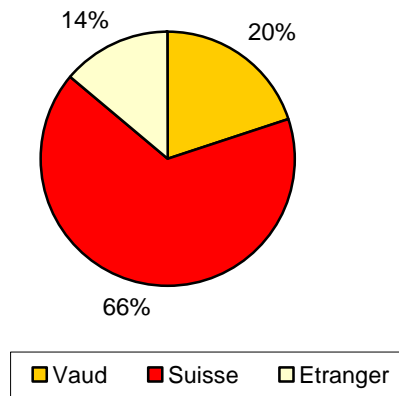
Les pertes de cette deuxième population se montent à CHF 158, soit 5% des pertes totales. La répartition chiffrée des pertes entre les différents critères est présentée en annexe 5.

La quasi-totalité de ces crédits proviennent de l'entité **BCV** et nous renonçons à une analyse plus en profondeur à ce sujet.

Sur la base de la répartition dans le temps de l'origine des crédits accordés aux grandes entreprises présentée ci-après, nous constatons que la Banque a dû faire face à des **pertes sur des affaires initiées ces dernières années**.



Comme indiqué dans le graphique ci-dessous, **la majorité des pertes sont concentrées hors Vaud**, essentiellement dans la région suisse alémanique.



Nous notons **une concentration des pertes** sur des dossiers importants de plus de CHF 10. Ainsi, 5 dossiers expliquent 71% de la totalité des pertes. Cette observation est sans doute liée à la concentration des activités de Corporate banking sur un nombre relativement restreint de clients et notamment une concentration dans le secteur technologique.

1.6 Trade and ship finance – financements d'opérations de négoce international ainsi que d'activités navales

	Pertes en % du total	
Crédits individuels et commerciaux	2,833	89%
Corporate banking	158	5%
Trade and ship finance	194	6%
Total	3,185	100%

Les pertes de cette troisième population se montent à CHF 194, soit 6% de la totalité des pertes.

Afin de diversifier ses activités, la Banque a commencé, au cours des années 1990, de financer des opérations de négoce international et d'activités maritimes. Les affaires financées ont notamment été amenées à travers le bureau de représentation à Athènes. Si ces activités ont initialement généré des pertes importantes, **la banque a élaboré, en 1997, une nouvelle stratégie**, puis s'est doté de **moyens** lui permettant d'appliquer cette stratégie, notamment à travers l'engagement de personnel qualifié et expérimenté.

A titre illustratif, le tableau ci-dessous montre que **la majorité des opérations ayant généré une perte ont été initiées avant 1997**, bien que certaines d'entre elles aient été restructurées postérieurement à 1997. Par exemple, la restructuration de la dette d'un débiteur dans le cadre d'un pool bancaire, ou encore des facilités accordées à un débiteur en vue de reprendre des bateaux d'autres débiteurs de la BCV acquis avant 1997.

	Année d'octroi		Rattachement géographique		
	Avant 01.1997	Après 01.1997	Vaud	Suisse	Etranger
En mio CHF	189	6	5	19	171
en %	97%	3%	2%	10%	88%

Les pertes découlant de **financements d'opérations navales** représentent CHF 55.5 (soit environ 28.5% de la totalité des pertes de l'activité Trade and ship finance). De plus, un ensemble de crédits octroyés à un Groupe, également actif dans le shipping, explique une autre grande partie des pertes (CHF 62.5 ou 32.1%). Le financement de ce groupe a commencé en 1992 par l'octroi d'un fonds de roulement à une société d'affrètement de bateaux (avec un rating BBB- par IBCA) qui a connu d'importantes difficultés financières par la suite. Dans le but d'améliorer sa position, la Banque a ensuite financé l'acquisition de bateaux.

Nous notons **une grande concentration de risques** sur un nombre restreint de débiteurs. 70% des pertes Trade and ship finance sont concentrées sur 7 débiteurs.

Compte tenu de la nature même de l'activité Trade and ship finance, la majorité des pertes ont été réalisées sur des **débiteurs opérant à l'étranger**. Une majorité de ces affaires ont été apportées par le bureau de représentation d'Athènes (CHF 67.8, soit 40% des opérations étrangères, 62% sans prendre en considération le Groupe particulier cité ci-dessus). Ces pertes ont conduit à une restructuration et un redimensionnement du bureau d'Athènes en 1999.

2 Analyse des risques de marché et de l'ALM

2.1 Objectifs, approche et méthodologie

2.1.1. Objectifs

L'objectif de ce rapport est d'apprécier les principes de la gestion des risques de marché et de l'ALM à la Banque Cantonale Vaudoise (BCV ci-après) ainsi que de leur application.

2.1.2. Approche

Ce document se concentre en premier lieu sur les risques de marché puis, s'oriente sur l'analyse de la gestion de l'ALM.

- **Nous définissons la notion de risque de marché** par les risques de cours (impacts des mouvements du marché des titres de participation sur les résultats de la BCV), les risques de change (impacts des mouvements du marché des changes sur les résultats de la BCV), les risques de taux provenant des investissements en titres de rendement (impacts des mouvements du marché des taux sur les résultats de la BCV).

Les risques de marché sont concentrés dans 3 groupes de portefeuilles contrôlés par 3 départements ou organes différents:

1. **Portefeuille de négoce I – Trading:** sous la responsabilité de la Division trading (DiTra). Ce portefeuille représente un "fond de roulement" pour la DiTra qui lui permet d'exercer ses activités de négoce sur les marchés financiers.
2. **Portefeuille de négoce II – Gestion:** sous la responsabilité du comité placement BCV – Titre. Ce portefeuille est composé d'actions et d'obligations que la BCV gère comme son compte propre.
3. **Portefeuille de négoce III – Gestion divers:** principalement sous la responsabilité de la Direction générale (une petite position est sous la responsabilité de la Division internationale).

4. Immobilisations financières stratégiques et investissements:

- La plupart des immobilisations financières stratégiques sont sous la responsabilité de la Direction générale. Ces titres forment un portefeuille composé majoritairement d'actions dont leur détention par la BCV revêt un but stratégique.
- La plupart des immobilisations financières investissements sont sous la responsabilité du comité placement BCV. Ces titres forment un portefeuille composé d'obligations dont leur détention par la BCV a un but de placement dans des obligations à très faible risque générant un revenu régulier.
- **Par risque de taux / ALM**, nous définissons les risques relatifs à des changements dans les taux d'intérêt qui peuvent affecter la taille des fonds propres de la BCV. La gestion de ce risque, liée à l'analyse du bilan, est sous la responsabilité du comité ALM.

Notre revue couvre les départements ou organes concernés par la gestion ou le contrôle des risques des points susmentionnés et inclut les travaux suivants:

- Des membres de la Direction générale: interviews conduits pour comprendre la gestion des immobilisations financières stratégiques
- DiTra: interviews et analyse de documents pour comprendre la gestion du portefeuille de négoce I – Trading, ainsi que pour analyser la gestion de la trésorerie
- Division financière (DiFi): interviews et analyse de documents pour comprendre la gestion des portefeuilles *de négoce II – Gestion*
- Département logistique: interviews et analyse de documents pour comprendre la structure et le fonctionnement du secteur gestion risques de marché ainsi que pour comprendre le fonctionnement du département de Back Office.
- Département de gestion des risques / ALM: interviews et analyse de documents pour comprendre les structures en place, le fonctionnement du comité ALM, et l'application du contrôle des risques au sein de la BCV.

En complément à ce document, nous avons remis à la BCV des annexes qui reprennent des points d'ordre technique où la BCV peut apporter des améliorations. Elles reprennent trois aspects de la gestion des risques à la BCV qui sont:

- Une analyse détaillée du Portefeuille de négoce
- Une appréciation sur le contrôle des risques de marché
- Une analyse détaillée des activités de gestion de l'ALM et du risque de taux

Ces annexes techniques sont mises à disposition par la BCV.

2.1.3. Méthodologie et cadre d'analyse

Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons procédé en deux temps, tant pour l'analyse de la gestion des risques de marché que pour l'analyse de la gestion ALM:

1. Analyse de la gestion actuelle des risques
2. Aperçu historique de la gestion des risques depuis 1996.

Le cadre d'analyse, présenté dans ce document, nous a permis de mettre en avant des points à améliorer quant au contrôle des risques qui sont traités ci-après. Toutefois, il est à relever que certains risques potentiellement liés aux risques de marché n'ont pas été couverts lors de cette mission, tels que:

- les risques de crédit (contrepartie) pour activités de trading
- les risques opérationnels liés à l'activité de trading
- les risques reliés à la politique de bonus

Nous signalons que nous n'avons effectué aucun test ou revue tant sur les positions, le reporting, les modèles utilisés ou l'infrastructure informatique. Nous n'avons pas testé l'intégrité des données qui nous ont été remises. D'autre part, nous n'avons pas analysé le respect des dispositions en matière d'exigence de fonds propres découlant des risques de marché pris par la BCV.

2.2 Analyse générale des risques de marché

Pour chacun des portefeuilles gérés par la BCV, nous sommes partis de l'hypothèse que ces derniers sont gérés par des "gestionnaires de portefeuille", et qu'ils sont suivis par des "gestionnaires du risque". Les gestionnaires de portefeuille s'occupent de la gestion des portefeuilles, tandis que les gestionnaires de risques se chargent du contrôle des risques desdits portefeuilles. Dès lors, nous avons analysé, pour chacun des trois groupes de portefeuilles, le contrôle des risques à deux niveaux:

- Au niveau des **gestionnaires de portefeuille** chargés de respecter les règles établies: nous nous sommes concentrés sur le contrôle des risques au niveau des activités de gestion pour chacun des trois groupes de portefeuilles décrits précédemment.
- Au niveau des **gestionnaires de risque** chargés d'effectuer le contrôle des risques: nous nous sommes concentrés sur les contrôles des risques en place pour le suivi des activités de gestion de ces portefeuilles. Cette analyse a pour but de mettre en évidence d'éventuelles lacunes dans le contrôle des risques tel qu'il est structuré actuellement.
- Au niveau des fonctions de contrôle des risques, nous avons constaté, au sein de l'organigramme de la BCV, une dispersion entre toutes les fonctions de contrôle en place. Il n'y a pas encore de position de "Chief risk officer". La Direction générale nous a informé que cette position a été pourvue à la fin du mois de mars.

Pour les risques de marché, nous constatons au tableau ci-dessous qu'ils sont généralement suivis par une unité indépendante. A l'exception des immobilisations financières stratégiques, il existe un contrôle et un reporting fréquents bien définis et effectués par une unité indépendante.

Schéma des contrôles en place à la BCV: principale localisation des risques de marché et existence de contrôle

	Direction Générale (Immo Fin)	Comité Placement BCV	Division Trading
Marché: Changes	Pas/peu exposé	😊	😊
Marché: taux	Pas/peu exposé	😊	😊
Marché: actions	😐	😊	😊

😊 = fonction de contrôle en place
 😐 = fonction de contrôle incomplète

En l'état, tous les risques sont consolidés au sein du groupe risque management. Ce groupe est un comité de personnes qui se réunissent sur une fréquence trimestrielle. Nous relevons, dans le cadre d'une compréhension globale des risques, qu'il serait utile d'avoir un document qui présente la politique globale de gestion des risques à la BCV.

2.2.1. Portefeuille de négoce I – Trading

2.2.1.1. Gestion de portefeuille

Les activités liées à la gestion du portefeuille de négoce I - Trading sont gérées par la DiTra. Les activités de gestion de la DiTra couvrent trois domaines d'activités qui sont gérées par 3 desks. Ce sont les desks de taux, actions et monnaies.

Notre analyse nous a permis de constater que la BCV a mis en place une stratégie de diversification des risques à travers le développement d'activités indépendantes. La DiTra a la volonté de développer ses activités et ses services en se concentrant sur une clientèle présente en Suisse Romande. Les principaux développements au sein de la DiTra, effectués au cours des dernières années, ont été accompagnés par le développement d'une cellule de contrôle des risques localisée au sein de la division logistique (DiLo). Le contenu des reporting produits, la prise en compte de la diversification des risques par les calculs de Value at Risk (VaR)⁴ ainsi que les limites établies reflètent une claire volonté de gérer au mieux les risques. De plus, cette volonté a été confirmée par l'acquisition de nouveaux systèmes au cours des dernières années.

Nous avons constaté l'absence d'historique de dépassements des limites marché (les dépassements overnight par desk sont communiqués par e-mail qui ne sont pas archivés), ce qui ne permet pas de juger si les traders respectent généralement les limites. De plus, les limites intraday ne sont pas intégrées dans les systèmes Front Office. Cela a pour conséquence une absence de message d'alerte en cas de dépassement de limite (pas de message d'alerte 'realtime' automatique à l'image de la gestion du risque de contrepartie). Ce problème devrait être partiellement résolu par l'intégration du système Front Arena qui couvrira une partie des activités de la salle de marché. Par contre, pour la partie de la salle de marché non-couverte par Front Arena, la DiTra devrait prendre des dispositions afin de mettre en place des mécanismes d'alertes en cas de dépassement de limite.

Nous avons présenté ci-dessus les principaux points d'amélioration, nous avons relevé d'autres points d'amélioration d'ordre technique que nous avons

⁴ La Value at Risk (VaR) représente la perte potentielle maximale d'un investisseur sur la valeur d'un actif ou d'un portefeuille d'actifs financiers, compte tenu d'un horizon de détention et d'un intervalle de confiance. Elle se calcule à partir d'un échantillon de données historiques pour les modèles utilisés par la BCV.

communiqués à la Banque. Cette analyse technique est détaillée dans le document intitulé “Annexes techniques” mentionné dans l’introduction.

2.2.1.2. Contrôle des risques

Au niveau du contrôle des risques appliqué au Portefeuille de négoce I – Trading, nous avons relevé que, mis à part les traders eux-mêmes, seuls les chefs de desk assument le contrôle des risques intraday. La gestion des limites intraday n’est pas supervisée par le risque management. Ce point sera partiellement résolu par l’implémentation du système Front Arena pour les mêmes raisons que celles évoquées ci-dessus.

Pour l’intégrité des données remontées, nous avons relevé qu’une évaluation journalière, indépendante et sûre, entre les positions comptables et les positions Front Office, n’était pas encore assurée pour tous les desks. Nous relevons que la DiLo est en train de développer des fonctions de Middle Office. Ces fonctions amélioreront le processus du suivi des positions.

Au niveau de la fonction de contrôle des risque de marché, occupée par la section gestion des risques de marché localisée dans la DiLo, nous avons constaté que beaucoup de développements ont été achevés au cours des 2 dernières années. Plusieurs projets sont en développement et devraient, une fois terminé, permettre à la BCV de se doter d’une batterie de contrôles de risques plus complète.

Au niveau de l’indépendance de la section de contrôle des risques de marché, nous relevons que pour le *Portefeuille de négoce I – Trading*, tout dépassement de limites est rapporté immédiatement et systématiquement au Responsable de la DITRA. Selon l’ampleur ou la persistance du dépassement de la limite, un rapport est fait au responsable risque management, au Directeur général de la DIPEC et au Président de la Direction générale. La responsabilité de la section de contrôle des risques de marché est donc une responsabilité de reporting et non une responsabilité d’intervention qui reste du ressort du Responsable de la DITRA. Le reporting à une instance supérieure existe sous certaines conditions.

Nous avons porté à la connaissance de la direction l’absence de procédure impliquant le département de gestion des risques dans le processus menant à l’introduction de nouveaux produits.

2.2.2. Portefeuille de négoce II – Gestion

2.2.2.1. Gestion de portefeuille

La gestion du portefeuille de négoce II – Trading (pour compte propre) est confiée à un comité BCV-Titres, composé de 6 membres.

Suite aux interviews que nous avons conduit, ainsi que du contenu du reporting, nous avons pu observer que les gestionnaires du portefeuille de Négoces II – Gestion adoptaient une stratégie de diversification des risques dans leur allocation d'actifs. Le contenu du portefeuille (environ 2/3 d'obligations et 1/3 d'actions) relève d'une stratégie conservatrice.

Nous relevons aussi une volonté d'appliquer une gestion des risques au sein du comité. Il y a une mesure VaR qui existe depuis 1995. La mesure VaR produite par le secteur gestion du risque de marché est vérifiée avec la mesure VaR du logiciel Barra produite au sein de la DiFi. Les compétences du comité (limites statutaire et VaR) sont bien définies dans les règlements internes.

En analysant le contenu du portefeuille de gestion, nous avons pu constater que la stratégie de diversification n'était pas optimale étant donné qu'une partie du portefeuille n'était pas sous contrôle du comité de gestion. En effet, cette partie est composée d'immobilisations financières qui sont sous contrôle de la Direction générale et non du comité. Ce point doit être placé dans un contexte plus général qui est la gestion des immobilisations financières de la BCV. En effet, si le comité BCV-Titres veut adopter une vraie stratégie de diversification du portefeuille d'activités de la BCV, il devrait avoir aussi sous sa responsabilité la totalité des immobilisations financières. Un projet est en cours pour remédier à cette situation.

2.2.2.2. Contrôle des risques

Au niveau du contrôle des risques effectué pour les *Portefeuille de négoce II – Gestion & Portefeuille de négoce III – Gestion Divers*, tout franchissement de 80% de la limite ratifiée est immédiatement et systématiquement rapporté au comité de placement et au responsable risque management. Tout franchissement de la limite ratifiée fera immédiatement l'objet d'une note d'information au responsable risque management, au Directeur général de la DIFI, au Directeur général de la DIPEC, et au Président de la Direction générale. La responsabilité de la section de contrôle des risques de marché est donc une responsabilité de reporting et non une responsabilité d'intervention qui reste du ressort du comité BCV-Titres.

Concernant des outils utilisés pour effectuer le contrôle des risques, la mesure utilisée est la VaR qui est calculée par la section de gestion des risques de marché. Nous relevons une planification à moyen terme de la mise en place d'un stress-testing global permettant d'intégrer les risques de marché à travers des scénarios d'évolution complexes. Cette mesure permettra une meilleure appréciation des risques de ce portefeuille.

2.2.3. Portefeuille – Immobilisations financières

2.2.3.1. Gestion de portefeuille

Les **immobilisations financières stratégiques** incluent les titres de participation. Les décisions d'investissement ont été prises, ces dernières années, conjointement par le Président de la Direction générale et le Président du Conseil d'administration. Elles poursuivaient un but stratégique ou de participation à la vie économique du canton de Vaud.

A notre connaissance, il n'existe pas de règles écrites régissant ces décisions d'investissements. La seule limite identifiée est exprimée en valeur nominale de l'investissement.

Une nouvelle politique d'investissement régissant une prise de décision d'engagement, de désengagement ainsi que du suivi de ces immobilisations à travers l'ensemble de la Direction générale est aujourd'hui à l'étude.

Les **immobilisations financières investissements** incluent principalement des titres de rendement. Ces derniers sont composés en grande majorité d'obligations qui sont gérées comme "réserves de liquidité". Ce portefeuille est sous la responsabilité du comité BCV-Titres qui se charge de bien diversifier ces obligations. La personne en charge de la gestion de ce portefeuille investit dans des titres réputés "sans risques", c'est-à-dire principalement des obligations de la confédération (environ 80%) ou des obligations émises par d'autres organisations ou banques dont le rating pourrait être apparenté à un rating AAA. Tout mouvement de ce portefeuille doit être approuvé par la Direction générale.

2.2.4. Aperçu historique de la gestion des risques de marché du portefeuille de négoce I - Trading

Afin d'effectuer une analyse de la gestion des risques de marché à la BCV, nous avons privilégié une approche basée sur les données historiques des résultats générés par la DiTra ainsi qu'une analyse de l'historique du développement de la fonction de gestion des risques relevé dans les rapports de révision bancaire produits par Ernst&Young.

2.2.5. Analyse des résultats passés: Données

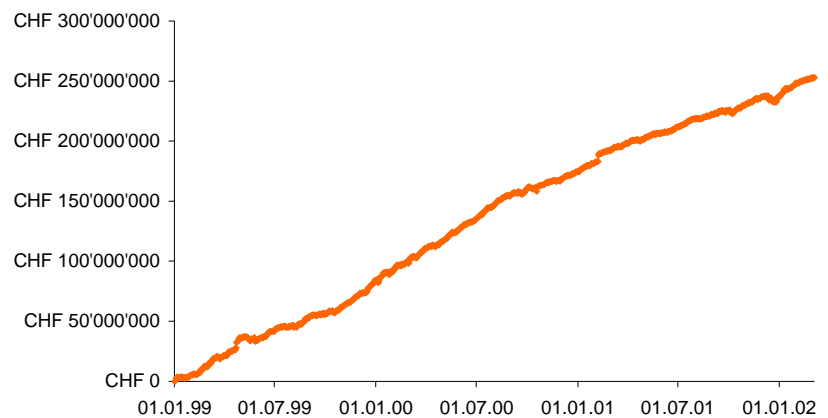
Notre analyse débute seulement au 1/1/99 compte tenu de l'absence de données avant cette date. La constitution du département de la DiTra date de mi-1998, ce qui explique l'absence de données antérieures. Avant la constitution de la DiTra, les activités qui existaient alors et qui sont actuellement conduites par la DiTra étaient localisées dans plusieurs départements de la BCV.⁵

⁵ Afin d'être traitées, les données que nous avons reçues de la DiTra ont exigé certaines corrections de notre part :

Nous pouvons observer, suite à l'analyse des données qui nous ont été fournies que la DiTra a eu une prise de risque de marché qui paraît avoir été bien maîtrisée (dès le 1/1/99):

- La DiTra a une croissance stable et peu volatile (Cf. Graphique 1), ce qui tend à refléter une conduite des affaires régulière et contrôlée. La faible volatilité indique la maîtrise de la prise de risque au cours de la période analysée dans le Graphique 1. En analysant de près la volatilité calculée sur les pertes et profits quotidiens de la DiTra, nous observons que celle-ci est plutôt stable au cours du temps (Cf. Graphique 3 de l'Annexe 6).

Graphique 1: Profits&Pertes de la division trading (DiTra) agrégés



- Nous observons que les plus grosses pertes subies l'ont été par le desk action (Cf. Tableau 1 de l'Annexe 6). Il est important de souligner que parmi les plus grosses pertes subies, on retrouve à l'origine les activités de market making de l'action BCV et des obligations BCV effectuées par la DiTra.

Les données ont été corrigées pour les jours de fermeture en mettant le niveau de l'indice au jour précédent.

Pour les données manquantes, les rendements calculés ont été mis à zéro – pour la VaR, il faut revoir jour à jour

Les rendements des desks sont calculés de la manière suivante: P/L jour j divisé par l'engagement du jour j

Il est important de savoir que les engagements de la fin de la journée (jour j) ne sont pas forcément représentatifs des engagements du courant de la journée

Afin de corriger les variations des engagements, nous avons aussi produit une donnée lissée, c'est-à-dire calculé le P/L jour j sur la moyenne des engagements entre les jours j-4 et j (5 données journalières).

- Nous observons que les pertes et profits quotidiens de la DiTra sont décorrélés des principaux indicateurs de marché. Ceci montre que la DiTra a construit un portefeuille d'activité relativement peu sensible aux fluctuations du marché (Cf. Tableau 2 de l'Annexe 6).⁶
- Nous observons une plus faible prise de risque de la DiTra que celle reflétée par le marché (Cf. Graphique 3 de l'Annexe 6) ce qui s'explique par la diversification des activités contenues dans le Portefeuille de négoce I – Trading.
- Nous observons que la DiTra a toujours respecté la limite VaR (Cf. Graphique 4 de l'Annexe 6).

2.2.6. Développements historiques du contrôle des risques de marché

A la lecture des rapports de révision bancaire établis par Ernst & Young dès 1996, et des interviews conduits, nous constatons que la BCV a eu une volonté de se doter d'une fonction de contrôle des risques dès 1997:

- Volonté de se munir dès 1997 de systèmes permettant de contrôler les risques.
- Dès janvier 1998, engagement d'un gestionnaire de risque ayant pour but de doter la BCV d'une cellule de gestion des risques de marché.
- Augmentation graduelle de l'effectif des membres du secteur gestion des risques de marché (7 actuellement).
- Reporting et culture des risques grandissante au vu de l'évolution du contenu des rapports de révision bancaire produits par Ernst&Young.

⁶ Ce résultat doit toutefois être interprété avec prudence compte tenu du calcul des rendements des desks, en fonction des engagements de la fin de la journée. La taille des engagements fluctue énormément, ce qui ne permet pas de déterminer la fiabilité de ces données. Ceci est démontré par le fait que les corrélations entre les données de pertes et profits quotidiens journaliers (*pertes et profits quotidiens calculés sur les engagements de la journée*) et pertes et profits quotidiens lissés (*pertes et profits quotidiens calculés sur la moyenne des engagements des 5 derniers jours*) restent très faibles.

2.3 ALM / Risque de Taux

La gestion de l'ALM étant effectuée par l'entremise du département risque management et ALM (2 personnes), ce chapitre couvre les activités de contrôle de l'ALM et plus particulièrement la gestion du risque de taux impactant l'équilibre actifs/passifs des activités hors-bilan et bilan de la BCV.

Toute décision de couverture du risque de taux est débattue lors de la réunion du comité ALM qui est tenue mensuellement.

Notre constat s'est effectué en deux étapes. La première couvre les activités de l'ALM qui gèrent l'équilibre actifs/passifs des activités hors-bilan et bilan de la BCV qui ont un horizon-temps de plus d'un an. La seconde couvre les activités de la trésorerie (opérations de trésorerie de moins de 1 an & cash management).

2.3.1. Activité de gestion de l'ALM

Notre analyse nous a permis de constater que la stratégie de couverture du risque de taux est bien définie, réglementée et suivie à travers le règlement ALM et par les réunions mensuelles du comité ALM. Un reporting trimestriel est fait à la Direction générale. La fonction de contrôle de l'ALM est établie depuis 1993. Les analyses sont basées sur des mesures de risques claires (en particulier, combinaison de mesure de la Duration et de stress testing). Les prises de décision sont bien documentées sous forme de procès verbaux détaillés. Nous relevons aussi une culture des risques bien encrée au sein du département ALM. Il y a une connaissance des autres risques auxquels la BCV est exposée par le fait que le responsable de la gestion ALM occupe aussi le poste de secrétaire du comité risque management.

Les limites sont clairement établies et il y a une bonne utilisation des outils à disposition pour constituer le reporting qui est à la base de l'établissement de la politique ALM. Le calcul des positions du bilan, les mesures de risques et le suivi des limites sont effectués clairement en suivant des modèles bien réfléchis et adaptés. Le calcul des scénarios en fonction de changements économiques majeurs est fondé sur des hypothèses économiques extrêmes ainsi que sur des combinaisons de facteurs économiques. Nous relevons aussi l'utilisation d'une approche incluant la méthodologie VaR historique et la production de stress testings basés sur des événements futurs tant probables qu'improbables.

Nous avons observé qu'Ernst&Young a soulevé très récemment le besoin de formaliser certains processus opérationnels sous-jacents, ce qui complètera le règlement ALM actuel. Du point de vue réglementaire, le réviseur mentionne que l'organisation relative aux contrôles, en matière d'organisation et gestion du risque de taux, est conforme et adéquate par rapport aux exigences de la CFB, ainsi qu'à la taille et à la complexité des affaires de l'établissement. De

plus, le réviseur mentionne que la BCV respecte dans son ensemble les exigences de la circulaire CFB 99/1 et les directives de l'ASB pour le risque de taux d'intérêt du portefeuille de banque.

Nous avons pu relever des points que la BCV doit considérer afin d'améliorer la gestion du risque de taux / ALM (nous présentons les principaux points ci-dessous. Nous avons relevé d'autres points d'amélioration, d'ordre technique, que nous avons communiqués à la Banque. Cette analyse technique est détaillée dans le document intitulé "Annexes techniques" mentionné dans l'introduction.

- Aucune disposition prise en cas d'absence du responsable de la gestion ALM, ce qui ne permet pas d'assurer le suivi de l'ALM en tous temps. L'engagement d'une personne était prévu pour l'année 2002, mais il a été supprimé.
- Séparation forte entre les activités de trésorerie et ALM. Cette séparation pousse le trésorier à faire ses opérations en fonction de sa vision des taux qui n'est pas nécessairement celle du comité ALM.
- Enchaînement des outils: deux systèmes à unifier & beaucoup de travail manuel (pas d'interface). Un système unique regroupant toutes les fonctionnalités requises réduirait le temps de travail.

La direction a pris note de ces points et étudie des solutions appropriées.

2.3.2. Activités de gestion de la trésorerie: Optimisation/ gestion des GAPs

Au niveau opérationnel, le Trésorier s'efforce de minimiser les gaps de maturité inférieurs à un an. Le trésorier est confronté à des informations incomplètes, ce qui ne lui permet pas de gérer optimalement les GAPs ainsi que les contraintes légales (Liquidités 1 et 2) en temps réel. En effet, les positions suivies par le Trésorier ne sont pas toutes remontées en temps réel, ce qui le force à adopter une stratégie de gestion avec une information incomplète. Nous relevons qu'un contrôle récent de la révision interne de la BCV confirme cet état. La BCV s'est engagée à corriger ce point d'ici le 30 avril 2002.

2.3.3. Aperçu historique de la gestion de l'ALM

2.3.3.1. Historique du fonctionnement du comité ALM

Nous avons étudié le mode de fonctionnement du comité ALM à travers la consultation des procès verbaux depuis l'année 1994. Nous avons pu établir après l'analyse de ces procès verbaux que le reporting offrait une base de décision (informations et règlements) structurée et réfléchie au comité ALM. Ce dernier a eu une réflexion économique pour ses prises de décisions qui furent collégiales et subordonnées à des principes de gestion.

2.3.3.2. Historique: Duration 30.9.96 – 28.02.02

L'analyse des données historiques de l'ALM a montré une forte Duration jusqu'au début 1999. La Duration calculée par la BCV est une mesure donnant une bonne estimation du pourcentage de changement sur la valeur des fonds propres de la banque pour une variation de x% de la courbe des taux. Nous relevons par ailleurs que la mesure de la Duration a été officiellement utilisée pour la première fois le 30.9.96 à la BCV. Les mesures de la Duration, pour la période allant de mai à septembre 1996, constituaient une période d'introduction.

Historique: retournements de SWAPs en 1995 pour la BCV

La consultation des procès verbaux et les interviews effectués nous a permis de reconstituer:

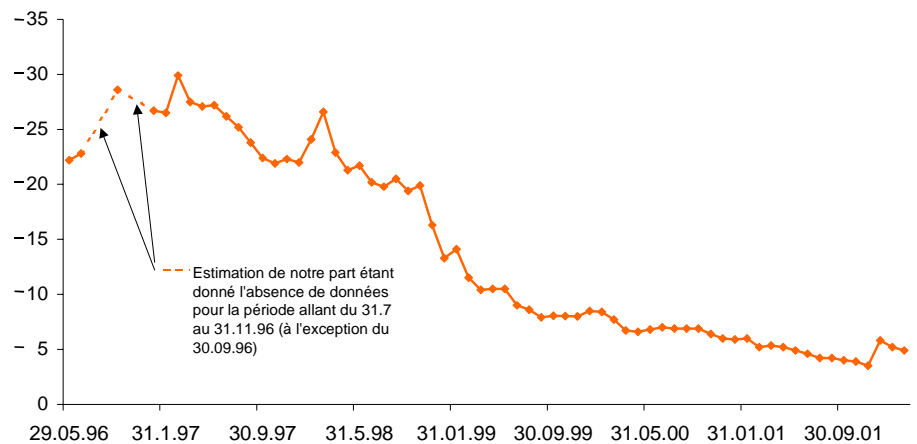
92/93: Dans des opérations de couverture la BCV conclut des SWAPs receveurs pendant ces deux années avec une volonté de se couvrir à la baisse pour un montant de CHF 1 milliard.

94/95: Retournement desdits SWAPs et dégagement d'une plus-value. Ce retournement respecte la réglementation (principes ALM) datant du 9.5.95 Cette plus-value est allouée à un transitoire de taux.

96/01: Utilisation de la réserve pour améliorer la marge après la fusion avec le Crédit Foncier Vaudois.

Nous avons relevé dans les archives une Duration de -28.6% par rapport à une baisse de 1% de la courbe des taux en 1996. Nous pouvons observer au graphique 2 que celle-ci a été progressivement rétablie au cours du temps.

Graphique 2: Evolution de la Duration



Cette Duration élevée était due aux effets combinés des fusions ainsi que de retournements de SWAPs en 1995. Le bénéfices des SWAPs retournés ont été alloués à un transitoire de taux ("réserve" ci-après).

Ce retournement s'est fait avec le respect d'une réglementation BCV (nommée "Principes ALM") datant du 09.05.95 statuant que:

- le GAP au bilan ne doit pas excéder 30% du total du bilan
- le coût du financement à long terme est systématiquement couvert par les opérations sur dérivés si le rendement moyen des obligations de la Confédération dépasse 5,75% par année. En dessous de 4,75% par année, aucune couverture n'est effectuée et les opérations de couverture existantes annulées.

Vu le temps imparti, il nous est impossible de déterminer l'ampleur de l'impact si les SWAPs n'avaient pas été retournés.

Le retournement de SWAPs était motivé par l'opportunité d'un gain en cash flow en cas d'augmentation subséquente des taux. Après consultation, la BCV avait considéré, à l'époque, la possibilité de gains beaucoup plus probable que le coût d'opportunité de ne pas retourner les SWAPs. A l'inverse, en cas de continuation de la baisse des taux d'intérêt, cette stratégie comportait des coûts sans que ces derniers soient limités en cas de forte diminution des taux d'intérêt.

2.3.3.3. Historique: Le cas de l'héritage du Crédit Foncier Vaudois (CFV)

Nos investigations nous ont permis de constater qu'avant la fusion entre la BCV et le CFV, les deux instituts avaient conclu des SWAPs pour se couvrir contre les fluctuations de taux d'intérêt. Les deux banques ont décidé conjointement de retourner ces SWAPs l'année avant la fusion (environ CHF 1 milliard pour la BCV et environ CHF 600 millions pour le CFV).

La mesure de la Duration a été utilisée pour la première fois le 31 mai 1996. L'absence de mesure de la Duration avant mai 1996 ne nous permet pas de quantifier l'exposition au risque de taux apportée dans le cadre de la fusion par le CFV.

Nous relevons toutefois que la Duration au mois de mai 1996 (après fusion) était de -16.1%, alors qu'elle montait à -28.6% au 30.9.96. Des facteurs qui expliquent cette évolution sont:

- la stratégie dûment approuvée par les organes compétents, de ne pas couvrir l'exposition aux taux lorsque ces derniers étaient considérés comme étant très bas;
- une forte baisse des taux entre juin et septembre 1996;
- de nouveaux emprunts à taux fixe.

2.4 Conclusion

L'exposition aux risques de marché de la BCV est gérée par trois organes/départements différents pour l'essentiel (la DiTra, le comité de placement BCV et la Direction générale).

2.4.1. Organisation du contrôle des risques

La gestion des portefeuilles "de négoce I – Trading", de "négoce II – Gestion" et de "négoce III – Gestion divers" est suivie par une instance indépendante, la section de gestion des risques de marché.

Nous relevons que certaines positions des portefeuilles de "négoce II – Gestion" et de "négoce III – Gestion divers" ne sont pas sous contrôle du comité placement BCV, ce qui ne lui permet pas d'appliquer une allocation d'actifs optimale.

Pour les *Immobilisations financières stratégiques*, les opérations conduites ont été faites en suivant des objectifs stratégiques visant à soutenir l'économie locale, à l'intérieur d'une limite fixant la valeur nominale maximale de l'investissement. Par contre, les objectifs de sortie n'ont pas été documentés et il n'y a pas de contrôle indépendant responsable d'un suivi régulier de ce portefeuille. La gestion et le suivi de ce portefeuille sont en cours de révision dans un projet de la Direction générale.

2.4.2. Suivi des risques

Au niveau des activités de gestion de la DiTra, la BCV dispose d'outils de gestion de pointe pour effectuer les opérations de négoce qui ont permis et permettent non seulement une diversification des revenus mais aussi un revenu régulier et décorrélé des principaux indicateurs de marché.

La BCV s'est dotée au cours des 5 dernières années d'une section indépendante pour la gestion des risques de marché. Elle dispose de personnes qualifiées et d'outils de pointe. Une batterie d'outils mathématiques a été développée qui lui permet de produire un rapport quotidien sur les risques pris par la DiTra.

Tant la DiTra que la section de gestion des risques de marché sont conscientes que d'autres objectifs restent encore à atteindre et les projets entrepris le confirment. Ce constat peut être placé dans un cadre plus général qui a vu récemment la banque créer une position de "Chief risk officer". Il est toutefois important, dans le souci d'exercer un contrôle indépendant des activités de trading exercées par la DiTra, que la BCV complète rapidement l'intégration des systèmes pour donner la possibilité à la section de gestion des risques de marché d'effectuer un contrôle des limites intraday.

2.4.3. Aspect historique du risque de taux

Au niveau des recherches historiques, nous avons constaté que la BCV a eu une forte exposition au risque de taux. Même si certaines décisions prises dans le passé ne seraient plus prises à l'heure actuelle (exposition des positions du bilan aux fluctuations de la courbe des taux d'intérêt non couverte en dessous d'un certain palier), ces dernières ont été collégiales et subordonnées à des principes de gestion.

X X X

Finalement, compte tenu du temps imparti pour notre analyse, nous souhaitons mentionner que nos conclusions peuvent être impactées par certaines caractéristiques du contrôle des risques que nous n'avons pas couvertes. Nous tenons à signaler que les risques les plus conséquents auxquels sont exposées les instituts financiers sont généralement les risques opérationnels (par exemple risques légaux, actes délictueux commis par des employés, processus mal définis, systèmes informatiques mal intégrés/interfacés, etc.). Nous recommandons à la BCV d'analyser en détail ces risques afin de bien négocier ses futurs virages.

3 Compliance review

3.1 Introduction

3.1.1. Les objectifs poursuivis

Notre travail a consisté à apporter des éléments de réponse à la question de savoir s'il existe d'éventuelles violations par la banque ou ses sociétés affiliées, en Suisse ou à l'étranger, des législations auxquelles elles sont soumises. Entre autres, il s'agit de savoir si:

- la Banque ou ses filiales ont respecté les législations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent;
- la Banque a respecté les prescriptions légales bancaires en vigueur;
- les filiales ont respecté les différentes législations auxquelles elles sont soumises dans leurs différents pays.

3.1.2. La méthodologie suivie

Pour poursuivre cet objectif:

- nous nous sommes entretenus avec les responsables concernés dans la Banque au sein de la Division Financière et de la Division Etat Major (Chef de Division, Compliance Officer et département juridique);
- nous avons pris connaissance des procédures d'acceptation et du suivi des clients de la Banque et des filiales, ou encore ceux apportés à travers les bureaux de représentation;
- nous nous sommes basés sur les travaux de la révision interne de la Banque des dernières années, ainsi que du réviseur bancaire Ernst & Young SA;
- nous avons consulté la correspondance de la Banque avec la Commission fédérale des banques.

Nous présentons ci-après nos principales constatations. En annexe 7, le lecteur trouvera un descriptif plus détaillé des travaux exécutés.

3.2 Respect des législations en terme de lutte contre le blanchiment d'argent par le Groupe BCV

3.2.1. L'organisation actuelle

La Maison-mère BCV a émis **une directive concernant la gestion et le contrôle des risques juridiques et déontologiques** au niveau du groupe. Des règles régissant les relations avec les clients (ouverture et suivi d'une relation-client) ont été formalisées dans les procédures internes de la Maison-mère. En particulier, les principes de la Convention de Diligence et de la lutte contre le blanchiment d'argent sont intégrés dans cette réglementation.

L'organisation mise en place par la Maison-mère est très **décentralisée** et laisse au niveau du "suivi par" (le gestionnaire) la responsabilité primaire de l'ouverture d'un compte en respectant toute la diligence requise. A ce stade, les départements **juridique et Compliance Officer** n'interviennent pas d'office au niveau des unités opérationnelles, mais jouent principalement un **rôle de soutien**.

Toutefois, une procédure spéciale est prévue lorsque la Banque entre en relation avec une clientèle considérée comme présentant des risques plus élevés⁷ ou une clientèle avec un apport d'avoirs de plus de CHF 1 mio . Dans ces cas-là, un "formulaire KYC"⁸ doit être rempli par le "suivi par" et un examen d'opportunité de l'entrée en relation est effectué par une deuxième instance selon différents niveaux de compétences prédéfinis . Le formulaire KYC a été introduit au courant de l'année 2001. Auparavant, la connaissance du client était documentée dans le journal de bord du "suivi par". Une procédure d'examen d'opportunité d'entrée en relation existait déjà pour les personnalités politiques étrangères, pour les personnalités de renommée publique avec connotation négative, pour la clientèle d'ex-URSS, ainsi que pour les sociétés de domicile.

⁷ à savoir les personnes exerçant une fonction publique importante pour un Etat étranger, les personnes de renommée publique, les clients provenant d'un pays sur la liste noire du GAFI, les sociétés de domicile.

⁸ Formulaire Know Your Customer

Un contrôle d'exhaustivité des documents nécessaires à l'ouverture d'une relation d'affaires est assuré par le **service administration tiers compte** (contrôle purement formel). Pour les sociétés de domicile, les documents doivent être examinés par une deuxième instance prédéfinie. Le suivi de la régularisation des documents en suspens reste au niveau des unités opérationnelles.

La Banque a aussi mis en place un système de repérage et de **suivi de toutes les transactions** supérieures à CHF 500,000. La justification, ou une éventuelle clarification, de ces transactions reste sous la responsabilité du "suivi par". Une supervision du supérieur hiérarchique est toutefois requise.

La fonction de Compliance Officer a été créée en 1999, elle est occupée par une personne qui a pour mission de veiller au respect des règles déontologiques.

A la suite des travaux spécifiques aux domaines ci-dessus, la révision interne a mis en exergue les risques opérationnels découlants de l'organisation de la Banque. Elle a suggéré une centralisation des contrôles des ouvertures de comptes à travers la création d'une cellule de contrôle et a proposé de renforcer les outils de suivi des transactions.

Dans le passé, le Comité de Banque a souhaité maintenir un contrôle décentralisé, si bien que les contrôles des ouvertures de comptes sont actuellement réalisés dans les unités opérationnelles. Un **projet informatique** sur les mouvements insolites, sous l'angle du blanchiment, devrait aboutir sur la mise en place d'un outil plus performant de détection des transactions inhabituelles durant le cours de l'année 2002.

La plupart des autres recommandations ont été régularisées à la satisfaction de la révision interne.

3.2.2. Les cas identifiés de non-respect de la Convention de diligence ou de dénonciation dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent

Sur la base de nos travaux, nous avons identifié **deux cas** où une violation de la Convention de Diligence a été sanctionnée par une amende. Le premier est un ancien cas qui date d'avant 1982. Le second cas est plus récent et concerne une filiale du Groupe BCV; l'amende décidée par la Commission de surveillance de la CDB a été mineure.

Dans d'autres cas, la Banque a fait usage de son droit de dénonciation au juge cantonal.

3.2.3. Développements en cours

Nous avons pris note d'une décision de la Direction générale de la Banque **d'élargir le rôle du Compliance Officer**. Ce département sera désormais plus élargi et intégrera des contrôles proactifs et détectifs sur les ouvertures de comptes et le suivi des transactions. Un renforcement des contrôles sur les filiales est également prévu.

Pour assumer ce nouveau rôle, le budget prévoit, dans un premier temps, l'engagement de deux personnes expérimentées, de même que l'acquisition/le développement d'un outil complétant celui de détection des mouvements insolites, en particulier pour l'identification de personnalités publiques.

3.3 Respect des prescriptions légales bancaires en vigueur par la Banque

Sur la base des **courriers échangés entre la BCV et la Commission fédérale des banques** entre 1999 et 2001, nous n'avons pas identifié de violations de la loi bancaire et de son ordonnance d'application, de la loi sur les bourses et valeurs mobilières et de son ordonnance d'application, des circulaires-CFB, des directives de l'Association Suisse des Banquiers;

Les travaux de révision d'Ernst & Young pour les exercices 1996 à 2000, documentés dans leurs rapports bancaires, n'ont pas révélé d'infractions aux prescriptions légales ou d'autres irrégularités au sens de la circulaire CFB 96/3. Ernst & Young s'est notamment prononcé positivement sur le respect par la Banque:

- des articles 43 à 46, 48 de l'ordonnance bancaire,
- l'article 15 de la loi sur les bourses et valeurs mobilières,
- des directives CFB, des règles de comportement de l'ASB, des prescriptions de la BNS,
- de l'article 43 alinéa 1 de la loi sur les lettres de gage,
- de l'article 19 de la loi bancaire sur les tâches incombant à une banque dépositaire, l'arrêté fédéral relatif à la conservation des pièces/interdiction de détruire des pièces.
- en vigueur au moment des contrôles.

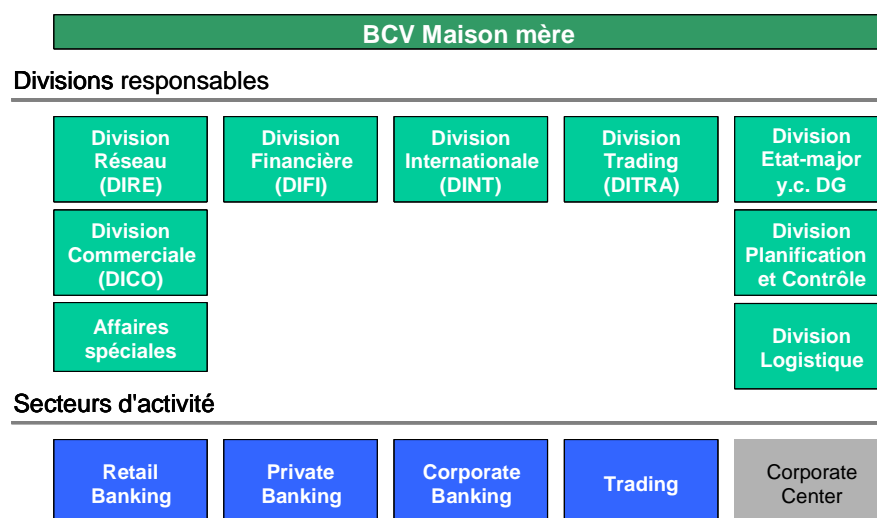
3.4 Respect des prescriptions légales bancaires en vigueur par les filiales

Sur la base des documents reçus de la part du **Groupe Ernst & Young** (détaillés en annexe 7), ainsi que des entretiens avec **la révision interne**, nous n'avons pas eu connaissance de suspens significatifs avec les autorités de surveillance locales.

4 Résultats par secteur d'activité

4.1 Contexte et objectifs

Considérés au niveau de la **Maison mère**, les résultats par secteur d'activité - soit Retail Banking, Private Banking, Corporate Banking et Trading – couvrent les unités organisationnelles de la Banque de la manière suivante:



Le Corporate Center ne constituant pas une offre de services de la Banque à un segment de clientèle externe⁹, il n'est pas considéré comme un secteur d'activité commerciale à part entière dans cette analyse.

Les secteurs d'activité tels que définis ci-dessus sont le fruit de la réorganisation consécutive au mouvement de fusion achevé en 1996. La mise en œuvre d'un système analytique, permettant une lecture des résultats correspondant à cette nouvelle organisation, a porté ses fruits en 1998 en ce qui concerne les charges et lors de l'exercice 1999 pour les produits. En conséquence, une vue complète des résultats par secteur d'activité sur l'ensemble d'un exercice n'est disponible qu'à partir de l'année 2000.

⁹ Le Corporate Center regroupe la gestion centralisée (ALM, immobilisations financières, etc.), la direction générale, le soutien logistique et les back-offices de la maison mère

Afin de permettre une mise en contexte rapide des différents secteurs d'activité et d'indiquer les ordres de grandeur correspondants, le tableau suivant présente, de manière simplifiée, les données financières clés par secteur d'activité pour l'exercice 2001 en ce qui concerne la maison mère:

Bilan 2001 - Maison mère

	Retail Banking	Private Banking	Corporate Banking	Trading	Corporate Center	Total
ACTIFS (mio CHF)	21,604	2,271	4,449	2,509	4,473	35,307
Liquidités	130				195	325
Créances sur banques	1,060	756	68	1,311	97	3,291
Créances clientèle	20,011	1,306	4,290			25,607
Portefeuille négoce	1			660	682	1,343
Immobilisations financières			44		2,091	2,135
Participations non-consolidées	20	198	7		52	277
Immobilisations corporelles					644	644
Autres actifs	382	11	41	538	713	1,685
PASSIFS (mio CHF)	11,874	5,347	3,390	1,371	11,901	33,883
Engagements envers banques	1,084	141	1,436		328	2,989
Fonds de la clientèle	9,717	5,095	1,879	88	264	17,043
Emprunts				485	9,788	10,273
Autres passifs et provisions	1,073	111	74	798	1,521	3,577
HORS-BILAN (mio CHF)	3,265	29,580	3,152	0	9,147	45,144
Masse en dépôt (titres, fiduciaires)	3,112	29,561	1,568		9,044	43,285
Engagements hors-bilan	153	19	1,584		103	1,859
CAPITAL REGLEMENTAIRE (mio CHF)*	1,040	90	420	100	493	2,143

* En fonction des exigences de la législation bancaire (art 12 OB)

Source: contrôle de gestion

L'objectif de l'analyse menée sur les résultats par secteur d'activité est triple:

- Premièrement, évaluer le système de comptabilité analytique produisant les résultats par secteur d'activité afin de déterminer si celui-ci permet une lecture non biaisée à ce niveau d'agrégation;
- Deuxièmement, placer ces résultats dans leur contexte, soit celui de la définition d'une stratégie et de son exécution;
- Enfin, apporter des éclaircissements sur les résultats par secteur d'activité.

4.1.1. BCV Maison mère; Résultats 2000 – 2001

Le tableau ci-dessous résume les résultats par secteur d'activité tels que fournis par le système de comptabilité analytique de la Banque.

Résultats BCV- Maison mère - 2000 et 2001

	Retail Banking		Private Banking		Corporate Banking		Trading		Corporate Center		Total	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Intérêts	318	362	65	49	49	62	1	1	-33	-52	400	422
Commissions	36	32	143	126	33	52	14	6	13	9	239	224
Négoce	10	11	11	10	6	4	65	56	-3	-105	89	-25
Autres produits	18	21	9	14	8	23	0	0	131	81	166	138
Produit brut bancaire	383	424	229	198	96	141	80	63	107	-67	894	759
Charges de personnel	-97	-91	-57	-43	-21	-21	-17	-14	-94	-98	-285	-268
Charges d'exploitation (y.c. facturation)	-129	-140	-73	-75	-23	-25	-21	-23	80	81	-165	-182
Bénéfice brut	157	193	99	80	53	95	42	25	94	-83	444	309
Amortissements	-30	-28	-9	-17	-8	-6	-8	-6	-37	-45	-91	-101
Correctifs de valeurs, provisions et pertes	-86	-93	-3	-6	-14	-29	-1	-1	-63	-465	-167	-594
Bénéfice net avant impôts	42	72	87	58	31	60	33	19	-6	-593	186	-386
Indicateurs												
Effectif	800	776	260	289	110	126	75	82	640	740	1,885	2,014
Fonds propres nécessaires*, en mio	1,140	1,020	90	90	390	420	100	70	600	543	2,320	2,143

* En fonction des exigences de la législation bancaire (art. 12 OB)

Source: contrôle de gestion

4.2 Evaluation du modèle de comptabilité analytique

Afin d'apporter une réponse fondée à la question de la validité du modèle analytique de la Banque en ce qui concerne la rentabilité par secteur d'activité, les trois questions suivantes ont été abordées:

1. Quels sont les objectifs et la capacité du modèle analytique en place ?
2. Le modèle prend-il en compte de manière exhaustive les données de la comptabilité financière pour la période considérée ?
3. Le modèle génère-t-il des biais au niveau de la rentabilité par secteur d'activité ("subventionnement") ?

Cette analyse a été effectuée lors d'entretiens avec les responsables du contrôle de gestion ainsi qu'au moyen d'une revue de la documentation existante sur le système de comptabilité analytique.

Les limites principales du travail effectué sont les suivantes:

- Les données financières sources et les principes comptables appliqués sont revus chaque année dans le cadre de l'audit financier, et ne sont donc pas inclus dans cette analyse¹⁰.
- L'imputation des charges et des produits, sur les centres de coûts et les centres de profits, est contrôlée en cours de période par les responsables de ces centres. Ils sont garants de la réalité des montants inscrits.
- La qualité du paramétrage du système de calcul de rentabilité (SAP CO-CCA¹¹ et SAP CO-PCA¹²) n'a pas été revue. Hypothèse: celui-ci correspond intégralement au concept analysé.

4.2.1. Objectifs et capacité du modèle analytique

La BCV a développé un modèle de comptabilité analytique traditionnel répartissant les données de la comptabilité financière sur les différents centres de responsabilité. Le modèle permet donc de déterminer les coûts et les produits par centre de profit (UO représentant chaque secteur d'activité) dans le but d'en dégager la rentabilité.

En revanche, ce modèle n'a pas été élaboré pour suivre une logique par activité (activity-based costing/management). Il ne permet donc pas de définir des axes d'optimisation dans le fonctionnement des processus ou encore de

¹⁰ A l'exception des points soulevés dans d'autres aspects de notre analyse

¹¹ CCA : Cost Center Analysis

¹² PCA : Profit Center Analysis

fixer des indicateurs de performance dans le cadre d'un programme de gestion par objectif pour l'ensemble des collaborateurs.

4.2.2. Prise en compte des données de la comptabilité financière

Tout d'abord, l'analyse effectuée a permis de constater que le flux des charges et des produits est intégré entre les modules supportant la comptabilité financière (SAP FI) et analytique (SAP CO).

D'autre part, les éléments extraordinaires¹³ et/ou exceptionnels¹⁴ ne sont pas répartis sur les secteurs d'activité pour la détermination de la contribution I. Ils sont introduits à la fin des décomptes sous la rubrique "correctifs de valeur, provisions et pertes" pour réconciliation avec la comptabilité financière.

Enfin, les montants enregistrés globalement dans un seul centre de responsabilité et non imputés directement dans le centre qui les a générés font l'objet d'un retraitement sur la base:

- de saisies hors système des prestations,
- de clés fournies par le responsable du centre.

Ces principales constatations permettent de conclure que:

- L'exhaustivité des montants intégrés dans le modèle est garantie;
- Les éléments exceptionnels ou extraordinaires ne sont utilisés qu'à des fins de réconciliation avec la comptabilité financière, et n'influencent donc pas la rentabilité courante;
- Chaque centre de responsabilité se voit imputer les montants qu'il a effectivement consommés ou générés.

4.2.3. Transparence des résultats par secteur d'activité

Afin de vérifier dans quelle mesure le système analytique en place ne génère pas de biais au niveau de la rentabilité par secteur d'activité, trois dimensions ont été abordées.

Premièrement, **la répartition secondaire des coûts**. Il s'est agi ici de vérifier que les coûts sont bien supportés par leur consommateur final, à savoir par le département qui a réalisé la prestation pour le client externe. Les constatations à cet égard ont été les suivantes:

¹³ Charges ou produits issus de périodes comptables antérieures

¹⁴ Charges ou produits ne découlant pas de l'activité principale de la Banque

- La répartition secondaire des coûts définie permet d'atteindre la qualité et le niveau de détail requis à ce niveau d'analyse. Néanmoins, l'absence d'enregistrement systématique et de refacturation des échanges de prestations limite la précision des clés de répartition.
La précision du modèle dans le temps est fonction de la mise à jour régulière des clés de répartition (dès le présent exercice et pour les années à venir, cette tâche est réalisée par un groupe de gestion interne).
- L'analyse de la rentabilité des secteurs d'activité est rendue plus complexe du fait de l'imbrication des rôles de support (par exemple les back offices) et principaux au sein du Corporate Center. Cette complexité additionnelle n'est cependant pas de nature à altérer de manière significative la visibilité sur les résultats des différents secteurs d'activité.

Ensuite, **la répartition secondaire des produits**, soit la vérification que les produits sont enregistrés dans l'unité qui les a générés. Il apparaît ici que la Banque enregistre systématiquement ses produits dans le centre de profits qui a la responsabilité de la prestation finale au client, et qu'aucune répartition secondaire n'est donc réalisée.

Enfin, **le rapprochement des coûts et des produits**. L'analyse vise ici à contrôler l'existence d'un point de rattachement commun des coûts et des produits afin de pouvoir les mettre en relation et de dégager des rentabilités. A ce sujet, la vérification des étapes-clés de la construction du modèle analytique a fait apparaître que le rapprochement entre les coûts et les produits de chaque secteur d'activité est correct¹⁵. Aucun biais majeur n'a donc été identifié sur les montants mis en relation.

4.2.4. Conclusion

L'ensemble des constatations, ressortant de la revue du modèle de comptabilité analytique employé par la Banque, portent à conclure que les chiffres produits par le système analytique permettent une analyse pertinente de la rentabilité au niveau des secteurs d'activité.

¹⁵ Constatation faite notamment sur la base d'une revue des retraitements et des clés de répartition.

4.3 Eclairage stratégique

4.3.1. Origine de la diversification des activités

La diversité des activités conduites par la BCV aujourd'hui constitue une réponse à la situation de la Banque au lendemain de la fusion avec le Crédit Foncier Vaudois, soit au début 1996. Cette diversification représente une orientation stratégique définie sur la base du constat factuel résumé dans le tableau suivant:

Situation post-fusions (début 1996)

- Profitabilité: Marge/avoirs à 0.9% (insuffisant)
 - Prépondérance de l'activité hypothécaire
 - Equilibre entre bilan et hors-bilan (objectif: $h-b = 2*b$)
 - Crédits non-performants
 - Réseau de distribution: 90% de doublons
-

Source: planification stratégique

Face à cette situation, l'option du statu quo quant aux différents types d'activités menées par la Banque a été écartée, notamment pour les raisons suivantes¹⁶:

- Le redressement des affaires bilantaires, fortement dépendantes de l'activité hypothécaire, nécessite une trentaine d'années;
- L'assainissement de la situation au niveau des crédits non performants demande environ une quinzaine d'années;
- La conjoncture vaudoise en 1996, et notamment en ce qui concerne le secteur immobilier, était considérée comme fortement défavorable, assombrissant ainsi les perspectives de reprise dans les activités traditionnelles de la Banque;
- Le taux de concentration des activités sur le canton de Vaud peut être considéré comme un risque à part entière.

L'orientation stratégique prise en 1996, suite à l'analyse dont les éléments-clés sont résumés ci-dessus, s'est traduite par deux axes de développement prioritaires, soit la diversification des sources de revenus d'une part, et le développement par alliances et acquisitions (objectifs de taille critique et d'économies d'échelle), d'autre part.

¹⁶ Source : planification stratégique

Cette stratégie s'est cristallisée autour de trois pôles principaux: Retail Banking, Private Banking et Corporate Banking.

4.3.2. Orientation et exécution stratégique par activité

Afin de permettre une mise en relation directe des résultats des secteurs d'activité avec leur dimension stratégique, l'information contenue dans cette section est rendue sous forme de tableaux synoptiques par secteur d'activité.

Résultats et stratégie: Private Banking

	Private Banking	
	2000	2001
Intérêts	65	49
Commissions	143	126
Négoce	11	10
Autres produits	9	14
Produit brut bancaire	229	198
Charges de personnel	-57	-43
Charges d'exploitation (y.c. facturation)	-73	-75
Bénéfice brut	99	80
Amortissements	-9	-17
Correctifs de valeurs, provisions et pertes	-3	-6
Bénéfice net avant impôts	87	58

Indicateurs		
Effectif	260	289
Fonds propres nécessaires*, en mio	90	90

* En fonction des exigences de la législation bancaire (art. 12 OB)

Source: contrôle de gestion

Objectifs globaux du secteur

- Retrouver, au niveau de la Banque, l'équilibre bilan/hors-bilan d'avant la fusion (1/2)
- Atteindre une masse en dépôt de CHF 80 mia (taille critique)

Execution (atteinte des objectifs)

- Equilibre bilan/hors-bilan: En cours
- Masse en dépôt au 31.12.01: ~CHF 55 mia

Orientations récentes

- Expansion/diversification géographiques, dans des marchés en croissance hors des plus grands centres financiers (LDN, NY)
- Développement de l'asset management
- Hong Kong, Singapour, Europe méditerranéenne, bases d'un développement « on-shore » au delà du marché suisse

Obstacles/défis

- Evolution de la tarification
- Asie: coût d'acquisition de la clientèle (crédit Lombard et crise asiatique)
- Europe: concurrence des acteurs locaux établis et des grandes banques européennes

Le recul d'environ 15% constaté pour le produit bancaire brut peut être considéré comme relativement positif dans un contexte où les acteurs de ce secteur ont en général enregistré des baisses allant jusqu'à 40%. Il faut remarquer que les activités incluses ici contiennent l'activité d'asset management, traditionnellement moins rentable que les activités de banque privée.

Il convient de rappeler que les chiffres de rentabilité sont présentés ici pour la Maison mère uniquement (excepté pour la masse en dépôt actuelle).

Résultats et stratégie: Corporate Banking

	Corporate Banking	
	2000	2001
Intérêts	49	62
Commissions	33	52
Négoce	6	4
Autres produits	8	23
Produit brut bancaire	96	141
Charges de personnel	-21	-21
Charges d'exploitation (y.c. facturation)	-23	-25
Bénéfice brut	53	95
Amortissements	-8	-6
Correctifs de valeurs, provisions et pertes	-14	-29
Bénéfice net avant impôts	31	60

Indicateurs		
Effectif	110	126
Fonds propres nécessaires*, en mio	390	420

* En fonction des exigences de la législation bancaire (art. 12 OB)

Source: contrôle de gestion

Objectifs globaux du secteur

- Développement d'un pan d'activité banque d'affaires équilibrant les sources de revenus de la Banque
- Exploitation des opportunités dans le bassin naturel de la Banque

Exécution (atteinte des objectifs)

- Trade and ship finance: objectifs de volume et de rentabilité ont été dépassés
- Corporate Banking: Objectifs de volume dépassés et objectifs de rentabilité atteints au total (grâce au volume)

Orientations récentes

- Trade and ship finance : équilibrer la croissance (besoin en fonds propres) et développement continu des outils de surveillance
- Corporate Banking: expansion/diversification géographique en Suisse

Obstacles/défis

- Trade and ship finance : gestion des ressources dans un contexte de modération volontaire de la croissance
- Corporate Banking: pression accrue sur les marges due au retour des grandes banques sur ce marché
- Diversification des risques reste insuffisante

Le résultat 2001 du secteur Corporate Banking est influencé à hauteur de CHF 20 mio par l'introduction, sous la rubrique "autres produits", du produit de la vente de participations

Notre analyse, sur l'origine des pertes, a mis en évidence la problématique de la distribution insuffisante des risques au sein de l'activité Corporate Banking. Cette activité semble donc prise en tenaille entre une position risquée causée par sa faible taille d'une part, et des options de croissance impliquant des investissements dans un secteur hautement concurrentiel, d'autre part.

Des deux activités principales regroupées sous l'appellation Corporate Banking, soit le financement de grandes entreprises ("Corporate Banking") et trade & ship finance, il est important de souligner que cette dernière a

enregistré de faibles pertes sur débiteurs depuis la réorganisation de cette activité, soit CHF 6 mio sur les cinq dernières années.¹⁷

Le montant de la rubrique “correctifs de valeurs, provisions et pertes” pour l’activité trade & ship finance, calculé sur la base des taux de risque par segment employés par la Banque, surestime le besoin en provisions, comme notre chapitre sur l’origine des pertes le démontre.

Résultats et stratégie: Trading

	Trading	
	2000	2001
Intérêts	1	1
Commissions	14	6
Négoce	65	56
Autres produits	0	0
Produit brut bancaire	80	63
Charges de personnel	-17	-14
Charges d'exploitation (y.c. facturation)	-21	-23
Bénéfice brut	42	25
Amortissements	-8	-6
Correctifs de valeurs, provisions et pertes	-1	-1
Bénéfice net avant impôts	33	19
Indicateurs		
Effectif	75	82
Fonds propres nécessaires*, en mio	100	70

* En fonction des exigences de la législation bancaire (art. 12 OB)

Source: contrôle de gestion

Objectifs globaux du secteur

- Etablir la BCV comme centre de compétence
- Volume suffisant pour pérenniser les activités
- Diversification des revenus de commissions par la création de nouveaux produits (valeur ajoutée)

Exécution (atteinte des objectifs)

- Volume: atteint (stade actuel: rentabilisation des investissements)
- Diversification des revenus: atteinte (1/3 des revenus Trading = produits « in-house »)

Orientations récentes

- Développement de l’activité de création de nouveaux produits

Obstacles/défis

- Maintien de la rentabilité dans un contexte où l’évolution du cadre réglementaire entraîne de nombreux investissements

La baisse du résultat de négoce de l’exercice 2001 par rapport à l’année précédente est en grande partie causée par les résultats négatifs de l’activité market making pour les actions BCV, dont un tiers est attribué à ce secteur. L’évolution des résultats est donc complètement cohérente avec les analyses contenues dans notre analyse de la gestion des risques de marché et de l’ALM (voir chapitre 2).

¹⁷ voir chapitre 1.6

Résultats et stratégie: Retail Banking

	Retail Banking	
	2000	2001
Intérêts	318	362
Commissions	36	32
Négoce	10	11
Autres produits	18	21
Produit brut bancaire	383	424
Charges de personnel	-97	-91
Charges d'exploitation (y.c. facturation)	-129	-140
Bénéfice brut	157	193
Amortissements	-30	-28
Correctifs de valeurs, provisions et pertes	-86	-93
Bénéfice net avant impôts	42	72
Indicateurs		
Effectif	800	776
Fonds propres nécessaires*, en mio	1,140	1,020

* En fonction des exigences de la législation bancaire (art. 12 OB)

Source: contrôle de gestion

Objectifs globaux du secteur

- Soutien à l'économie locale
- Service public
- Réduction des charges

Exécution (atteinte des objectifs)

- Rationalisation du réseau de distribution: 1996-2001, réduction de la plupart des doublons
- Automatisation: tous les points de vente sont équipés de guichets automatiques

Orientations récentes

- Rationalisation du réseau de distribution
- Automatisation des points de ventes
- E-banking

Obstacles/défis

- La BCV a déjà un taux de pénétration très élevé sur le canton de VD
- Contraintes au niveau de la rationalisation du réseau de distribution
- Investissements e-banking

Correctifs de valeurs, provisions et pertes: les montants des pertes attribuées à ce secteur d'activité sont, comme pour les autres, basés sur des taux forfaitaires par type de crédit. Ces taux appliqués à l'ensemble du volume d'affaires du secteur génèrent un taux moyen global propre au secteur. Celui-ci était de 0.51% pour 2001 alors que le plan stratégique envisage un maximum de 0.4% sur le total des créances clientèle par année.

D'ailleurs, notre analyse de l'origine des pertes sur les crédits individuels et commerciaux laisse croire que le taux d'occurrence de pertes subies sur des affaires crédit conclues après 1994 est inférieur à celui qui a été enregistré durant les dernières années (pollution par des anciens crédits). Ceci nous laisse penser que le taux maximal prévu par le plan stratégique paraît atteignable.

4.3.3. Notes sur les résultats attribués au Corporate Center

Ne correspondant pas à une activité à proprement parler, en ce sens qu'il ne constitue pas une entité stratégique s'adressant à un marché défini, le Corporate Center n'en produit pas moins des résultats, comme le montre le tableau ci-dessous:

	Corporate Center	
	2000	2001
Intérêts	-33	-52
Commissions	13	9
Négoce	-3	-105
Autres produits	131	81
Produit brut bancaire	107	-67
Charges de personnel	-94	-98
Charges d'exploitation (y.c. facturation)	80	81
Bénéfice brut	94	-83
Amortissements	-37	-45
Correctifs de valeurs, provisions et pertes	-63	-465
Bénéfice net avant impôts	-6	-593

Indicateurs		
Effectif	640	740
Fonds propres nécessaires*, en mio	600	543

* En fonction des exigences de la législation bancaire (art. 12 OB)

Source: contrôle de gestion

Le Corporate Center regroupe les activités suivantes:

- la Gestion centralisée (ALM, immobilisations financières, immobilisations corporelles et portefeuilles nostro),
- la Direction générale,
- le soutien logistique (y compris l'activité de banque dépositaire et e-services),
- les infrastructures,
- les back offices pour la Maison mère.

La marge d'intérêt est composée d'un résultat positif de CHF 40.9 mio sur les passifs et d'un produit négatif de CHF 92.6 mio sur les actifs.

La marge d'intérêt sur les passifs est composée des éléments principaux suivants:

- Structure du bilan,
- Couverture (opérations hors-bilan dans le cadre de l'ALM),
- Capital.

Quant aux résultats négatifs sur les actifs, ils résultent, d'une part, des immobilisations corporelles de CHF 644 mio, et, d'autre part, des immobilisations financières (immeubles destinés à la vente et titres sans ou avec faible rendement) de CHF 2,091 mio.

Il faut également noter qu'il n'y a pas de partage de la marge d'intérêts entre le Corporate Center et les différents secteurs d'activités. En effet, ces derniers bénéficient des taux effectifs du marché, sans qu'une marge soit décomptée en faveur du Corporate Center pour tenir compte de la gestion du bilan.

Les commissions sont perçues au titre des activités de banque dépositaire effectuées pour Swissca ainsi que par la facturation des prestations e-services.

En ce qui concerne le négoce, la perte en 2001 s'explique par trois éléments qui, dans leur ensemble, ont conduit à une perte importante de CHF 105 mio:

- Le portefeuille de négoce II dont le capital moyen investi durant 2001 se monte à CHF 442 mio et qui est géré par le comité BCV – Titres, a subi durant 2001 une perte de CHF 46.5 mio (voir commentaires dans le chapitre analyse de la gestion des risques de marché et de l'ALM).
- Il existe un autre portefeuille classé également sous la rubrique "négoce" qui est sous la responsabilité de la Direction générale (voir également nos commentaires dans le chapitre analyse de la gestion des risques de marché et de l'ALM) et qui a subi une perte de CHF 47,9 mio. Le capital moyen investi dans ce portefeuille durant 2001 était de CHF 83,4 mio.

- Une perte de CHF 11 mio due à des positions sur actions BCV, qui représente deux tiers de la perte totale sur ces positions, le tiers restant étant attribué au secteur d'activité Trading (voir également nos commentaires dans le chapitre analyse de la gestion des risques de marché et de l'ALM).

Les autres produits pour l'exercice 2001 se montant à CHF 81 mio regroupent, en plus des loyers internes et des moins-values réalisées sur certaines immobilisations financières, CHF 90 des CHF 110 mio de produits réalisés au titre de la vente de participations

CHF 20 mio ont été attribués au secteur Corporate Banking.

Les charges d'exploitation du Corporate Center représentent un montant positif du fait que le total des charges directes (CHF 66.9 mio), est plus que compensé par des prestations fournies à d'autres divisions (CHF 148 mio).

4.4 Contribution des filiales

Ayant défini, dès 1996, ses deux axes de développement prioritaires, soit:

- la diversification des sources de revenus et
- le développement par alliances et par acquisitions,

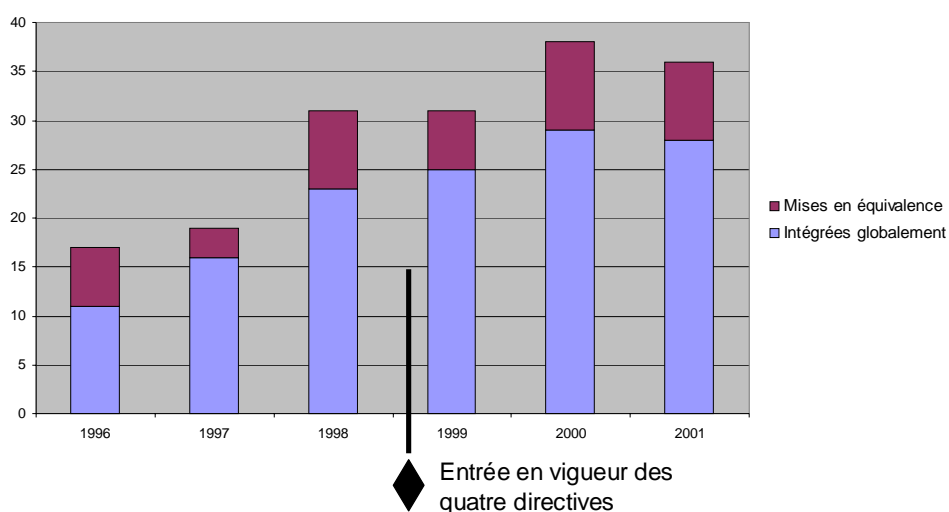
la Banque a vu le nombre de ses filiales doubler lors des cinq dernières années. Ces filiales représentent la concrétisation de cette stratégie et c'est en tant que vecteur pour atteindre des objectifs stratégiques des différents secteurs d'activité qu'elles doivent être considérées.

Avant de présenter un tableau résumant des informations financières concernant ces filiales, cette section présente les mécanismes mis en place par la Banque pour suivre l'évolution de ses filiales.

4.5 Mécanismes de suivi des sociétés affiliées

Un suivi formel des sociétés affiliées du groupe BCV est en place depuis l'exercice 1999. L'évolution du nombre de filiales due à la mise en œuvre de la stratégie de la nouvelle BCV dès 1996 a en effet mis en évidence un besoin de maîtrise accrue dans ce domaine. La réalisation de la base légale de ce contrôle et des outils nécessaires explique le délai de mise en œuvre.

Le graphique ci-dessous indique l'évolution du nombre de sociétés affiliées au groupe BCV au cours des dernières années:



Le contrôle exercé par la BCV sur ses filiales se trouve dans quatre directives édictées par la Maison mère et approuvée par les Conseils d'administration de l'ensemble des filiales¹⁸.

Afin d'assurer une mise en œuvre pragmatique des mécanismes de contrôle prévus, le périmètre de contrôle fait l'objet d'une re-définition annuelle, déterminant quelles filiales y sont soumises. La définition de ce périmètre est soumise chaque année au Conseil d'administration de la Banque. De manière générale, 80% des filiales sont incluses de manière permanente dans le périmètre stratégique.

Le mécanisme de contrôle lui-même est résumé ci-dessous:

- Les filiales soumettent, annuellement, un business plan et un budget.
- La consolidation et l'analyse sont effectuées trimestriellement.

¹⁸ - Directive Groupe sur la consolidation, la planification, le contrôle stratégique et budgétaire
- Directive sur le contrôle et la surveillance des risques de marché et de taux
- Directive sur la gestion des risques de crédit dans le groupe
- Directive sur la gestion des risques d'image, juridiques, et déontologique

- Ces documents sont soumis aux instances suivantes:
 - Conseil d'administration des filiales;
 - Division de la Banque dont dépend la filiale;
 - Direction générale de la Banque;
 - Conseil d'administration de la Banque.

Ayant mis en place les mécanismes permettant de suivre l'évolution des filiales et d'intégrer cette information à la stratégie d'ensemble poursuivie par les secteurs d'activités auxquels elles sont attachées, la Banque se donne les moyens de contrôler le déploiement de sa stratégie globale.

4.6 Contribution des filiales (sociétés intégrées globalement) – tableau récapitulatif

4.7 Résultats des participations stratégiques

5 Commentaires concernant les réponses de la BCV au Conseil d'Etat Vaudois

Par un courrier en date du 21 janvier 2002, le Conseil d'Etat Vaudois avait demandé à la BCV des éclaircissements sur son activité, notamment sur la question du taux de couverture en fonds propres, la structure des revenus de la Banque ainsi que sur la structure de ses charges.

Dans une correspondance datée du 15 février 2002, la BCV a fourni des réponses chiffrées à ces questions. Dans le cadre de notre mandat, la Banque nous a demandé de commenter ces réponses.

5.1 La couverture des exigences en fonds propres

Le Conseil d'Etat, dans son courrier, souhaite connaître comment la Banque veut atteindre un taux de couverture des fonds propres de 120%. La Banque propose, pour atteindre ce taux, d'allouer à la réserve légale générale le bénéfice net au 31 décembre 2002, estimé à CHF 120-150 mio. De plus, la Banque retient également la possibilité d'émettre des emprunts subordonnés jusqu'à hauteur de 50% des fonds propres de base.

Nous rappelons que cette exigence en fonds propres a comme but d'atteindre un équilibre économique entre les risques de crédit et de marché, d'une part, et les fonds propres disponibles, d'autre part. Cet équilibre est requis par la législation bancaire à la fois sur une base consolidée et non-consolidée. Le ratio le plus important est celui basé sur les comptes consolidés.

Le tableau ci-après résume le besoin en fonds propres (sur base consolidée) du Groupe BCV au 31 décembre 2001:

	Besoins en fonds propres	Répartition en %
Actifs au bilan (sous déduction des provisions)	1,842	83%
Engagements hors bilan	98	4%
Positions dérivées	13	1%
Participations et titres propres	167	8%
Risques de marché	<u>81</u>	<u>4%</u>
Besoin en fonds propres au 31 décembre 2001	2,201	100%
Fonds propres disponibles	1,940	88%
<i>dont emprunts subordonnés</i>	563	26%
Insuffisance de couverture	(261)	(12%)

Il apparaît donc que la Banque enregistre un besoin supplémentaire de fonds propres de CHF 261 mio pour arriver au taux de couverture minimal de 100% requis par la loi.

Dans un premier temps, le Conseil d'administration propose une augmentation de capital de CHF 600 mio. En faisant l'hypothèse

- d'un besoin de fonds propres en 2002 identique à l'exercice précédent¹⁹ et
- d'un résultat attendu en 2002 de CHF 100 mio.

La situation des fonds propres se présente de la manière suivante:

Besoin en fonds propres au 31 décembre 2002	2,201	100%
Fonds propres disponibles	2,532	115%
<i>dont emprunts subordonnés</i>	<u>455</u>	<u>21%</u>
Surplus de couverture	331	15%

¹⁹ En effet, il est possible de réduire le besoin en fonds propres dû à certaines immobilisations ce qui permettrait de compenser les effets d'une croissance dans d'autres secteurs.

Dans un deuxième temps, pour atteindre l'objectif d'un taux de couverture de 120%, la Banque prévoit le scénario décrit ci-après :

Durant l'exercice 2003, l'émission d'un nouvel emprunt subordonné de CHF 250 mio pourrait augmenter les fonds propres de CHF 114 mio²⁰. En outre, le bénéfice de CHF 100 mio devrait couvrir l'accroissement du besoin de fonds propres découlant du développement des activités attendu.

²⁰ Le nouvel emprunt subordonné se rajoute aux fonds propres réglementaires. Par contre, il y a lieu de diminuer partiellement de ces fonds propres, les emprunts dont l'échéance de remboursement est inférieure à 5 ans.

5.2 Marge d'intérêt

Dans sa réponse relative à sa marge d'intérêts, la Banque reconnaît que celle-ci est insuffisante. Les mesures qu'elle se propose de prendre visent, selon la Banque, à atteindre une marge de 1.25% dans un premier temps. Ces mesures consistent en:

- une réduction des crédits non performants avec un impact estimé de + 0.1%,
- une amélioration par un nouveau système de pricing/rating.

La marge d'intérêt (sur une base consolidée) s'est améliorée durant l'exercice, augmentant de 1.09%, en 2000, à 1.21% en 2001 (1.07% à 1.20% sur une base non-consolidée).

Nous relevons que la marge d'intérêt doit être interprétée à la lumière du système de mesure utilisé. Les comparaisons faites dans le courrier du Conseil d'Etat du canton de Vaud se basent sur le système des banques cantonales rapprochant la marge nette d'intérêt au total du bilan. Ainsi, une comparaison avec d'autres établissements bancaires n'est possible que dans la mesure où la nature des actifs des banques est similaire et que ces dernières sont dotées de fonds propres équivalents.

Par ailleurs, l'impact d'une réduction des crédits non performants à hauteur des provisions est d'environ 0.1% dans la mesure où ce montant est remplacé par des crédits octroyés avec les conditions usuelles de la Banque.

Nous relevons également que la marge d'intérêt sera influencée par l'augmentation du capital de CHF 600 mio. Un rendement estimé de 4% des fonds propres améliore la marge d'intérêt d'environ 0.07%.

Selon une appréciation des personnes concernées au sein de la Banque, le système de pricing/rating améliorera la marge d'environ CHF 15 à 30 mio par année. L'impact se situe entre 0.04% et 0.08%.

Les effets combinés de ces diverses mesures se situent entre 0.21 et 0.27%.

5.3 Résultats du négoce

Le résultat du négoce provient de différentes activités, comme cela est démontré dans le chapitre "Résultats par secteur d'activité". Nous reprenons ci-après les résultats par activité (en moi de CHF):

Année	Retail Banking	Private Banking	Corporate Banking	Trading	Corporate Center	Total
2001	11	10	4	56	(105)	(24)
2000	10	11	6	65	(3)	89

La nature des pertes du secteur "Corporate Center" n'est pas liée à une activité de négoce à proprement parler. Le résultat découle de l'impact des fluctuations des marchés sur les "portefeuilles-gestion". Nous renvoyons le lecteur au chapitre "Résultats par secteur d'activité".

Nous avons observé une évolution régulière des résultats de la Division Trading. Nous renvoyons le lecteur au chapitre "Analyse de la gestion des risques de marché et de l'ALM".

5.4 Structure des charges de la BCV

La Banque a présenté, dans sa réponse, le tableau ci-dessous:

	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Charges/produits	0.61	0.52	0.52	0.60	0.61	0.66
(Charges+amort)/produits	0.73	0.62	0.62	0.66	0.67	0.73

Ces ratios mesurent la part des charges dans les produits bancaires (marge d'intérêt, négoce, commissions). Ils indiquent la capacité d'absorber des éléments hors exploitation et la capacité bénéficiaire de la Banque. Ils sont en ligne avec le rapport bancaire (long form) d'Ernst & Young pour les années 1999 et 2000.

Les amortissements des immobilisations sont calculés en fonction de la durée de vie estimée. Nous n'avons pas d'autres commentaires significatifs à ce sujet.

Les provisions (notamment sur les positions crédit) ont été largement commentées à d'autres endroits dans ce rapport.

Annexe 1– Liste des abréviations et termes utilisés

DINT:	Division internationale
DIRE:	Division Réseau
DITRA ou DiTra:	Division Trading
DILO ou DiLo:	Division Logistique
DIPEC:	Division Planification et Contrôle
DIFI:	Division Financière
CFV:	Crédit Foncier Vaudois
CEC:	Caisse (Vaudoise) d'Epargne et de Crédit
BVCred:	Banque Vaudoise de Crédit
ALM:	Assets and Liabilities Management (Gestion du bilan)
VaR:	Value at Risk: (Perte maximale potentielle)
P/L	Profit and loss (compte de résultats)
Long form	Rapport de révision bancaire établi par l'organe de révision externe

Annexe 2– Présentation des échantillons analysés

Le tableau ci-dessous montre la sélection des échantillons des dossiers analysés. Il décrit la manière dont nous avons segmenté la population des pertes et des provisions et indique la représentativité des échantillons pour chaque segment.

Les pertes couvrent la période 01.1997 au 10.2001, comme indiqué dans notre rapport. Les dossiers ont été sélectionnés en segmentant la population des pertes, par tranche d'engagements considérée comme représentative du portefeuille-crédit de la Banque, à savoir:

- les pertes entre CHF 0.1 et CHF 1,084
- les pertes entre CHF 1,084 et 4,039
- les pertes supérieures à CHF 4,039

Les provisions sont celles arrêtées au 31 octobre 2001. Elles ont été sélectionnées en segmentant les provisions totales au 31 octobre 2001 par classe de risque, puis par niveau d'engagements.

L'échantillon est identique à celui utilisé lors de notre revue de l'adéquation des provisions au 31 octobre 2001.

Les classes de risques sont basées sur le système de rating de la BCV qui contient 6 classes de risques (de A à F). Seuls les dossiers avec un rating D à F, considérés comme à risque, font l'objet d'une provision.

Crédits individuels et commerciaux: les provisions et les pertes analysées

Crédits individuels et commerciaux	Echantillon des pertes	Population des pertes	Représentativité (%)
Provisions Dossiers D – prégation			
Tranche 0-1 mio	1		
Tranche 1-5 mio	1		
Tranche > 5 mio	<u>15</u>		
Total dossiers D	18	26	67%
Provisions Dossiers E – risques			
Tranche 0-1 mio	5		
Tranche 1-5 mio	36		
Tranche 5-10 mio	27		
Tranche > 10 mio	<u>322</u>		
Total dossiers E	390	630	62%
Provisions Dossiers F – contentieux			
Tranche 0-1 mio	28		
Tranche 1-5 mio	124		
Tranche > 5 mio	<u>477</u>		
Total dossier F	629	1'032	61%
Pertes			
Tranche 0.1 - 1 mio	22		
Tranche 1 - 4 mio	179		
Tranche > 4 mio	<u>310</u>		
Total des pertes	512	1'145	45%
Grand total	1'549	2'833	55%

Compte tenu de la spécificité des débiteurs Trade and ship finance et Corporate banking, ainsi que de leur petit nombre, nous avons analysé la quasi-totalité des dossiers relevant de cette catégorie.

Corporate banking: les provisions et les pertes analysées

Corporate banking	Echantillon des pertes	Population des pertes	Représentativité (%)
Provisions fin 2001	77	77	
Pertes 1997-2001	117	117	
Total	194	194	100%

Trade and ship finance: les provisions et les pertes analysées

Trade and ship finance	Echantillon des pertes	Population des pertes	Représentativité (%)
Provisions fin 2001	57	57	
Pertes 1997-2001	<u>93</u>	<u>101</u>	
Total	150	158	95%

Annexe 3— Critères de rattachement utilisés

Nous présentons ci-après les critères utilisés afin de présenter les caractéristiques de la population des pertes. Nous présentons la règle de rattachement pour chaque critère, ainsi que les modalités d'application de la règle. D'une manière générale, les critères ont été appliqués de manière à prendre en considération le but et les critères de solvabilité qui prévalaient lors de l'octroi initial.

Année d'octroi du crédit

Règle

Ce critère se divise en trois modalités: avant 1994, 1994 à 1996, après 1997. 1994 est l'année du regroupement des quatre banques d'origine en deux pôles BCV-BV Cred d'une part, CFV-CEC d'autre part. Le pôle CFV-CEC est resté autonome jusque fin 1995. 1997 est l'année de la mise en place de la nouvelle stratégie pour la DINT.

Application

Il y a lieu de considérer l'année d'octroi initial du crédit sauf en cas d'augmentation significative des encours hors intérêts. Si l'engagement au moment de la perte ou de la provision est supérieur de 30 % au montant initial, on considère alors l'année de l'augmentation comme année d'octroi.

Toutefois, dans les cas où un crédit est accordé **en t** pour reprendre les engagements d'un autre contractés en **t-1**, l'année retenue est **t-1** pour autant que les deux débiteurs soient liés (par ex: co-débiteurs, liens de parenté, etc). Le nouveau crédit est ainsi considéré comme une restructuration des engagements et non comme une prise de risque supplémentaire de la banque.

La banque a fait appel à 5 sociétés partiaires auxquelles elle a consenti des crédits pour l'acquisition de divers biens immobiliers auprès d'anciens débiteurs. L'année d'octroi considérée est celle du financement débiteur original, indépendamment d'un quelconque accroissement ultérieur des encours.

Rattachement économique

Règle

Ce critère distingue les débiteurs selon leur secteur d'activité. Six catégories ont été retenues: Professionnel de l'immobilier, Personnes physiques, PME et micro-entreprises, Grandes entreprises, Lombard, Autres.

Toutefois le but et la nature du crédit priment sur l'activité du débiteur. Ainsi un débiteur personne physique acquérant un bien immobilier est classé personne physique si l'objet est acquis à des fins personnelles. Il est en revanche classé en professionnel de l'immobilier si l'objet financé est un bien apportant un rendement.

Banque d'origine

Règle

Nous avons considéré les critères suivants:

- 1) BCV
- 2) CFV
- 3) BV Cred
- 4) CEC

Application

Ce critère distingue la banque qui est l'origine du crédit considéré. Dans le cas où plusieurs banques sont impliquées dans le financement, la prestation est considérée comme un financement mixte sous réserve qu'aucune banque n'ait une part prépondérante. Le seuil de prépondérance a été fixé à 75% des encours.

Plusieurs aménagements ont été apportés à cette définition. Ainsi si la banque 1 finance l'acquisition d'un terrain sur lequel une construction est réalisée et financée par la banque 2; la banque d'origine est la banque 2 étant donnée la prédominance du deuxième financement.

Zone géographique

Règle

Les 3 zones suivantes ont été définies:

- 1) Canton de Vaud
- 2) Suisse
- 3) Etranger

Application

Le tableau présenté à la page 7 décrit les modalités d'application du critère de rattachement géographique.

Il a été tenu compte du lieu d'activité principal du débiteur, de même que le lieu de situation du bien immobilier. Le critère économique prédomine ainsi sur le critère juridique.

Annexe 4– Répartition chiffrée des pertes: crédits individuels et commerciaux

En complément du chapitre 1.4 du rapport, le tableau ci-dessous montre la répartition chiffrée (après extrapolation) des pertes sur les crédits individuels et commerciaux selon les critères d'analyse retenus.

	Montant des pertes (mio CHF)	%
<u>Année d'octroi</u>		
Avant 1994	2,446	86%
1994 à 1996	292	10%
Après 1997	95	4%
<u>Rattachement économique</u>		
Promotion immobilière	1,510	53%
Personnes physiques	67	2%
PME	1,169	42%
Grandes entreprises	31	1%
Lombard	39	1%
Autres	17	1%
<u>Banque d'origine</u>		
BCV	1,476	52%
CFV	315	11%
BV Cred	609	21%
CEC	76	3%
Mixte	357	13%
<u>Zone géographique</u>		
Vaud	2,725	96%
Suisse	66	2%
Etranger	42	2%

Annexe 5– Répartition chiffrée des pertes: Corporate banking

En complément du chapitre 1.5 de notre rapport, le tableau ci-dessous montre la répartition chiffrée (après extrapolation) des pertes réalisées par la BCV sur les crédits Corporate banking selon les critères d'analyse retenus.

	Montant des pertes (mio CHF)	%
<u>Année d'octroi</u>		
Avant 1994	75	47%
1994 à 1996	34	22%
Après 1997	49	31%
<u>Rattachement économique</u>		
Promotion immobilière	3	2%
Personnes physiques	0	0%
PME	6	4%
Grandes entreprises	149	94%
Lombard	0	0%
Autres	0	0%
<u>Banque d'origine</u>		
BCV	156	99%
CFV	0	0%
BV Cred	0	0%
CEC	0	0%
Mixte	2	1%
<u>Zone géographique</u>		
Vaud	31	20%
Suisse	105	66%
Etranger	22	14%

Annexe 6— Analyse des données historiques de la DiTra: principaux tableaux et graphiques

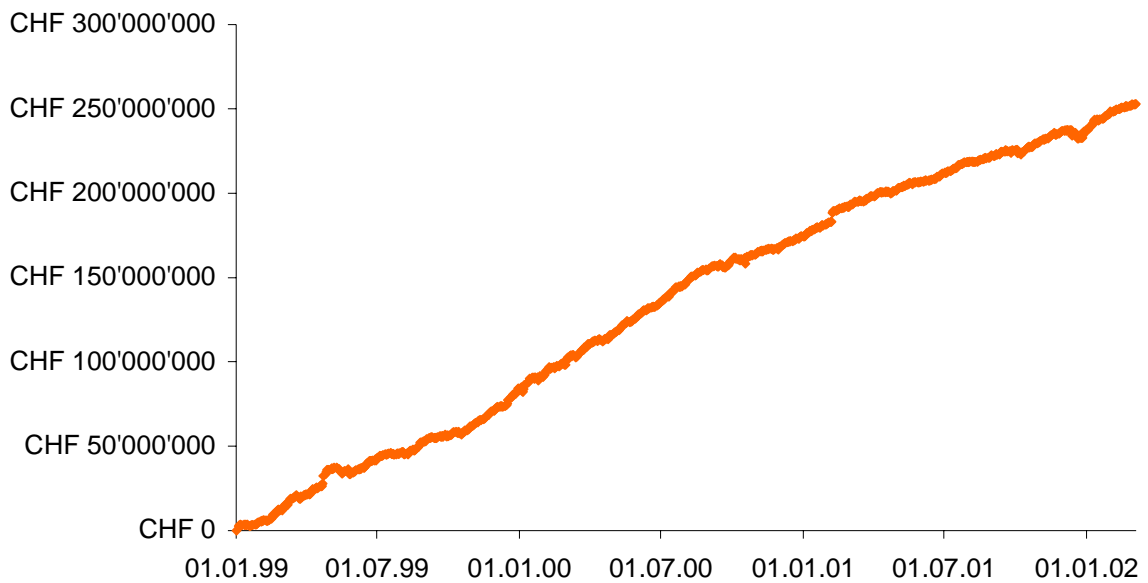
Tableau 1: Données moyennes et données extrêmes

	Desk Action: P/L	Desk Taux: P/L	Desk Devises: P/L	P/L agrégé
Min	-2'901'106	-1'638'276	-313'285	-3'260'743
Max	5'081'570	1'435'884	1'050'625	5'447'603
Average	98'900	56'396	150'075	305'371
Median	82'042	51'098	142'468	304'033

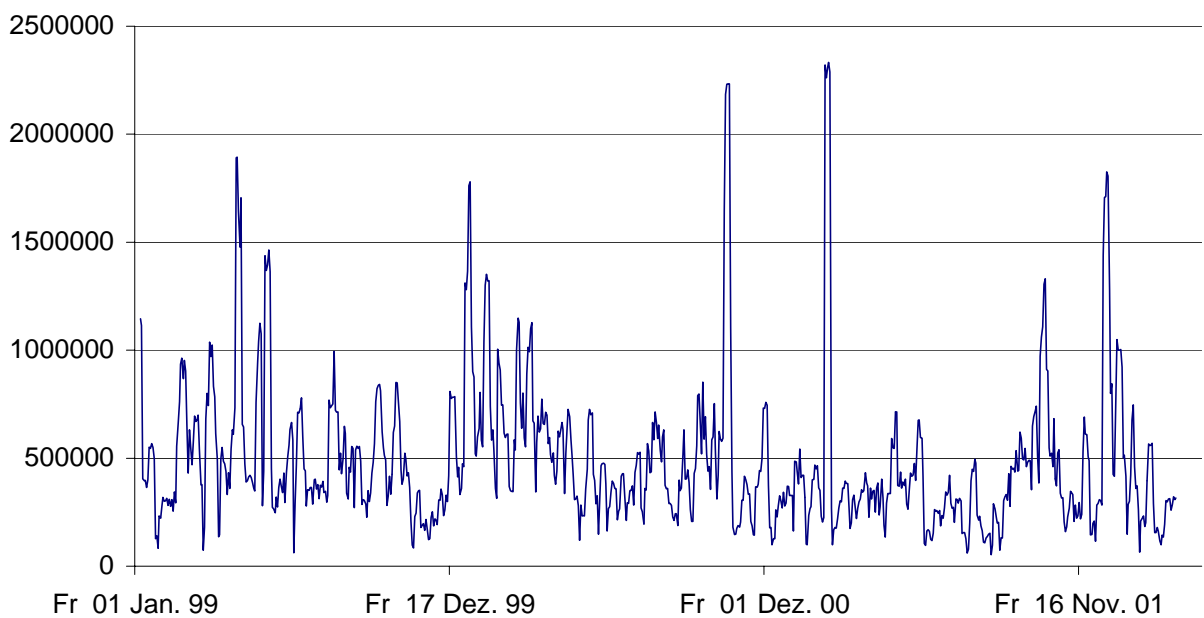
Tableau 2: Matrice de corrélation

	DOW JONES (%)	SMI (%)	USD/CHF (%)	EUR/CHF (%)	P/L en % Desk Action	P/L en % Desk Taux	P/L en % Desk Devises	P/L en % Total	P/L en % Desk Action lissés	P/L en % Desk Taux lissés	P/L en % Desk Devises lissés
DOW JONES (%)	100%										
SMI (%)	36%	100%									
USD/CHF (%)	8%	26%	100%								
EUR/CHF (%)	12%	21%	16%	100%							
P/L en % Desk Action	4%	18%	-1%	1%	100%						
P/L en % Desk Taux	0%	0%	-5%	-5%	2%	100%					
P/L en % Desk Devises	0%	2%	-1%	5%	1%	-1%	100%				
P/L en % Total	10%	15%	6%	12%	33%	-46%	11%	100%			
P/L en % Desk Action lissés	5%	7%	3%	4%	23%	0%	-1%	12%	100%		
P/L en % Desk Taux lissés	-2%	-1%	-2%	1%	4%	8%	1%	4%	1%	100%	
P/L en % Desk Devises lissés	-1%	3%	1%	5%	2%	-1%	84%	12%	-1%	0%	100%
P/L en % Total lissé	13%	21%	5%	10%	42%	12%	15%	55%	15%	-29%	17%

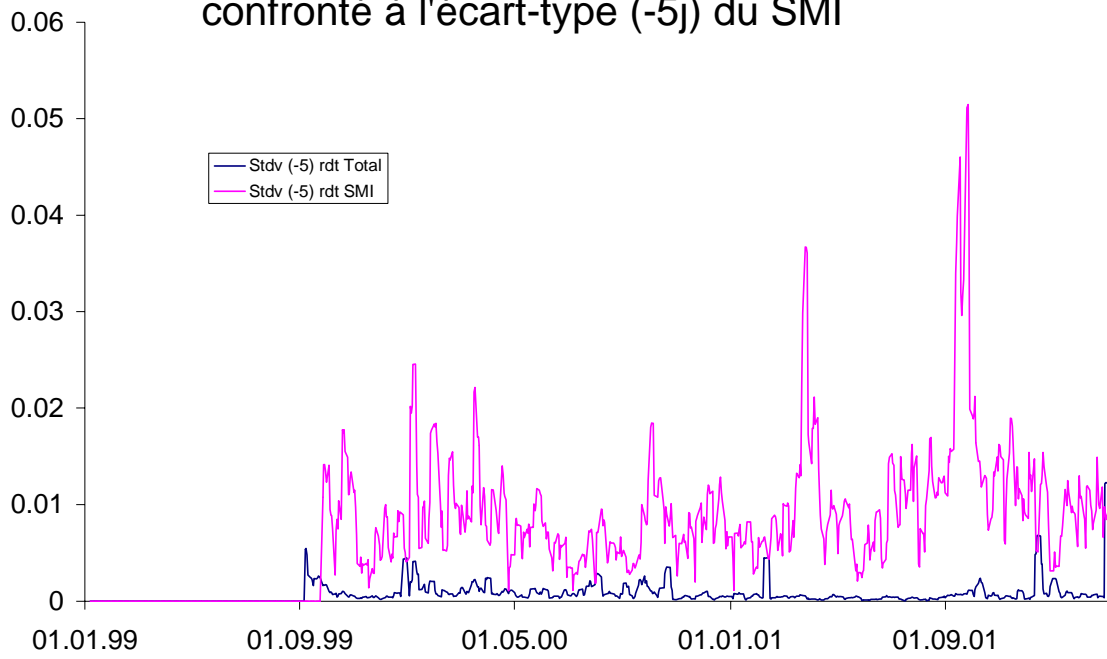
**Graphique 1: Profits&Pertes de la division trading (Ditra)
agrégés**



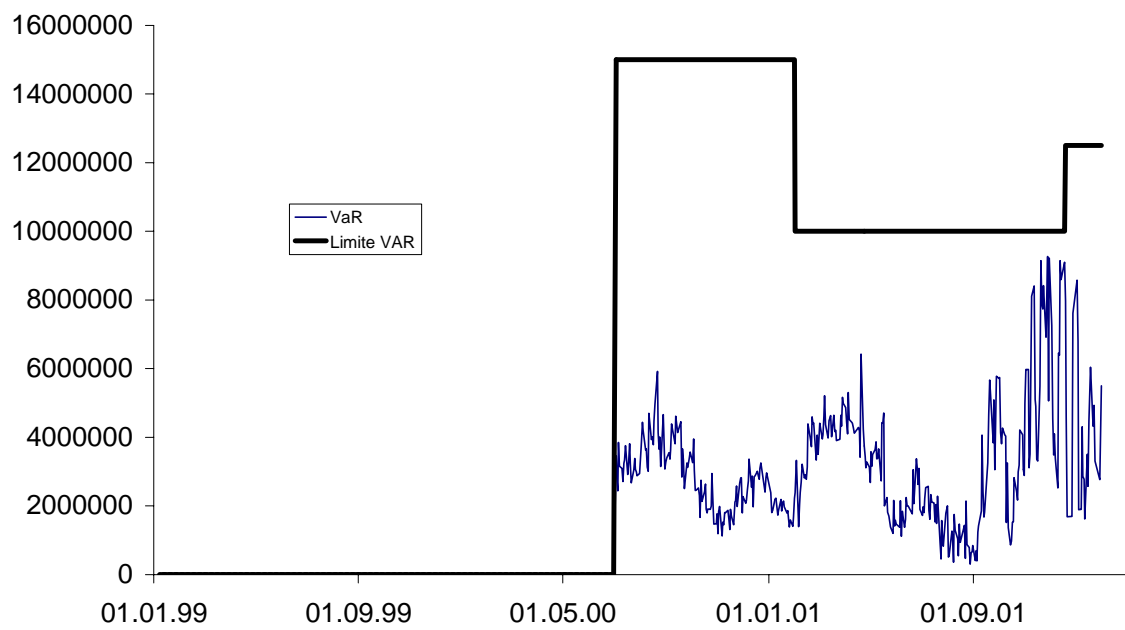
Graphique 2: Ecart-type (-5j) du P/L DiTra



Graphique 3: Ecart-type (-5j) du P/L DiTra
confronté à l'écart-type (-5j) du SMI



Graphique 4: Historique de la VaR



Annexe 7– Compliance review: descriptif des travaux réalisés

Les constatations faites dans notre rapport se basent sur les travaux suivants:

Entretiens réalisés avec les personnes suivantes

- M. Brossard, Directeur général de la Division Financière
- M. Kraehenbuhl, Directeur général de la Division Etat-Major
- M. Pella, Responsable du Département Juridique
- Me Sewer, Compliance Officer
- M. Bohren, Département IDEE

Collaboration avec la Révision interne

Nous nous sommes entretenus avec M. Gravina, Chef de la Révision Interne, ainsi que ses collaborateurs MM. Imhof, Neukomm, Perrod. Nous avons aussi consulté la liste de tous les rapports de révision émis depuis 1997, ainsi que la liste des suspens (objets non-réglés) présentés par la Révision Interne au Comité de Banque depuis 1998.

Cela nous a permis de focaliser notre attention sur les 3 rapports suivants qui présentaient un intérêt direct pour nos travaux:

- rapport “Prestations de Passage” du 12 décembre 1997;
- rapport “Secteur administration tiers/comptes” du 27 mars 1998;
- rapport “Sociétés de domicile” du 27 mars 1998.

Collaboration avec Ernst & Young

Nous avons obtenu d'Ernst & Young les documents suivants:

- rapports de révision sur les comptes annuels de la Banque Cantonale Vaudoise ("rapports bancaires") pour les exercices 1996 à 2000.
- attestations des réviseurs des filiales ci-après confirmant tous que les entités ci-dessous respectent les prescriptions légales en vigueur, qu'ils n'ont constaté aucune violation de ces prescriptions dans le cadre de leur mandat de révision ordinaire et qu'à leur connaissance aucun litige n'était ouvert contre ces entités.

<u>Entité</u>	<u>Réviseur</u>
BCV Investment Asia Pte Ltd, Singapour	E&Y Singapour
BCV Asia Investment Inc., Singapour	E&Y Singapour
BCV Investments Asia (Hong Kong) Ltd	E&Y Hong Kong
BCV Broking & Consulting, Paris	E&Y Paris
BCV Finance France SA,	E&Y Paris
BCV Gestion SIM S.p.a *	Reconta E&Y, Milano
BCV Italia S.p.a *	Reconta E&Y, Milano

* confirmation faite uniquement par la direction de l'entité

- Déclarations d'intégralité de la Caisse d'Epargne et de Prévoyance d'Yverdon-les-Bains SA, signées par la Banque, à l'attention de l'organe de révision Ernst & Young pour les exercices 1995 à 2001. Les signataires confirment notamment: "en relation avec votre révision au sens de la législation bancaire, nous attestons que durant l'exercice écoulé, à notre connaissance, aucune infraction aux dispositions de la législation bancaire et boursière ou à d'autres prescriptions (notamment circulaires CFB, prescriptions BNS), ainsi qu'aux règles de comportement et directives de l'Association Suisse des Banquiers n'a été commise et que les autorisations et les annonces nécessaires ont été observées sans exception ou avec les exceptions mentionnées, le cas échéant, en annexe des comptes annuels²¹"

²¹ incomplet pour l'exercice 1998

- Copie des chapitres concernés des rapports bancaires d'Ernst & Young pour la Caisse d'Épargne et de Prévoyance d'Yverdon-les-Bains SA confirmant pour les exercices 2000 et 2001 que la Banque n'a pas de procès en cours.
- Déclarations d'intégralité de la Banque Galland & Cie SA signées par la Banque à l'attention de notre organe de révision Ernst & Young pour les exercices 1998 à 2000. Les signataires confirment notamment: "en relation avec votre révision au sens de la législation bancaire, nous attestons que durant l'exercice écoulé, à notre connaissance, aucune infraction aux dispositions de la législation bancaire et boursière ou à d'autres prescriptions (notamment circulaires CFB, prescriptions BNS) ainsi qu'aux règles de comportement et directives de l'Association Suisse des Banquiers n'a été commise et que les autorisations et les annonces nécessaires ont été observées sans exception ou avec les exceptions mentionnées, le cas échéant, en annexe des comptes annuels".

Documents mis à disposition par la BCV dans la dataroom préparée dans le cadre des travaux effectués par la Deutsche Bank pour l'augmentation de capital

Nous avons consulté les documents suivants:

- Toute la correspondance entre la BCV et la Commission fédérale des banques pour la période de début 1999 à fin 2001 (liste exhaustive);
- Une partie de la correspondance entre la BCV et la Commission fédérale des banques pour la période 1997 et 1998 (liste partielle).

Nous n'avons pas identifié de violations de la loi bancaire et de son ordonnance d'application, la loi sur les bourses et les valeurs mobilières et de son ordonnance d'application, des circulaires-CFB, des directives de l'Association Suisse des Banquiers.

Annexe 7– Lettre du Conseil d'Etat à la BCV

Annexe 8– Réponse de la BCV au Conseil d'Etat

