



RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE 2016-2017



L'engagement de la BCV en tant qu'entreprise responsable se manifeste de plusieurs façons: le financement d'un projet, l'accompagnement d'une transmission d'entreprise, le soutien à une association, la formation de futurs entrepreneurs, la rénovation d'un immeuble selon les principes Minergie... Les formes de sa présence et de son implication auprès des Vaudois sont nombreuses et variées. Ces connexions multiples entre la BCV et la collectivité, qui s'entrecroisent sur tout le territoire, sont illustrées sur cette couverture et dans ce rapport par dix exemples (voir p. 10 et suivantes). Ces dix histoires incarnent le rapport qui suit (voir p. 32 et suivantes), témoignant de l'activité responsable de la BCV en 2016 et 2017.

Sommaire

Une mission profitable à tous	2	Continuer à offrir une large palette de produits bancaires répondant aux besoins des Vaudois
Comment la BCV s'est rendue utile en 2016 et 2017	4	Poursuivre le soutien au programme >>venture>> Objectifs 2018-2019
La responsabilité sociale de la BCV	6	Être un acteur de référence 38
Éclairage	8	Rappel des objectifs fixés en 2015 Évolutions 2016-2017 Soutenir le projet national FinanceMission Développer l'action Jeunes espoirs, jeunes talents Soutenir la Schubertiade Objectifs 2018-2019
Les impacts d'une activité responsable	10	Être un employeur de référence 42
Transmission Acquérir pour mieux développer		Rappel des objectifs fixés en 2015 Évolutions 2016-2017 Poursuivre les programmes de formation continue Poursuivre les programmes de formation des jeunes Poursuivre l'offre de Micro MBA BCV Poursuivre l'offre de conditions-cadres de qualité aux collaborateurs Objectifs 2018-2019
Création d'entreprise Les clés pour lancer son entreprise		
Innovation Démocratiser la stérilisation médicale		
Silicon Valley Startup Camp «Le camp est l'étincelle qui m'a permis d'avancer»		
Immobilier «Nos locataires coopèrent à nos réalisations»		
Fondation BCV Ado'Suite, un projet pour aider les jeunes à se reconstruire		
BCV Solidarité Un petit geste pour les uns, un grand pas pour les autres		
Formation Certifier pour mieux servir		
Économies d'énergie L'immeuble de la BCV fait peau neuve		
Digital Faciliter l'utilisation des outils digitaux		
Être un partenaire de référence	32	Gestion et management de la RSE à la BCV 53
Rappel des objectifs fixés en 2015 Évolutions 2016-2017 Accompagner la création d'entreprises Accompagner la transmission d'entreprises Accompagner les entreprises dans la migration du trafic des paiements en Suisse Poursuivre l'octroi de crédits à toutes les branches de l'économie et dans toutes les régions du canton Contribuer à développer les compétences des cadres de PME par le partenariat avec Romandie Formation Gérer l'application des taux négatifs auprès des clients Mettre à disposition une nouvelle publication, BCV Immobilier, sur les conditions du marché immobilier vaudois		Répertoire des objectifs 2018-2019 54



Une mission profitable à tous

Nous nous réjouissons de vous présenter la sixième édition de ce rapport, qui, tous les deux ans, donne une vision claire des actions menées par la BCV en tant qu'entreprise responsable.

La responsabilité de la BCV est avant tout liée à son statut de banque cantonale et définie par une loi, la LBCV, qui détermine sa mission. La Banque doit porter une attention particulière au développement de l'économie vaudoise selon les principes du développement durable fondé sur des critères économiques, écologiques et sociaux.

Elle s'emploie à accomplir cette mission dans les différentes dimensions de ses activités. Tout d'abord sur le plan économique, qui est central puisque la Banque est le partenaire financier de la moitié des habitants et des entreprises du canton. Son rôle est essentiel pour ceux qui souhaitent acheter un logement, reprendre une entreprise, développer un patrimoine ou, tout simplement, financer leurs activités quotidiennes.

Pour remplir ce rôle, elle doit reposer elle-même sur des bases solides et assurer une présence durable. Dans ce but, la BCV a choisi de poursuivre une stratégie visant une croissance pérenne avec un profil de risques en adéquation avec sa mission. Cette vision d'un développement économique durable porte ses fruits. Les Vaudoises et les Vaudois disposent d'une banque stable et sûre, reconnue comme telle par les agences de notation internationales et les analystes financiers.

Les bons résultats issus de cette stratégie bénéficient aux parties prenantes de la BCV. C'est ainsi qu'entre 2009 et 2016, la Banque a versé à la collectivité 2,2 milliards de francs, sous forme de dividendes et impôts au Canton – son actionnaire principal – et aux communes vaudoises. Le montant versé en 2017 représentait l'équivalent de 713 francs par ménage.

Ces résultats permettent également à la BCV d'entreprendre, au-delà de son cœur de métier, des initiatives profitables à la société. Elle aide des associations et des institutions vaudoises dans les domaines de la culture, du sport, de l'économie, du social et de la formation. Son engagement citoyen prend des formes variées, allant du soutien à la relève du football vaudois à l'encouragement aux dons du sang par ses collaborateurs, en passant par la contribution au futur musée Plateforme10 de Lausanne à hauteur de 3,5 millions de francs.

Figurant parmi les principaux employeurs du canton, la BCV assume également ses responsabilités auprès de 2 000 collaboratrices et collaborateurs. Sa politique de gestion des ressources humaines vise à développer leurs compétences, notamment par le biais d'efforts soutenus de formation. C'est ainsi que la Banque a, par exemple, mis en place un programme de certification des compétences des conseillers reconnu par la Confédération, qui leur permet d'actualiser leurs connaissances en fonction des évolutions de l'environnement bancaire et réglementaire.

Tout en menant ses activités au service de ses clients, la BCV veille à préserver l'environnement. Depuis 2008, la Banque fait réaliser régulièrement un bilan carbone pour comptabiliser ses émissions de gaz à effet de serre. Elle prend des mesures pour améliorer son efficacité énergétique et réduire son impact environnemental, comme la rénovation de son bâtiment de Vevey en privilégiant des matériaux et systèmes à basse consommation.

Cette réalisation, comme bien d'autres, est détaillée dans ce rapport établi pour rendre compte de la façon dont la BCV assume ses responsabilités. Depuis dix ans, elle présente les différentes actions menées au titre de son engagement dans la société, les objectifs qu'elle s'est fixés pour améliorer ses impacts et les résultats.

Ce rapport s'inscrit dans la continuité: au fil des pages, vous trouverez des exemples, des faits et des données qui expliquent comment la BCV a rempli sa mission en 2016 et 2017, pour rester un pilier de son canton et accompagner la prospérité durable de ce dernier.



Jacques de Watteville
Président du Conseil
d'administration



Pascal Kiener
Président de la
Direction générale

Comment la BCV s'est rendue utile en 2016 et 2017

Dans l'économie vaudoise

IMMOBILIER

CHF **885**
MILLIONS

de nouveaux prêts hypothécaires
financés dans le canton



ENTREPRISES

73
créations
d'entreprises
financées



61
transmissions
d'entreprises
accompagnées



ET, EN PERMANENCE,

CHF **9,9**
MILLIARDS

le volume
de crédits
aux entreprises
vaudoises

FORMATION

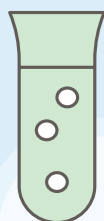


88
participants
au cours sur
la création
d'entreprise

20
étudiants emmenés
dans la Silicon Valley



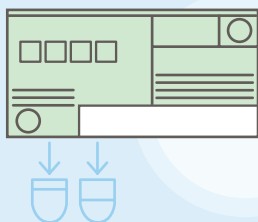
INNOVATION



CHF **1**
MILLION

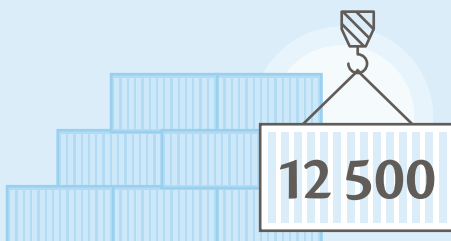
versé à la Fondation
pour l'innovation
technologique (FIT)
afin de soutenir des
start-up vaudoises

IMPÔTS ET DIVIDENDES



CHF **1468**
l'équivalent par ménage
de ce que la BCV
a versé au canton et
aux communes

TRADE FINANCE



opérations
financées

Nos clients dans le canton:



1 Vaudois sur 2



1 PME sur 2



7 caisses de pensions sur 10



**1 hypothèque sur 3
financée**

Pour l'environnement

E-BANKING



77%

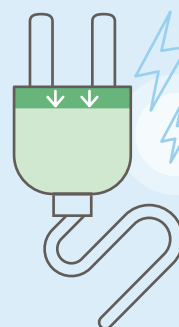
des PME clientes
sont équipées
de BCV-net
à fin 2017



56%

des interactions
digitales des clients
particuliers à fin
2017 sont faites
par l'intermédiaire
d'un smartphone

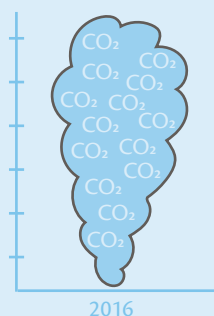
ÉCONOMIE D'ÉNERGIE



-8%

de consommation
d'électricité dans les
bâtiments de la BCV
entre 2014 et 2016

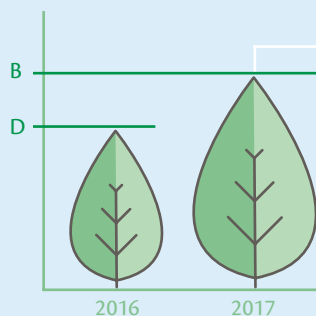
ÉMISSIONS DE CO₂-ÉQUIVALENT



3770
TONNES

-65% par rapport au bilan 2014 en raison de travaux d'assainissement et d'un changement de méthode de calcul

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE



B

le score de la BCV selon le Carbon Disclosure Project (CDP), qui comptabilise les émissions des entreprises et apprécie leur transparence dans le domaine du changement climatique

Auprès de ses collaborateurs

FORMATION



le nombre moyen de jours de formation pour un collaborateur à plein temps sur 2 ans



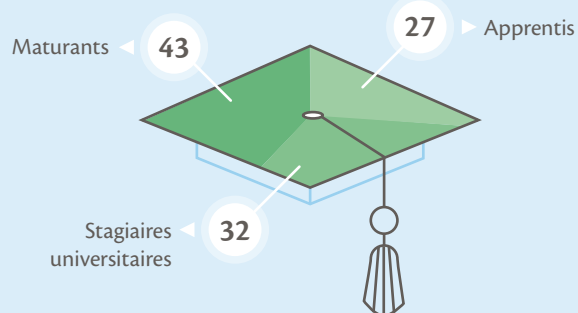
DIVERSITÉ

Conseillers clientèle individuelle

Responsables d'agence



JEUNES ACCUEILLIS DANS LES FILIÈRES DE FORMATION



ET, CHAQUE ANNÉE,



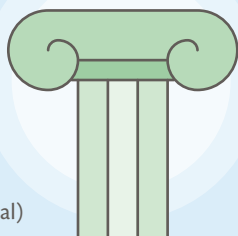
1 apprenant bancaire (apprenti, maturant) sur 3 formé dans le canton

Dans la société

PLATEFORME10

CHF **2**
MILLIONS

la contribution de la BCV au nouveau musée lausannois (3,5 millions au total)



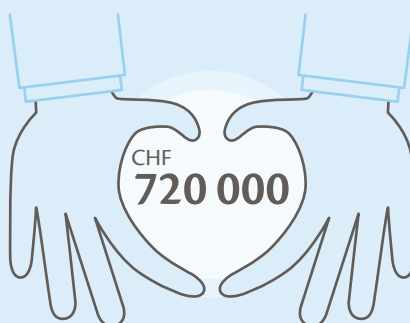
PARTENARIAT CROIX-ROUGE

40

jeunes Vaudois aidés financièrement grâce à l'action « Mimosa du bonheur »



DONS



le montant des dons accordés par la Fondation BCV

FONDATION ÉTOILE FILANTE



CHF **22 500**

pour réaliser des rêves d'enfants et d'adolescents atteints d'un handicap ou d'une maladie grave

ET, CHAQUE ANNÉE,



650

événements et associations soutenus

SOUTIEN AUX ARTISTES



œuvres achetées par la Collection d'art BCV à des talents vaudois

La responsabilité sociale de la BCV

Une définition, un engagement, des valeurs

La loi régissant l'organisation de la Banque cantonale (LBCV), adoptée par le Parlement vaudois, établit le cadre pour la BCV:

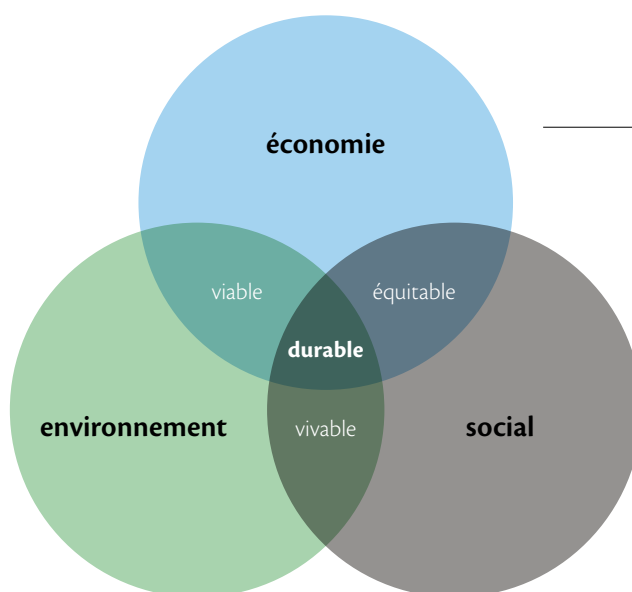
- / Elle contribue, dans les différentes régions du canton, au développement de toutes les branches de l'économie privée et au financement des tâches des collectivités et corporations publiques. Elle contribue également à satisfaire aux besoins du crédit hypothécaire du canton. Elle gère ses risques selon les règles prudentielles d'usage.
- / En sa qualité de banque cantonale, elle a pour mission notamment de porter une attention particulière au développement de l'économie cantonale, selon les principes du développement durable fondé sur des critères économiques, écologiques et sociaux.

Assumer sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE) signifie pour la BCV qu'elle s'engage à assurer le développement économique durable de la Banque afin de répondre aux besoins des Vaudoises et des Vaudois: particuliers, entreprises, organismes publics et privés. Cela en agissant également dans les sphères sociale et environnementale dans les meilleures conditions et dans une perspective de développement durable.

Être responsable, c'est aussi agir selon des principes et des valeurs. Parce qu'elle travaille avec une vision à long terme et une politique de risques maîtrisés, la Banque est par définition une entreprise responsable, conjuguant mission cantonale, rentabilité et croissance. Au quotidien, les valeurs qui guident l'action de la BCV et de ses collaborateurs sont la proximité, le professionnalisme, la performance et la responsabilité. S'y ajoute la qualité de service à la clientèle, qui constitue l'un des axes de la *stratégie2018* établie par la BCV en 2014. Cette orientation vise à faire évoluer le fonctionnement interne et les comportements pour répondre encore mieux aux besoins de chaque client.

45-52

Être un acteur qui contribue
à la préservation
de l'environnement



32-37

Être un partenaire de référence

38-41

Être un acteur de référence

42-44

Être un employeur de référence

Éclairage



Le Professeur Ernst A. Brugger est le Président du Conseil d'administration de BHP – Brugger und Partner AG, basé à Zurich. Depuis plus de 25 ans, il conseille de nombreuses entreprises et institutions en Europe, Amérique latine, Afrique et Asie, sur l'intégration de stratégies de développement durable. Il y a quelques années, il a participé à un atelier de réflexion sur la responsabilité sociale et environnementale de la BCV.

Quelle définition donnez-vous de la responsabilité sociale d'entreprise d'une banque?

Il existe une interprétation rencontrée dans beaucoup d'entreprises, surtout dans le secteur financier: il s'agit de soutenir des projets qui font sens pour le bien commun et qui ont aussi le mérite de donner une bonne image de l'institution.

Pour moi, ce n'est pas la bonne définition. Une banque qui veut établir un véritable concept de durabilité devrait se demander: «Quels sont les risques économiques, environnementaux, sociaux qu'il faut prévenir et auxquels l'institution peut apporter des réponses innovantes?»

L'autre aspect de la définition est la présence d'opportunités. Y a-t-il de nouveaux thèmes stratégiques dans lesquels la banque peut se profiler? Une clientèle à développer, car on ajoute une dimension de valeur ajoutée à l'offre? Un approfondissement dans la relation avec ses clients?

Se préoccuper de durabilité, c'est traiter des thèmes qui ont une valeur publique au sens large, en considérant leurs risques et leurs opportunités. Une banque qui développe cette approche est à mon avis plus intelligente et obtiendra plus de succès économique.

Est-ce la finalité?

Le succès économique est fondamental. Sans lui, la banque n'est pas durable. En outre, plus elle produit de dividendes, plus son impact peut être grand. Cette dimension est donc centrale, mais la vision ne doit pas être seulement économique. Le développement durable est une croissance, mais une croissance qui optimise les ressources naturelles et humaines.

Cela signifie plus d'efficacité, plus d'innovations, plus d'orientation vers le futur plutôt que la seule gestion du présent. Et la probabilité de croissance est plus élevée si l'entreprise exerce bien son métier dans les dimensions écologiques, légales, sociales. Le respect des critères de durabilité favorise la croissance de longue durée, car ils diminuent les risques et favorisent l'innovation.

Comment mettre en œuvre cette approche durable?

La banque doit offrir des alternatives, par exemple en proposant un rabais sur le taux d'intérêt des prêts destinés à des constructions à basse consommation énergétique. Dans une autre forme d'engagement, elle peut soutenir des chercheurs qui mèneraient des recherches appliquées dans le secteur de l'efficacité énergétique ou d'autres ressources. Elle peut investir dans des innovations; elle pourrait même offrir au marché des fonds spécialisés dans une économie de durabilité.

L'institution peut logiquement aussi travailler pour optimiser ses propres bâtiments, son parc de voitures, encourager la motivation de ses collaborateurs pour des engagements sociaux ou environnementaux. Elle peut orienter une part de son sponsoring vers des activités qui contribuent au développement durable. Bien sûr, ce sont de petites choses, mais qui envoient un signal.

Peut-elle aller plus loin?

Si vous interrogez les gens sur leur interprétation de la durabilité, la plupart prônent la préservation de l'environnement. Ce n'est pas faux, mais la durabilité ne se limite pas à cela. Il faut changer l'interprétation du mot dans le sens d'une optimisation des ressources.

Les entreprises peuvent agir dans leur propre intérêt en encourageant l'innovation, en se préoccupant des nouvelles technologies, des idées qui émergent et qui peuvent permettre une croissance durable. La durabilité est un concept de responsabilité, d'innovations et de compétitivité.

Quel est votre avis sur l'action de la BCV?

La BCV associe déjà fortement le succès commercial avec l'engagement pour les citoyens et l'environnement. Cet engagement donne un résultat triple: économique, social et environnemental. La BCV est reconnue comme une banque qui assure le lien entre ces trois dimensions. Elle le fait en partie parce que son actionnaire majoritaire public le demande, mais pas seulement.

Elle a une conscience forte et une connaissance riche et croissante de ses moyens d'action, comme la formation par exemple. Il ne me semble pas qu'elle considère la durabilité seulement comme une obligation, mais aussi fortement sous l'angle d'opportunités, de compétitivité et d'une bonne réputation dans la durée – un atout important pour une banque cantonale compétitive.



18



22



30



14



12



16



Les impacts d'une activité responsable

Dix histoires illustrent comment l'activité
de la BCV participe à la vie locale, de façon
diversifiée et responsable.



Acquérir pour mieux développer

Dans ses recherches de sociétés candidates à une reprise, Mike Finders a croisé Gravotec, un atelier de gravure installé à Renens et fondé il y a une soixantaine d'années. Son intérêt: faire de cette entreprise familiale un prestataire de services complet dans la signalétique. La BCV l'a accompagné tout au long de la démarche.

Pour qui pénètre dans Renens par le sud, impossible de manquer le panneau Gravotec ornant la façade de l'immeuble sis au 26, rue du Lac. Une enseigne qui fait honneur à l'hôte des lieux. Et pour cause, Gravotec est spécialisée dans toutes solutions de signalétique, de la simple gravure des plaques de boîtes aux lettres aux enseignes lumineuses, panneaux de chantier et banderoles publicitaires, en passant par la décoration de véhicules ou vitrines et la signalisation routière. En fait, le processus d'une large diversification engagé au sein de la société remonte à deux ans. Ce processus a fait de Gravotec l'un des rares acteurs du marché romand à couvrir l'ensemble des prestations liées à la signalétique. Derrière cette stratégie, on retrouve Mike Finders, repreneur de Gravotec en 2015.

Autodidacte, l'entrepreneur témoigne d'une expérience essentiellement orientée dans le management et la vente. Chez 3M Suisse d'abord, puis chez Digital et enfin en tant que Country Manager auprès de Gunnebo, société d'origine suédoise faisant partie des leaders mondiaux des équipements et systèmes de sécurité, notamment pour les banques. «J'y suis resté une quinzaine d'années, explique Mike Finders. Mais je sentais bien que le moment était venu pour moi de partager mon expérience avec une société de services à même d'offrir potentiellement des prestations globales,

du conseil à l'installation, en passant par la production. En d'autres termes, comme cela faisait des années que j'étais dans le monde des affaires, je cherchais une société à acquérir qui offrait d'intéressantes perspectives de développement tout au long de la chaîne de valeur ajoutée.» C'est alors qu'il croise le chemin de Gravotec, ou plutôt du mandataire chargé de trouver un acquéreur pour l'entreprise.

Un partenariat à long terme

Créée en 1959 en tant qu'atelier de gravure, la société était exploitée par la fille du fondateur qui, arrivée à l'âge de la retraite, cherchait une solution pour valoriser son actif. «À ce moment, j'avais plusieurs sociétés en vue dans des domaines d'activité très différents, poursuit Mike Finders. Mais Gravotec m'a tout de suite intéressé. Généralement, ce sont plutôt des start-up ou des entreprises en difficulté qui se trouvent sur le marché des fusions et acquisitions, rarement une société familiale financière-

ment saine et sujette à développement.» Commence alors le travail préparatoire dans le but de monter un dossier de reprise apte à convaincre non seulement les établissements financiers, mais également une propriétaire courtisée par plusieurs repreneurs potentiels.

Durant toute cette étape qui aura duré deux ans, Mike Finders a bénéficié de l'aide avisée d'un conseiller financier rencontré quand il travaillait pour Gunnebo. «C'est très important d'être bien entouré durant cette phase préparatoire, car la qualité de votre dossier est un facteur essentiel lorsque vous cherchez un relais bancaire pour financer une opération d'acquisition. Pour ma part, plusieurs établissements étaient prêts à me suivre. Et si j'ai choisi la BCV, cela tient à son professionnalisme, à la qualité des contacts que j'ai eus au sein de l'établissement et, surtout, au fait que la Banque cherchait à nouer une relation sur la durée. La BCV m'a tout de suite fait comprendre qu'elle désirait m'accompagner

Depuis qu'il a repris Gravotec en 2015, Mike Finders (à droite) conduit la société sur la voie de la diversification.





Cyril Schaer

Secrétaire général de l'association Relève PME

« Partir d'un bon pied en sachant s'entourer »

« Lors d'une transmission d'entreprise, on constate souvent que tant les repreneurs que les cédants ont tendance à retarder au maximum l'entrée de conseillers à même de les assister durant la transaction, afin de réduire les honoraires. C'est une erreur à mon avis. Accompagnés dès le début par des professionnels, notamment dans les domaines financier, juridique et fiscal, ils pourront rapidement identifier les problèmes de l'opération envisagée, essayer de les résoudre, voire renoncer à celle-ci si elle est trop défavorable ou carrément impossible.

La transmission d'entreprise est un processus complexe qui s'anticipe et qui demande des connaissances et de la méthode. Veut-on obtenir le meilleur prix de son entreprise ou au contraire pérenniser son activité? En effet, une solution qui privilégie la pérennité de l'entreprise ne garantit pas d'en obtenir le meilleur prix à la vente, l'inverse étant également vrai. De même pour le type de transmission choisie: envisage-t-on une cession au sein de la famille, aux cadres ou à un tiers? Ce choix sera déterminant, notamment dans la fixation et le paiement du prix. Une opération de transmission d'entreprise réussie soulève un grand nombre de questions et il faut donc savoir se faire aider par les bonnes personnes suffisamment tôt. »



La technologie de Gravotec permet de graver un simple lettrage ou le logo le plus complexe sur toutes formes de supports.

dans le développement de Gravotec et non pas seulement me fournir une solution financière pour son rachat.» Ensuite, tout est allé très vite. En six mois, l'opération était sous toit. Les premiers investissements pour étoffer la production ont suivi peu après. Et aujourd'hui, Gravotec connaît une croissance parfaitement en ligne avec les projections. Opération réussie! ■





Les clés pour lancer son entreprise

Lorsqu'on veut créer son entreprise sans expérience préalable, de nombreuses questions se posent. La BCV accompagne les porteurs de projets en leur proposant une formation, dans ses locaux à Prilly, en partenariat avec la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI), avec la participation de GENILEM et du SAWI.

Ils sont salariés, en reconversion ou déjà à leur compte, spécialisés dans la musique électronique, les voyages dans l'océan Indien ou la physiothérapie... En cette soirée d'octobre 2017, une quinzaine de porteurs de projets se retrouvent au Centre administratif bancaire de Prilly pour l'un des modules du cours *Créer votre entreprise* proposé par la BCV. Les cinq modules permettent de balayer les grandes étapes de la création: faisabilité, marketing et communication, aspects juridiques, dimension financière puis échange avec un coach et un entrepreneur spécialisé.

Le thème du jour? Comprendre les principes de base du financement d'une entreprise. Accueillis par Olivier Rochat, conseiller BCV pour les PME à Lausanne, les participants se familiarisent avec la comptabilité d'une entreprise et la détermination de son besoin de financement. Chaque cours permet d'intégrer quelques notions fondamentales, comme, pour ce module sur le financement, la distinction entre le crédit d'équipement et celui dédié au fonctionnement. Autrement dit ce qu'on appelle le 'fonds de roulement', soit les actifs circulants: stocks, débiteurs, travaux en cours.

Fournir des ressources

C'est aussi, dans chaque domaine, l'occasion de prendre connaissance des ressources

locales. Ainsi, face aux demandes d'entrepreneurs curieux de savoir comment constituer un business plan, Olivier Rochat renvoie vers les coaches de GENILEM ou les fiduciaires vaudoises. Et pour ce qui est de solliciter une banque pour une demande de crédit, étape mal connue de certains, le conseiller explique en détail le déroulement d'un rendez-vous et de la prise de décision. Et rappelle que «si la qualité des états financiers de l'entreprise est évidemment calculée selon des critères standards», l'aspect humain et la personnalité du porteur de projet jouent beaucoup.

«En suivant cette formation, j'avais pour but de mettre mes idées au clair et d'obtenir des précisions sur certains points: le business model, la stratégie marketing», explique Elias Bene, qui s'intéresse au recyclage des balles de tennis.



**Claudine Amstein**Directrice de la Chambre vaudoise du
commerce et de l'industrie (CVCI)**« Il n'y a pas d'apprentissage pour créer
une entreprise »**

« Le canton de Vaud connaît un vrai dynamisme entrepreneurial. Tous les jours, des personnes intéressées par la création d'entreprise contactent la CVCI. Nous avons mis en place un service pour les conseiller, sur rendez-vous.

La force du canton réside dans sa diversité économique et l'une de nos missions consiste à favoriser le renouvellement du tissu local. C'est l'intérêt du cours proposé en partenariat avec la BCV et GENILEM, une association qui soutient les jeunes pousses innovantes.

La BCV s'avère un partenaire logique. Dans le canton, la Banque accompagne des organismes en lien avec la création d'entreprises et l'innovation.

Il n'y a pas d'apprentissage pour créer une entreprise, la scolarité ne pousse pas vers cette voie. Au moment de se lancer, les futurs entrepreneurs se posent beaucoup de questions, sur le business model, la forme juridique, les aspects administratifs, les assurances et autorisations. Les aider à avancer fait partie des objectifs du cours évoqué ici. »

La présentation est ponctuée de nombreux exemples, les questions fusent et les échanges sont nombreux. Parfois, certains participants rebondissent sur les interrogations des autres ou leur répondent tout de go. C'est là aussi l'intérêt du cours: la confrontation d'expériences et de projets très différents, qui peut aider chacun à se remettre en question, à affiner ou à repenser son propre projet.

Des projets très divers

Car certains, en ce mois d'octobre, n'ont pas encore une idée très précise de leur future activité en tant qu'indépendant. Comme Elias Bene, alors assistant de projet à temps partiel chez GAN – Global Apprenticeship Network à Genève, un réseau qui fédère des entreprises et des organisations non gouvernementales pour favoriser l'apprentissage. Ce joueur de tennis assidu veut s'attaquer à une question encore non résolue: le recyclage des balles. Pour l'heure, à l'automne 2017, il réalise une enquête qui

lui permet de définir et de quantifier les besoins en la matière. Ensuite, il souhaite créer et développer une activité spécialisée, dont seuls les contours se dessinent aujourd'hui.

Au contraire, Caroline Akrimi a déjà développé tout son projet d'entreprise, l'organisation de mariages orientaux sur mesure, qu'elle désire lancer rapidement. Tous deux trouvent cependant dans le cours des réponses à leurs questions. « Cela m'a rapprochée de mon projet, qui me paraît plus concret, plus simple à réaliser. J'en ai mieux décortiqué les étapes. Ainsi, je sais que je préfère tabler sur des petits projets et, si je dois réaliser des emprunts, savoir que je peux rembourser rapidement », note Caroline. Elias, lui, s'avoue « rassuré »: « Je m'étais beaucoup documenté par moi-même, j'avais lu un certain nombre d'ouvrages et je réalise que je suis au fait des notions importantes et que j'ai compris les règles essentielles du financement bancaire. » ■

**« Au fil des échanges et
des questions, les participants
comprennent la logique que suit le
financement bancaire »**

Olivier Rochat,
conseiller BCV auprès des PME



Démocratiser la stérilisation médicale

La start-up SteriLux rend la stérilisation accessible et bien plus sûre dans de nombreux pays en développement. Le soutien de la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) lui a permis de franchir une étape clé. Reportage au sein de la jeune société installée à Prilly.



Le prix du système SterOx s'élève environ à 15 000 francs. L'outil peut également intéresser les cabinets médicaux, les vétérinaires ou les tatoueurs.

Le système SterOx requiert beaucoup moins d'eau et d'électricité que les machines classiques.

Diviser par cinq les coûts de la stérilisation du matériel médical, tel est l'objectif du système SterOx. Cette technologie ingénieuse a été inventée par Marc Spaltenstein, ingénieur EPFL, à la suite d'un projet mené lors de son stage de Bachelor, en 2012. Le principe est assez simple: on dépose dans une boîte les instruments à stériliser, avec quelques millilitres d'eau. Le tout s'insère dans une machine dédiée qui émet des rayons UV. «Au contact de l'oxygène présent dans la boîte, de l'ozone est généré instantanément. Ce gaz élimine les bactéries, même les plus résistantes», détaille Marc Spaltenstein. Par rapport aux machines classiques, cette technologie requiert mille fois moins d'eau et cent fois moins d'électricité. Par contre, l'opération nécessite cinq heures. «C'est plus long qu'une machine classique. Mais ces dernières ne répondent pas aux problématiques spécifiques de certains pays en développement, contrairement au système SterOx», assure Marc Spaltenstein.

Un prototype amélioré

Les pays en développement sont une cible prioritaire pour la start-up, fondée en 2014. Marc

Spaltenstein a effectué plusieurs voyages en Inde à cette époque, qui lui ont permis de constater qu'un réel marché existait. Il fallait cependant améliorer les prototypes. Ce sera fait avec la collaboration d'un designer de l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL). «En tant qu'ingénieur, je ne pensais pas que cet aspect était important. Et pourtant... Cette collaboration nous a fait prendre conscience de certaines contraintes liées aux utilisateurs, en tenant compte des problématiques culturelles.» Par exemple, la couleur blanche de la boîte composant le système SterOx est associée au deuil, en Inde. Son choix a donc été questionné, avant d'être conservé.

C'est ce prototype qui a été présenté en 2016 à la Fondation pour l'innovation technologique (FIT), qui a accordé à SteriLux, au milieu de l'année, un prêt Seed – sans intérêt – de 100 000 francs. «Le projet SteriLux a convaincu le comité de sélection par plusieurs aspects, commente Joao-Antonio Brinca, membre du comité de sélection de la FIT. Tout d'abord, car il s'agit d'une innovation au vrai sens du terme, c'est-à-dire une technologie qu'on apporte au plus



Julien Guex

Membre du comité de sélection et secrétaire de la Fondation pour l'innovation technologique

«La FIT intervient à un moment crucial»

«Le prêt de la FIT intervient souvent très tôt après la naissance d'un projet, pour permettre à l'entreprise de finaliser un prototype. La Fondation est souvent parmi les premiers financeurs externes. Son expérience, son expertise – plus de vingt ans d'existence, 130 entreprises soutenues en activité, 1 000 emplois créés – apportent une crédibilité certaine aux projets, qui permet aux start-up d'accéder à d'autres investisseurs. Quand elle n'organise pas elle-même cette mise en relation, comme cela est le cas depuis 2015, lors d'opérations conjointes menées avec la BCV, qui ont vu des start-up comme SteriLux rencontrer de nouveaux financeurs.»

grand nombre et qui améliore considérablement une situation existante. Ensuite, car SteriLux offre une plus-value sociale évidente. Enfin, car il y a eu un vrai travail sur le design, qui apporte une amélioration et de l'attrait au projet, en utilisant les compétences du canton. S'y ajoutent la personnalité du porteur de projet, son envie, sa sincérité.»

L'argent n'a pas été dépensé tout de suite. «Ce prêt fonctionne avec une garantie personnelle, donc on réfléchit à deux fois avant de l'utiliser.» L'intervention de la Fondation s'est avérée décisive. «Au-delà de la somme obtenue, le fait qu'un comité d'experts se réunisse en deux étapes et affirme que notre projet en vaut la peine est un grand atout. Le soutien de la FIT a permis de convaincre d'autres investisseurs. Nous l'avons mis en avant par la suite dans nos négociations lors d'autres tours de table», complète l'entrepreneur.

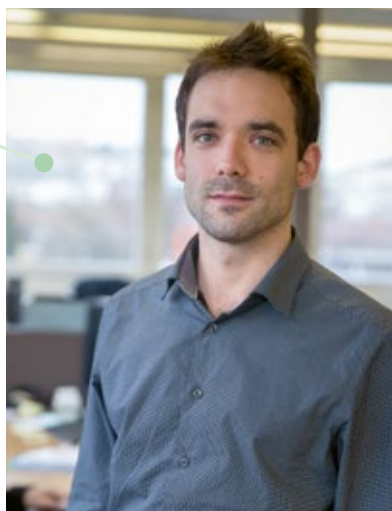
Le marquage CE, gage de crédibilité

La somme réunie auprès de la FIT a été provisionnée pour être utilisée en 2018, afin de financer

des salaires, des essais cliniques et l'étape clé pour la jeune start-up: l'obtention pour le système SterOx du marquage CE, cet indicateur de la conformité d'un produit aux législations de l'Union européenne, qui garantit que le produit peut être commercialisé sans restriction à l'intérieur de l'UE et de l'Espace économique européen. «Un gage de crédibilité quasi incontournable» pour voir le système SterOx commercialisé en Europe et dans tous les pays qui reconnaissent également ce marquage. Cette étape suppose notamment que l'usine de production à Prilly soit également certifiée. Elle produit l'essentiel du système, seules les boîtes en plastique sont réalisées en Chine. Un processus long et coûteux, mais que Marc Spaltenstein aborde avec sérénité. «Nous sommes préparés au fait que les exigences du marquage CE sont très élevées et qu'il faudra encore plusieurs mois avant de le recevoir.» Il tient du reste à maintenir sa production dans le canton de Vaud. «Nous avons ici toutes les ressources nécessaires pour mener à bien notre projet. Et le Swiss made reste une valeur ajoutée.» ■

«Le soutien de la FIT a permis de convaincre d'autres investisseurs»

Marc Spaltenstein,
fondateur de SteriLux





« Le camp est l'étincelle qui m'a permis d'avancer »

Yannick Iseli développe la société Novaccess, à Yverdon-les-Bains. Au sortir d'HEC, il hésitait pourtant à se lancer dans une carrière entrepreneuriale. Le Silicon Valley Startup Camp l'a aidé à se décider. Un choix qu'il ne regrette pas.

Alors qu'il achève son cursus des Hautes Études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne en 2013, Yannick Iseli est tenté par une carrière dans l'innovation technologique. Pour son travail de Master, il a travaillé dans une start-up d'Yverdon-les-Bains, Novaccess. Mais il hésite à franchir le pas. « Ses cofondateurs m'ont proposé de les rejoindre. J'étais très motivé, mais je me posais beaucoup de questions. Je n'avais aucun recul, je ne savais pas si l'entrepreneuriat était une voie raisonnable », se souvient le jeune Vaudois qui voit ses amis partir pour des postes et des entreprises prestigieuses. Au même moment, il est sélectionné pour participer à la première édition du Silicon Valley Startup Camp (SVSC). « C'est l'étincelle qui m'a permis d'avancer. J'ai rencontré plein de gens comme moi, avec les mêmes envies et convictions. Je me suis rendu compte que l'entrepreneuriat était une alternative viable et je me suis senti conforté dans mon choix vers cette voie. » Au retour du voyage, il rejoint définitivement Novaccess et accompagne le développement de la jeune entreprise.

Des concepts incarnés et vécus

Dans les années qui suivent, il a l'occasion d'éprouver plusieurs « apprentissages »

abordés de manière théorique durant ses études et vus concrètement en Californie. Le concept de *minimum viable product*, par exemple. « C'est le fait de proposer très rapidement un produit, quelque chose que Novaccess a fait, en proposant très vite une plateforme technologique pour l'Internet des objets appliquée au milieu industriel. En Suisse, on a tendance à vouloir penser parfaitement un produit en imaginant les besoins avant d'aller sur le marché. En Californie, j'ai découvert comment faire autrement. » Autre dimension explorée lors du SVSC, celle de pivot. « C'est le fait de changer radicalement de produit suite aux premiers retours du terrain avec de vrais clients. L'essentiel est de se lancer d'abord et de trouver son marché ensuite. Novaccess a démarré avec une plateforme générique pour la télégestion d'objets connectés dans le milieu industriel. Puis, nous avons utilisé ce qui était destiné à être notre produit comme notre cœur technologique pour le développement d'applications métiers. C'est ainsi que nous avons construit une solution de télégestion de l'éclairage public, NovaLight. Aujourd'hui, avec la même technologie, nous développons également un système de détection centralisé des incendies, un domaine dans lequel nous avons identifié une opportunité », explique l'entrepreneur.



Novaccess utilise la même technologie, basée sur l'Internet des objets, pour plusieurs applications.



Yannik Iseli a pu mettre à profit des concepts découverts lors du Silicon Valley Startup Camp de 2013 pour participer au développement de Novaccess.

Enfin, une rencontre en particulier lors du voyage avec la BCV a particulièrement marqué Yannick Iseli en tant que jeune start-upper: celle d'un jeune entrepreneur ayant connu une croissance forte et rapide, qui a pris le temps d'expliquer aux participants comment il a vécu cette période. « Cela m'a été utile sur deux plans. D'abord pour comprendre exactement comment se passent différents rounds d'investissements, ce que j'ignorais jusque-là. Et puis pour identifier les dangers de cette situation, notamment le fait d'être dans une bulle. Pour une jeune entreprise, les gros investissements peuvent faire perdre de vue l'essentiel. Avec Novaccess, nous avons toujours tenté d'avoir une croissance la plus organique possible, de rester connectés aux besoins du marché et de nos clients. »

De Lausanne à Dubaï

Effectivement, c'est à partir des besoins de ses clients que Novaccess se développe



peu à peu depuis 2013. Après NovaLight, solution de contrôle des éclairages publics via un réseau Internet des objets basse fréquence, testée par la Ville de Lausanne, Novaccess poursuit son expansion. Sa technologie est utilisée à d'autres fins. Appliquée sur des radars pédagogiques, à Versoix, elle récolte des données sur le trafic automobile et permet de prévoir les zones de congestion. À Dubaï, connectée sur des panneaux

à incendie, dans des domiciles, elle prévient les secours en cas de déclenchement d'un feu. Dans le domaine des villes et des bâtiments connectés, les applications sont multiples et Novaccess les explore une à une avec succès. L'entreprise, qui a levé des fonds auprès d'investisseurs de Dubaï en 2016 pour un montant non communiqué, compte aujourd'hui dix personnes. Cinq embauches devraient avoir lieu en 2018. ■

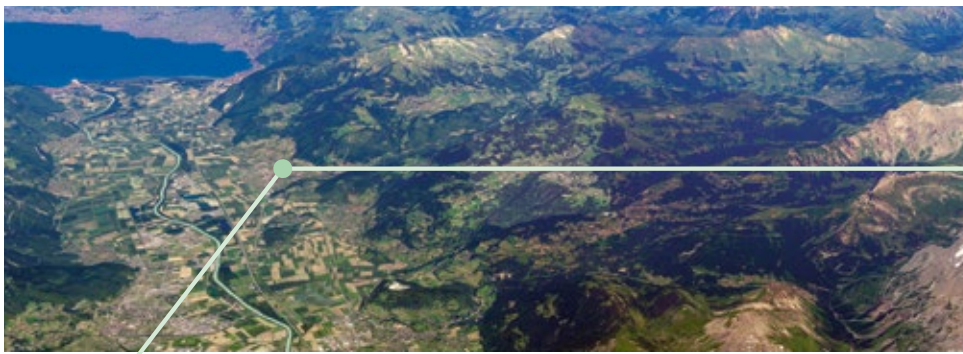


Pierre Vanderheyne

Vice-président pour l'Éducation auprès de l'École polytechnique fédérale de Lausanne et membre du jury du Silicon Valley Startup Camp

« Le Silicon Valley Startup Camp offre une expérience concrète de l'entrepreneuriat dans un lieu de prédilection »

« Mille étudiants sortent chaque année de l'EPFL et en proportion, très peu lancent leur entreprise à la sortie de l'école. Pourtant, un réservoir de créateurs énorme existe. Nombreux sont ceux à avoir des idées, des envies mais les concrétiser leur paraît difficile. C'est l'un des atouts du camp: découvrir tout l'écosystème qui permet de passer d'un projet à une réalité, ainsi que la culture entrepreneuriale d'aujourd'hui. La Silicon Valley reste son bassin historique. Se rendre à la source permet de s'inspirer directement de l'esprit qui y règne. Rencontrer des entrepreneurs à différents stades, des investisseurs, visiter des entreprises comme Facebook ou Google permet de ressentir et comprendre cette énergie de tous les possibles, qui n'existe pas en Suisse. Créer des start-up est bien évidemment réalisable ici, mais les faire grandir reste difficile. »



« Nos locataires coopèrent à nos réalisations »

- À Aigle, depuis décembre 2017, trois immeubles s'élèvent au milieu des vignes, avenue des Glariers: Campagne Emmanuel. Cet ensemble locatif regroupe plusieurs logements à vocation sociale. Conçu par la Coopérative Cité Derrière qui fonctionne sans but lucratif, et avec un financement de la BCV, il permet à ses habitants de bénéficier d'un loyer inférieur aux tarifs du marché.



« Les loyers sont de 10 à 15% inférieurs au prix du marché »

Philippe Diesbach,
président de la Coopérative
Cité Derrière

À l'origine, il y avait un grand terrain de 4 000 m², doté d'une vieille ferme, aux abords d'Aigle, non loin des vignes qui entourent la bourgade. Il y a quelques années, son propriétaire, la paroisse réformée d'Aigle, décide de le valoriser en y réalisant des habitations qui abriteraient également ses futurs locaux.

Aujourd'hui, sur le même espace, se dressent trois immeubles Minergie flamboyants neufs. Il y a des couleurs, des places de jeux, des bancs, des jardins... « Je trouve que c'est une de nos plus belles réussites », remarque Philippe Diesbach, président de la Coopérative Cité Derrière, qui a réalisé le projet souhaité par la paroisse. En Suisse romande, près de 1 600 logements ont été construits par la coopérative.

À Aigle, Campagne Emmanuel en comporte 43. Ils vont du deux aux quatre-pièces, leurs murs sont ornés de couleurs vives – notamment sur chaque palier, pour faciliter l'orientation – et de larges baies vitrées donnent sur les montagnes, les vignes ou le vieux bourg. L'un des trois bâtiments est dit « protégé »: outre les locaux de la paroisse, il comporte une salle communautaire et ses logements ont été

conçus de manière plus fonctionnelle pour les personnes âgées. Ils sont équipés de stores électriques, de douches à l'italienne, par exemple. Certains aménagements proviennent d'ailleurs de suggestions de membres de la coopérative. « C'est le cas des cuisinières abaissées, plus fonctionnelles pour les personnes âgées », illustre le président. C'est l'un des intérêts d'une coopérative d'habitation. « Les locataires prennent des parts sociales de la société, au lieu de déposer trois mois de loyer. Ils peuvent donc venir aux assemblées générales et donner leur avis. Ils coopèrent réellement à nos réalisations et nous y sommes attentifs », détaille-t-il.

Jeunes, personnes âgées et familles sont concernés

L'autre particularité de Cité Derrière, c'est que la coopérative est conçue avec un but non lucratif. Reconnue d'utilité publique, elle bénéficie d'exonérations fiscales et d'aides de l'État, qui permettent de réduire



Philippe Thalmann

Professeur d'économie du logement à
l'École polytechnique fédérale de Lausanne

« Cette solution répond à un réel besoin »

« Les coopératives possèdent environ 4% des logements locatifs de Suisse romande en 2017. Autant dire qu'elles sont trop peu nombreuses pour avoir une influence sur les loyers, contrairement à la ville de Zurich où elles représentent environ 20% des logements. Néanmoins, ces organismes jouent un rôle intéressant pour leur public-cible. On voit que les listes d'attente sont longues, donc que leurs logements de qualité à loyers modérés répondent à un réel besoin. Ce qui permet en général à ces coopératives de proposer des loyers moins chers, ce sont les avantages dont elles bénéficient, sur le plan fiscal, bancaire... Mais surtout, au niveau de l'obtention d'un terrain. En effet, ces derniers sont extrêmement rares et soumis à une forte concurrence. Pouvoir bénéficier d'une cession de longue durée pour un loyer très modéré est donc un enjeu très important. »

À Aigle, les logements Campagne Emmanuel accueillent en majorité des familles, notamment monoparentales.

Après plusieurs mois de travaux, 43 logements ont été créés.

le montant de ses réalisations, louées ensuite à prix coûtant. À Aigle, le terrain a été cédé par la paroisse de l'Église évangélique réformée du canton de Vaud pour une durée de 90 ans. Le financement a été apporté par la BCV – partenaire de longue date de Cité Derrière –, à hauteur de 13 millions de francs sur un total de 15 millions. C'est la combinaison de ces éléments qui permet in fine de proposer des loyers de 10 à 15% inférieurs aux prix du marché, soit pour Campagne Emmanuel de 200 à 220 francs par mètre carré par an.

Plus abordables, les appartements ainsi réalisés sont destinés à des locataires en difficulté économique ou sociale. Campagne Emmanuel comporte trois types d'appartements. Les « protégés » sont réservés aux personnes âgées, choisies par le biais d'une commission d'attribution composée ici de la coopérative, du centre médico-social de la région ainsi que de la paroisse. « Les demandes sont très nombreuses. Les discussions de la commission portent sur

les besoins réels: solitude d'une personne, souci de mobilité dans un logement, problèmes médicaux... », assure Philippe Diesbach. La gérance et la coopérative sont chargées de l'attribution des appartements restants. À savoir 24 logements subventionnés par les autorités cantonales, confiés eux selon d'autres critères: revenus, fortune et nombre de personnes par ménage. S'y ajoutent quatre logements à prix coûtant, attribués en priorité à des habitants de la commune ou de la région, en fonction des besoins. « Dans ce cas, ce qui entre en compte, c'est le revenu et la taille de la famille, mais aussi la distance par rapport au lieu de travail », complète Philippe Diesbach. Les plus petits logements dont les loyers sont très attractifs – souvent construits à la demande des communes – sont fréquemment attribués à des jeunes, explique-t-il, « pour éviter qu'ils s'en aillent ». À Campagne Emmanuel, 60% des locataires sont issus de la région proche. ■





Ado'Suite, un projet pour aider les jeunes à se reconstruire

Si l'Association Le Châtelard n'existait pas, il faudrait l'inventer. Indispensable soutien aux jeunes en difficulté, elle offre sur les hauts de Lausanne un encadrement qui aide à leur insertion sociale. Avec son projet Ado'Suite, elle poursuit la démarche et ouvre un centre d'hébergement d'un genre nouveau. La Fondation BCV l'a suivie dans sa démarche.

Le quartier est tranquille, au nord de la commune lausannoise. Les bâtisses de l'Association Le Châtelard se fondent dans un environnement résidentiel plutôt verdoyant. À l'intérieur, si tout est paisible en ces jours de veille des fêtes de Noël, les discussions font toutefois état d'un certain tumulte. La veille, un des jeunes du centre a démonté sa chambre avec une application aussi résolue que dévastatrice. Mais personne ne semble s'en émouvoir. Non pas que de tels incidents soient monnaie courante au sein de l'Association, mais elle en a vu d'autres. Fondée en 1884 pour accueillir en internat des jeunes filles de 12 à 18 ans qui ne recevaient pas dans leur famille «une éducation morale et religieuse suffisante», Le Châtelard est devenu au fil des ans une association qui gère plusieurs structures pour jeunes en difficulté: internat avec scolarité spécialisée, relais pédagogique pour élèves en situation d'échec

chronique, accueil ambulatoire de jeunes parents en détresse, soutien au droit de visite accompagnée... Alors, si le jeune en question a laissé un champ de ruines derrière lui, il aura tout l'accompagnement nécessaire pour... réparer les dégâts. Dans l'encadrement du Châtelard, on trouve aussi un plâtrier-peintre!

Bâtiment opérationnel

«C'est vrai que nous sommes confrontés à des situations «solides» avec certains jeunes qui sont en rupture totale avec la société, expose le directeur François Gorgé. Ce que nous mettons à disposition consiste à éviter que la situation ne se dégrade et à leur donner toute l'aide nécessaire dans le but d'une réintégration scolaire et familiale. L'idée est d'arriver à construire une ambiance de vie respectueuse pour ces jeunes, en sachant qu'il s'agit bien souvent du seul endroit où ils peuvent se poser. En ce sens,

L'association entend donner aux jeunes qu'elle accueille l'aide nécessaire pour une réintégration scolaire et familiale.

les accidents de parcours ne nous causent pas de problèmes. Notre encadrement a été pensé pour y répondre.» Dans cet esprit, Le Châtelard nourrit depuis de nombreuses années un projet conçu comme le prolongement de son internat. Un lieu de vie, baptisé Ado'Suite, destiné à accueillir ces adolescents avec des ressources familiales faibles ou inexistantes, pour lesquels la recherche d'un foyer d'accueil s'avère problématique. Des premières réflexions à la réalisation du bâtiment de trois étages, prévu pour loger 11 adolescents de 14 à 18 ans avec locaux thérapeutiques destinés à l'ensemble de l'internat et salles de formation, il aura fallu une quinzaine d'années. Depuis l'été 2017, Ado'Suite est pleinement opérationnel.



«Nous ne pouvions que soutenir un tel projet»

Jean-Marc Roethlisberger,
en charge du domaine social
pour la Fondation BCV



Elisabeth Baume-Schneider

Directrice de la Haute École de travail social et de la santé – EESP-Lausanne

« Proposer une prise en charge professionnelle des enfants et des jeunes en difficulté »

« Entre Le Châtelard et l'EESP, on peut certainement parler de complémentarité dans la mesure où nous formons des éducateurs sociaux que Le Châtelard engage. Nous partageons un cheminement commun dans la volonté et la responsabilité de proposer une prise en charge professionnelle des enfants et des jeunes en difficulté.

Dès les années 1950, dans un contexte agité et fertile, Heidi et George Baierle pour Le Châtelard et Monique et Claude Pahud pour l'EESP organisent le centre de formation d'éducateurs pour « l'enfance inadaptée ». Aujourd'hui encore, la collaboration se poursuit dans une réciprocité, car l'EESP bénéficie de l'expertise des professionnels du Châtelard qui interviennent dans nos cursus de formation. On peut même parler de proximité institutionnelle en matière d'environnement de travail exigeant, avec des situations complexes, demandant rigueur intellectuelle, connaissances académiques, posture éthique et, avant tout, ouverture à la singularité et aux valeurs humaines. Nous avons également en commun cette générosité de l'esprit que je reconnais dans le projet Ado'Suite, visant à donner des racines, de la confiance et des désirs aux jeunes en difficulté. »



Une possibilité de se reconstruire

« Le but est de permettre à ces jeunes de se reconstruire, avec un suivi scolaire ou professionnel, tout en permettant une grande autonomie, afin de pouvoir les lâcher dans la nature avec tous les atouts de leur côté, poursuit François Gorgé. Pourquoi en effet consentir tant d'efforts pour leur assurer une formation et les aider à se prendre en charge si c'est pour les abandonner à un moment crucial. Il s'agit donc de poursuivre ce qui a été entrepris de constructif entre les jeunes et cette institution, de respecter leurs besoins pour éviter toute situation qui peut s'avérer dramatique. »

La Fondation BCV, qui octroie chaque année des dons à des acteurs majeurs de la vie scientifique, sociale et culturelle vaudoise, a entendu le message. En 2017, elle a prêté son concours au projet à hauteur de 60 000 francs pour le financement des équipements de la partie dédiée à l'élaboration et la consolidation du projet professionnel. « Nous ne pouvions que soutenir un tel projet qui tient à la fois de l'expérimentation et de cette formidable expérience accumulée au sein du Châtelard, affirme Jean-Marc Roethlisberger, en charge du domaine social pour la Fondation BCV. On ignore trop souvent la chance que nous avons d'avoir à disposition de telles associations dont le travail est non seulement admirable mais indispensable. » ■



François Gorgé, directeur du Châtelard, nourrissait depuis des années le projet Ado'Suite. Depuis l'été 2017, ce lieu de vie pour 11 adolescents est une réalité.



Un petit geste pour les uns, un grand pas pour les autres

- **Le Bouveret**, où est basée l'association Morija, est séparé de Kaya par plus de 5 000 km. Bien peu comparé à la distance économique entre la Suisse, riche et prospère, et le Burkina Faso, l'un des pays les plus pauvres du monde. L'association Morija est venue en aide à la population démunie en ouvrant un centre orthopédique pour handicapés. BCV Solidarité a choisi de l'aider, en 2016, en finançant l'agrandissement de cette structure de soins.

Chantal, 8 ans, fixe les visiteurs de ses grands yeux sombres. Son bras gauche est bandé à hauteur de l'épaule et sa main droite porte encore une perfusion. Pourtant elle sourit, allongée sur un des lits du Centre orthopédique pour handicapés de Kaya, au Burkina Faso, à une centaine de kilomètres de la capitale Ouagadougou.

La fillette fait partie des centaines de patients, dont la moitié environ ont moins de 20 ans, accueillis par le Centre chaque année. Elle est arrivée depuis son village dans la brousse, après un long voyage sur des pistes poussiéreuses, pour être opérée d'une infection à l'humérus. D'autres patients viennent d'encore plus loin, de pays voisins comme la Côte d'Ivoire, poussés par l'espoir de trouver au Centre une solution à leur handicap. Malgré sa situation, Chantal peut se considérer comme chanceuse. Ce qui semble aller de soi dans nos contrées est un privilège dans ce pays à l'extrême pauvreté: les centres médicaux sont rares, les soins de base très souvent inaccessibles. La seule option est de se tourner vers un guérisseur.

Redonner de la dignité

Pour venir en aide à ces populations vulnérables, l'association Morija, sise au Bouveret, a mis sur pied le Centre orthopédique de Kaya. Mikaël Amsing, directeur des Programmes, explique ce qui le pousse à s'engager: «Humainement, la situation de ces personnes me touche beaucoup. J'aime aussi l'idée de construire ensemble des projets avec les gens sur place, de confronter nos visions dans un respect mutuel.» Le Centre offre des services de chirurgie et de rééducation et dispose d'un atelier de prothèses. Il accomplit un travail essentiel, car il permet de redonner aux patients une vie normale. «En raison de leur handicap, les personnes qui arrivent ici sont socialement déconnectées, voire mises à l'écart, car elles ne peuvent plus travailler ou aller à l'école», déclare Mikaël Amsing. «Une fois soignées, elles deviennent comme les autres, libres de faire leur vie. La différence se voit sur leur visage et c'est notre plus belle récompense.»

Quatre à six fois par an, le docteur Dominique Hugli, chirurgien orthopédiste, arrive de Suisse avec une mission: opérer les cas les plus difficiles ou spécifiques. Le



Le docteur Dominique Hugli se rend plusieurs fois par an à Kaya pour opérer.



Le Centre orthopédique de Kaya regroupe des services de chirurgie, de rééducation et un atelier de prothèses. Le bâtiment financé par BCV Solidarité abrite 30 lits supplémentaires, un laboratoire, une pharmacie.

dimanche, quand il n'est pas au bloc, il va visiter d'anciens patients dans leur village. «Je me souviens d'un homme qui ne pouvait plus marcher quand il est arrivé au Centre. Quand je l'ai revu, non seulement il tenait debout, mais il se déplaçait sans aide et avait pu reprendre ses activités. Ce n'est pas seulement lui et sa famille qui sont reconnaissants, mais tout le village.» Pour que le Centre puisse à l'avenir être entièrement autonome, le docteur Hugli se charge également de former le personnel local. Avec un niveau d'exigence élevé. «Les cas que nous traitons ici sont complexes. Il faut être vraiment compétent pour obtenir le meilleur résultat possible.»

Répondre à des besoins croissants

La réputation du Centre attirant toujours plus de personnes, la nécessité de nouveaux locaux est devenue pressante. En 2015, l'association Morija a lancé un projet d'agrandissement: un bâtiment destiné à

l'hospitalisation ajoutant 30 lits aux 74 existants et un autre abritant un laboratoire, une pharmacie et une zone de stockage. C'est ici qu'intervient BCV Solidarité, qui a financé cet agrandissement à hauteur de 150 000 francs.

Fin 2016, les travaux ont démarré sur place, sous la direction d'une architecte locale, épaulée par des architectes et ingénieurs suisses. Particularité à souligner, la construction a été adaptée aux conditions et besoins locaux. Ni béton ni tôle, place aux briques en terre crue et à la pierre, matériaux immédiatement disponibles sur place et utilisés dans le cadre de la technique de la voûte nubienne. Cette technique ancestrale permet de réaliser des bâtiments qui allient esthétique, confort thermique et solidité. Les travaux ont été réalisés par des entreprises de la région, créant ainsi des emplois, dans un premier temps pour la construction, puis pour la rénovation et l'entretien par la suite.

Le 7 octobre 2017, une délégation de collaborateurs BCV a bravé la chaleur africaine pour inaugurer le nouveau bâtiment hospitalier à Kaya. Discours, émotions et musique étaient au rendez-vous. ■



Isabelle Chevalley

Membre de l'ONG Nouvelle Planète

« On ne peut pas être riche tout seul »

«Je me réjouis que des entreprises prennent conscience qu'elles ont la possibilité d'aider concrètement et s'impliquent dans ce genre de projets. Partager, c'est stimulant aussi bien pour le patron que pour les collaborateurs. J'ai voyagé en Afrique avec des chefs d'entreprise et certains en sont rentrés transformés. J'oserais même dire que cela leur a apporté une certaine sérénité.

D'après mes observations, les entreprises s'impliquent davantage (par rapport au simple don) quand elles soutiennent des projets menés par des associations présentes sur place. Celles-ci connaissent bien les réalités locales et les besoins de la population. Elles mettent sur pied des projets concrets qui y répondent. Du début à la fin, elles suivent la réalisation et communiquent régulièrement sur l'avancement.

Les entreprises savent ainsi exactement à qui elles donnent et comment est utilisé le don.»



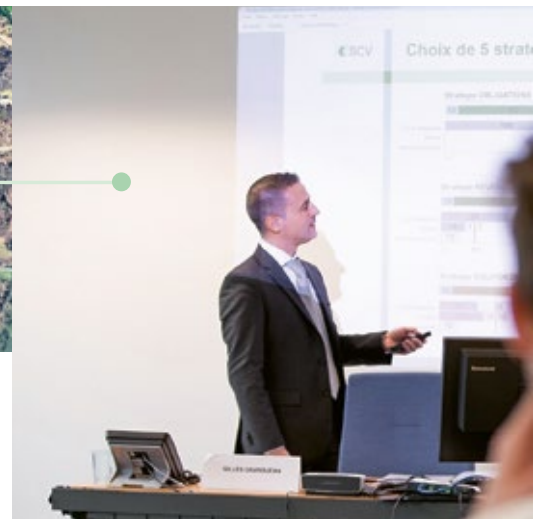
« Une fois soignées, les personnes deviennent comme les autres, libres de faire leur vie »

Mikaël Amsing,
directeur des Programmes
à l'association Morija



Certifier pour mieux servir

D'entente avec plusieurs banques du pays, la BCV et les Banques Cantionales Latines ont adopté en 2015 une norme de certification pour les conseillers, reconnue par la Confédération. Dorothée Franck, conseillère clientèle individuelle et responsable *ad interim* de l'agence BCV à Montreux, fait partie des premiers collaborateurs à avoir suivi ce cursus, de septembre 2016 à mai 2017. Entretien.



« Tout évolue si vite dans le domaine bancaire qu'une telle formation est devenue quasi indispensable », affirme Dorothée Franck en parlant de la certification reçue. En effet, le secteur bancaire fait probablement partie des domaines d'activité qui connaissent une évolution aussi rapide que complexe. Concerné au premier chef par la numérisation, il doit en outre répondre à une régulation en constante mutation. Pour répondre à cette évolution ainsi qu'aux souhaits de la clientèle en matière de conseil, les principales banques de la place helvétique ont adopté en 2015 une norme de certification commune pour leurs conseillers clientèle. Reconnue par la Confédération, celle-ci répond au niveau international à la norme ISO 17024.

Convaincue de la nécessité de disposer d'un système d'actualisation tangible et mesurable

« L'investissement personnel est important. Impossible de prendre une telle formation à la légère »

Dorothée Franck,
responsable *ad interim*
de l'agence de Montreux





Le cursus de certification mis en place par la BCV alterne ateliers et cours académiques.

des compétences techniques et comportementales de ses conseillers, la BCV a fait œuvre de pionnière en la matière. Elle a ainsi mis en place un cursus qui s'étale sur 12 à 18 mois. « Cette formation permet d'approfondir ses connaissances et de se tenir au courant des derniers développements propres au secteur, explique Dorothée Franck. De nos jours, la qualité du conseil est devenue essentielle dans nos métiers, non seulement pour tout ce qui concerne les aspects techniques mais également en ce qui concerne les relations avec ses clients. Or, cette formation trouve un très bon équilibre en alliant ces deux aspects. »

Elle débouche sur six types de certification, à raison de deux pour chacun des secteurs Retail, Entreprises et Private Banking. Valables trois ans, ces certificats doivent ensuite être renouvelés, de sorte qu'un conseiller qui entrerait en fonction à l'âge de 20 ans sera certifié puis recertifié une quinzaine de fois au cours de sa carrière, quel que soit l'établissement qui l'emploie, étant donné qu'ils ont une validité interbancaire.

Un impact professionnel immédiat

« Personnellement, je pense que c'est une chance d'être dans une entreprise qui donne l'opportunité à ses collaborateurs de se tenir à jour et d'améliorer leurs

compétences, ajoute la conseillère. Mais n'allez pas croire qu'il s'agit d'une formalité. L'investissement personnel est important. Impossible de prendre une telle formation à la légère. »

Dorothée Franck sait parfaitement de quoi elle parle. Pour avoir été parmi les premiers collaborateurs de la Banque à passer la double certification SAQ et Retail BCV, elle a pu mesurer à la fois l'ampleur de la tâche et les avantages qui en découlent. Le cursus alterne ateliers et cours académiques, travail en groupe et préparation à la maison. Pendant huit mois, de septembre 2016 à mai 2017, elle a consacré à cet apprentissage 30 minutes chaque soir, « sauf le week-end, pour garder un vrai temps de repos ». S'y sont ajoutés six ateliers, deux examens en blanc, huit journées de cours au Centre de formation de la BCV, avant de passer les examens: deux par écrit ainsi qu'un oral.

« Je me suis investie dans le but d'être plus performante au niveau bancaire. Comme je suis Française, diplômée en France, il s'agissait aussi pour moi de valider mes compétences dans le contexte helvétique. Plus généralement, étant donné l'importance de la place financière suisse et la force économique qu'elle représente, il nous est indispensable d'en connaître toutes les spécificités. En ce



Claude-Alain Margelisch

CEO de l'Association suisse des banquiers

« La certification SAQ Conseiller Clientèle bancaire est un critère de référence »

« L'ASB recommande à ses membres de faire certifier leurs conseillères et conseillers à la clientèle selon les normes SAQ. En effet, le conseil à la clientèle est un facteur de succès décisif pour les banques. Les personnes qui en ont la charge doivent disposer de compétences étendues, afin d'être à même de répondre aux exigences accrues des clients en matière de conseil et de s'adapter aux évolutions des marchés financiers.

Un critère de référence commun à l'ensemble de la branche favorise la reconnaissance mutuelle et les échanges de personnel entre banques. Cette comparabilité nécessite des normes uniformes. La Swiss Association for Quality (SAQ) est un organisme reconnu, neutre et officiellement accrédité de certification de personnes, dont le système de certification Conseiller Clientèle bancaire constitue une solution attrayante pour le secteur bancaire. Ce système prévoit six segments de certification selon la norme ISO 17024. L'ensemble des banques et groupes de banques participants ainsi que l'Association suisse des banquiers (ASB) sont représentés au Comité de la norme SAQ.

Fin 2015, la BCV a été une des premières banques à soutenir activement ces certifications. Elle a joué un rôle moteur dans l'introduction des certifications de personnes en Suisse. Début 2018, plus de 30 autres banques en Suisse avaient suivi cette voie, avec plus de 9 000 collaboratrices et collaborateurs certifiés SAQ. »

sens, l'approche holistique de la formation remplit parfaitement son rôle. Quant à moi, cette certification a eu un impact positif immédiat sur mon parcours professionnel dans la mesure où la responsabilité *ad interim* de l'agence de Montreux m'a ensuite été confiée par la Direction générale de la Banque.

La formation continue et la certification prennent une importance particulière dans cette ville à la clientèle aussi variée qu'internationale. « Face à des clients de différentes nationalités, la certification donne des bases solides pour savoir ce

que la réglementation autorise ou pas en Suisse. » Plus généralement, elle apprécie d'appliquer la ligne directrice enseignée pour bien mener un entretien de conseil, écouter ses interlocuteurs et les mettre en confiance. « Dans le cadre de la certification, nous avons un livre entier dédié à ce sujet! Au final, cela apporte de la cohérence dans notre approche, au bénéfice de nos clients. » ■



L'immeuble de la BCV fait peau neuve

Réalisé en 1970, le bâtiment de la BCV à Vevey a fait l'objet d'importants travaux de rénovation. Conduit sur deux ans, le chantier a pris fin en 2016, débouchant sur un immeuble ayant reçu le label Minergie, pour un gain énergétique de 60%.

Si, en 1970, le bilan énergétique des bâtiments n'était pas le souci premier des ingénieurs, tel n'est plus le cas aujourd'hui. Les préoccupations liées à la consommation d'énergie jaillissent bien évidemment lorsqu'il s'agit d'analyser le parc immobilier existant et les améliorations potentielles en cas de rénovation. C'est exactement ce qui s'est passé pour l'immeuble construit par la BCV à Vevey, immeuble destiné à un assainissement énergétique selon le plan directeur de la Banque visant au maintien de son patrimoine. « Datant de 1970, il s'agit d'une des premières constructions importantes de la BCV que nous assainissons, précise Jean-Daniel Roulin, architecte responsable immobilier et patrimoine de la BCV. Un édifice en note 4 dans le recensement architectural cantonal, s'élevant sur sept étages, qui souffrait d'énormes pertes de chaleur en façade et de la vétusté de son système de ventilation fonctionnant par éjecto-convecteurs assurant chauffage et refroidissement des locaux. »

Nouveau chauffage

Objectif des rénovations: une mise à niveau de l'enveloppe du bâtiment, fait d'une ossature béton et de vitrages, et un remplacement complet des installations techniques. Comme il n'était pas question de toucher

Sans modifier les façades, étant donné leur valeur esthétique, les travaux menés de l'intérieur « ont permis au projet de recevoir son certificat Minergie », explique Jean-Daniel Roulin, architecte responsable immobilier et patrimoine de la BCV.

aux façades de l'immeuble, étant donné leur valeur esthétique incontestable dans le contexte de la place de la Gare de Vevey, c'est de l'intérieur qu'ont été entrepris les travaux d'isolation, complétés par la pose de fenêtres à triple vitrage et protection solaire. « Combinée à une décarbonatation du béton, donc à un assainissement de son armature métallique, cette opération nous a permis de couper les ponts de froid,

précise Jean-Daniel Roulin. Comme nous avons également procédé à une isolation de la toiture et de la dalle en sous-sol, nous avons pu réaliser un projet qui a été certifié Minergie. » Dans le même ordre d'idées, la chaudière à mazout a été remplacée par une chaudière à gaz avec une distribution calorifique via les plafonds, aménagés avec des conduits d'eau chaude ou froide selon la saison, assortis d'une ventilation lente.





Nelson Fuentes

**Responsable de la certification, Minergie®
Suisse – Office romand de certification**

**« Minergie apporte un confort accru et
une plus faible consommation d'énergie »**

« Ce projet a reçu son certificat Minergie (VD-2133). L'enveloppe du bâtiment rénovée permet de réduire les besoins en chaleur tout en garantissant une meilleure performance énergétique. Le label prend également en compte d'autres aspects comme l'éclairage par exemple. L'autre point primordial est le confort élevé apporté par le label, notamment grâce à l'utilisation d'une ventilation mécanisée, avec récupération de chaleur pour ce projet, et à la protection contre la surchauffe estivale. La combinaison de toutes ces valeurs propres à Minergie entraîne donc une plus faible consommation d'énergie, un confort accru et garantit le maintien de la valeur du patrimoine.

Pour les rénovations, il y a un gros potentiel d'amélioration du niveau de confort et des économies d'énergie. À relever que les rénovations sont souvent plus complexes qu'il n'y paraît, car il y a de nombreux aspects à prendre en compte. Le fait d'améliorer l'enveloppe du bâtiment, par exemple, le rendra fatalement plus étanche. Bien que cela soit un des objectifs recherchés, il faudra alors s'assurer que la ventilation du bâtiment est bien effectuée afin d'éviter des problèmes d'humidité. Ainsi, la rénovation de l'enveloppe ne garantira une durabilité accrue que si elle est combinée à l'utilisation d'une ventilation mécanisée comme le demande Minergie. »



**« Plus lumineux, plus
modernes, plus spacieux,
nos bureaux ont connu
une nette amélioration »**

**Fabrice Mattia,
conseiller Private Banking
à l'agence BCV de Vevey**

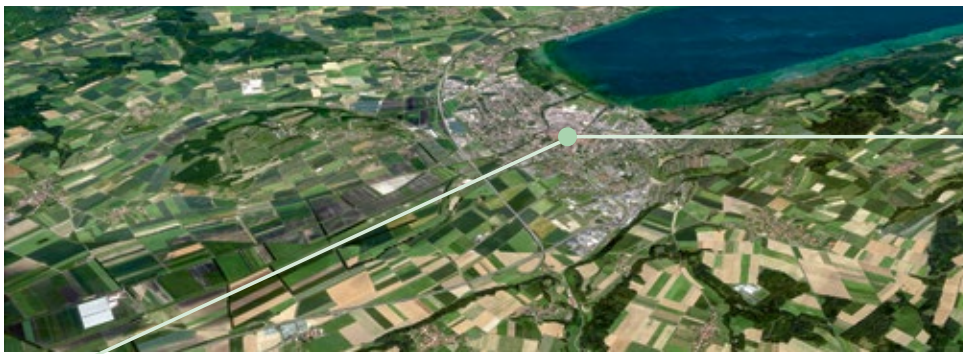
avec un confort acoustique amélioré, vu les triples vitrages et l'élimination des vieux éjecto-convecteurs intérieurs, synonyme de surfaces supplémentaires. Des travaux étalés entre 2014 et 2016 qui auront nécessité une planification rigoureuse pour que les occupants de l'immeuble – BCV, commerçants et représentants de professions libérales – puissent continuer à exercer leurs activités sans perturbations majeures. « La différence est sensible, commente Fabrice Mattia, conseiller Private Banking à l'agence BCV de Vevey. Plus lumineux, plus modernes, plus spacieux, nos bureaux ont connu une nette amélioration pour offrir aujourd'hui un cadre de travail très agréable. » Sans compter cette petite satisfaction de pénétrer à chaque nouvelle journée dans un magnifique immeuble qui respire les années 1970... comme si c'était hier. ■

La gaine technique sur toute la hauteur de l'immeuble a donc dû être complètement revue, ainsi que ses extensions horizontales pour la distribution du réseau de chauffage et de froid.

Gain énergétique de 60%

Au final, ces travaux de rénovation lourds ont permis un gain énergétique de 60%





Faciliter l'utilisation des outils digitaux

- À Yverdon-les-Bains, un atelier a permis à des clients de la Banque de se familiariser avec les dernières fonctionnalités d'e-banking sur ordinateur, tablette et mobile. Une aide proposée dans plusieurs lieux du canton pour rendre la technologie accessible à tous.

« Qui parmi vous utilise BCV smartID? » Sur la vingtaine de clients participant à l'atelier du digital organisé ce soir d'octobre 2017 à l'agence BCV d'Yverdon-les-Bains, seuls deux doigts se lèvent. Alors, patiemment, Yann Cantaluppi, chargé de projet au département Multicanal de la Banque et animateur de la soirée, explique cette solution d'authentification mobile. Elle permet d'accéder au service d'e-banking de la BCV via son smartphone de manière hautement sécurisée. Attentifs, les participants suivent chaque étape de l'explication. Certains, téléphone en main, les reproduisent en direct sur leur écran. Immédiatement, les questions fusent: comment obtenir cette solution?, est-ce valable pour tous les téléphones portables?

Les invités semblent déjà familiers du service e-banking BCV-net. « L'outil web est effectivement connu. En revanche, les participants manifestent une vraie curiosité pour l'application BCV Mobile et se posent des questions en matière de fonctionnement et d'utilisation », remarque Yann Cantaluppi, qui a déjà animé une dizaine d'ateliers du digital.

Expliquer et rassurer

Pour répondre à ces questions, la BCV a mis en place des ateliers en soirée, entièrement gratuits, destinés aux clients intéressés par

En introduction, Yann Cantaluppi, du département Multicanal de la BCV, explique comment l'e-banking de la Banque est conçu pour répondre aux besoins des clients: consulter leurs comptes, effectuer des opérations et suivre leur exécution.

BCV TWINT est aussi présentée. Si beaucoup savent que l'application permet de payer en magasin, peu connaissent ses fonctionnalités de paiement de personne à personne.



ces solutions digitales, mais qui hésitent parfois à les utiliser. En matière de sécurité, ils découvrent en une séance des informations propres à les rassurer: la déconnexion automatique des sessions BCV-net après dix minutes sans activité ou le moyen d'authentification BCV smartID, par exemple.

L'atelier est l'occasion d'un passage en revue très complet des fonctionnalités sur

ordinateur et mobile. Il permet à ceux qui utilisent déjà ces outils d'affiner leurs pratiques, de découvrir de nouvelles astuces, et aux autres, de dévoiler leurs craintes sans détour et d'obtenir des conseils pour faciliter leurs premiers pas. Près de 200 clients ont déjà participé à ces soirées, qui, très souvent, dépassent l'horaire indiqué, tant les questions sont nombreuses. L'intérêt pour le digital n'a pas de limites. ■





Tristan Gratier

Directeur de Pro Senectute Vaud, association privée d'utilité publique qui veille au bien-être des seniors

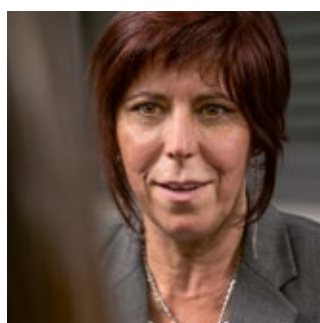
« Le risque, c'est l'isolement social »

« La digitalisation croissante rend service à un grand nombre de personnes, et parmi elles les seniors. Mais, parfois, cette tendance peut laisser de côté des personnes âgées ou de jeunes seniors. Ils doivent s'y adapter, quelquefois difficilement. Le risque, c'est l'isolement social.

Or, Pro Senectute a toujours tenu à ce que personne ne soit laissé sur le carreau. Il est très important de ne pas négliger ceux qui ne peuvent pas être connectés ou ne savent pas comment s'y prendre.

Chez Pro Senectute, nous pensons qu'il en va du devoir et de la responsabilité des entreprises qui proposent des services digitaux de faire de même.

Les besoins et les niveaux de connaissance en matière de digital sont très divers, aussi un contact direct est la meilleure solution pour répondre à toutes les attentes. »



« J'ai été rassurée »

Maria Teixeira,
51 ans, commerçante

« Je suis venue à titre particulier et professionnel, car j'utilise BCV-net dans les deux cas. Ce soir, j'ai été rassurée sur un point: la fonctionnalité de scan de factures via mobile. Je l'avais découverte auparavant, un peu par hasard, mais ce n'était pas totalement clair pour moi. J'ai pu avoir confirmation du fonctionnement de cet outil au cours de l'atelier, ce qui m'a mise en confiance.

Évidemment, c'est aux utilisateurs de s'approprier les outils, mais je trouve bien que la BCV prenne le temps de nous accompagner. J'en ai profité pour faire plusieurs découvertes, notamment les virements via mobile. Par ailleurs, concernant la sécurité, j'ai été rassurée de voir que l'application se déconnecte au bout de dix minutes. »

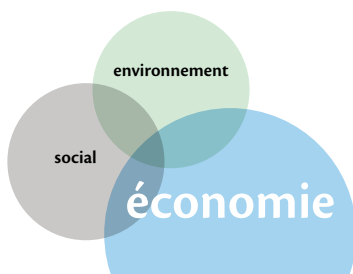


« Un grand nombre de possibilités »

Gérald Jeanneret,
65 ans, retraité

« J'étais déjà un utilisateur de BCV-net, que je trouve simple et pratique. La soirée a confirmé des fonctionnalités que j'utilisais déjà. Par contre, j'ai vu pour la première fois celles sur mobile, que je vais probablement utiliser, notamment pour effectuer mes paiements. En une soirée, j'ai découvert finalement un grand nombre de possibilités, et les questions du public ont résolu certaines de mes interrogations.

N'étant pas vraiment de la génération smartphone, j'avais tout de même quelques craintes quant à la sécurité de l'e-banking sur mobile. Elles ont été abordées ce soir, je me sens donc rassuré. »



Être un partenaire de référence

Encourager l'innovation, accompagner les entreprises, favoriser la compréhension des enjeux économiques: ce sont quelques-unes des actions engagées par la BCV pour remplir sa mission de contribution au développement de l'économie vaudoise. Sa solidité financière et une stratégie responsable lui permettent de jouer pleinement son rôle de partenaire et d'établissement de référence du canton.

Rappel des objectifs fixés en 2015

Poursuivre l'accompagnement de l'innovation avec le soutien financier de 500 000 francs par an accordé à la Fondation pour l'innovation technologique (FIT)

L'innovation est un levier de croissance pour le développement futur de la région et doit être soutenue.

Dans le canton de Vaud, ce soutien est notamment incarné par la plate-forme Innovaud, association à but non lucratif lancée en 2013 par l'État de Vaud et des acteurs économiques et scientifiques du canton. Elle propose aux start-up et PME innovantes des possibilités de coaching, d'hébergement et de financement. C'est la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) qui est chargée de ce dernier aspect, avec différents mécanismes de prêts et bourses pour les start-up.

Depuis sa création en 1994, la FIT est soutenue financièrement par la BCV, l'un des principaux contributeurs de l'organisation. Par ailleurs, la Banque est représentée au comité de sélection des entreprises bénéficiaires.

En 2016 et 2017, la BCV a versé 1 million de francs à la FIT, conformément à son engagement de 2013, qui prévoyait l'octroi de 5 millions de francs à la fondation sur une période de dix ans. Ceci a permis à la FIT de déployer son offre de soutien spécifique à destination des sociétés technologiques. Alors qu'elle proposait déjà les prêts sans intérêt «Seed», d'un montant de 100 000 francs, la fondation a développé depuis 2013 les prêts «Early», d'un montant de 300 000 à 500 000 francs, pour accélérer le développement commercial d'un projet, et les bourses «Grant», d'un montant maximal de 100 000 francs, pour assurer la prise en charge du salaire d'un chercheur au stade initial d'un projet.

Dans la même période, la fondation a eu un niveau d'activité record en accordant 54 nouveaux soutiens pour plus de 10 millions de francs. La Banque a également poursuivi sa collaboration opérationnelle avec la FIT. Le représentant de la BCV dans le comité de sélection a notamment pris la présidence de l'organe dédié à l'analyse et à l'octroi des nouvelles aides «Early» et a été l'un des partenaires de réflexion de la fondation pour la revue de cet outil après les quatre premières années d'activité.

Par ailleurs, la Banque et la fondation ont poursuivi leur collaboration pour mettre en relation start-up et investisseurs en organisant deux fois par année des rencontres qui ont permis d'amorcer des contacts utiles pour le développement du financement de ces sociétés.

Après plus de 20 ans d'activité, la FIT a contribué au développement de 170 entreprises pour un montant de 33 millions de francs. Aujourd'hui, 130 sont toujours en activité. Les entreprises créées se concentrent principalement dans des secteurs à forte valeur ajoutée: technologies de l'information et de la communication (29%), sciences de la vie (38%), cleantech (8%), mais l'industrie est aussi bien représentée (25%). Le taux de survie des entreprises nées depuis la création de la FIT est important (76%), malgré la phase précoce à laquelle les fonds sont attribués. Cet élément, ajouté aux nombreuses et régulières success-stories (Sophia Genetics, Bestmile, Mindmaze, Gamaya, Flyability, L.E.S.S., etc.), atteste du travail effectué par le comité de sélection de la fondation. En 2016 et 2017, sur les 10 premières places du TOP 100 des start-up suisses, la moitié – dont deux sur les trois premières en 2017 – sont des sociétés soutenues par la FIT dans l'année de leur création, longtemps avant la reconnaissance publique.

Ces deux dernières années, une vingtaine d'entreprises vaudoises à fort potentiel ont bénéficié du label «scale-up» d'Innovaud. Il permet de démontrer aux clients et investisseurs que la société ne présente plus les risques d'une start-up débutante. Les conditions requises pour prétendre au label sont d'afficher une progression annuelle des emplois de 20% en moyenne, exister depuis au moins trois ans, employer un minimum de 10 collaborateurs et avoir l'ambition de devenir une entreprise leader globale.

Participer à la réflexion menée par le Canton sur l'évolution du soutien à l'innovation

En août 2017, la BCV a organisé un voyage de presse en Israël. Une délégation comprenant des dirigeants de la Banque, des représentants de la presse, mais aussi des personnalités du monde politique, économique et académique, a pu découvrir l'écosystème de l'innovation en Israël. Les principales étapes de ce voyage comprenaient des visites du campus du Technion à Haïfa, de l'Université Ben Gurion à Bersheva et de la Hebrew University of Jerusalem, ainsi que de divers centres et acteurs majeurs de l'innovation au cœur de la «Startup Nation».

La BCV a ensuite mis sur pied, en novembre 2017, un atelier de réflexion réunissant une quinzaine d'acteurs importants de l'innovation en Suisse romande. Les observations faites en Israël y ont été présentées et ont servi de point de départ aux échanges ultérieurs. Les participants ont identifié certaines pistes pour renforcer le soutien à l'innovation et accompagner le renouvellement du tissu économique en Suisse romande: développer la culture d'entreprendre chez les jeunes en Suisse romande, attirer, retenir et développer les compétences nécessaires à la conduite des entreprises de croissance, dérisquer les investissements privés.

L'innovation représente un enjeu stratégique, aussi bien du point de vue politique qu'économique, car elle est un important levier de croissance économique. Dans une région avec une forte présence de hautes écoles, véritables viviers d'entrepreneurs, soutenir le développement de l'innovation devient une évidence. Les efforts consentis jusqu'ici commencent à porter leurs fruits. Ces dernières années, l'écosystème de l'innovation a connu une accélération phénoménale dans le canton. Entre 2013 et 2017, les investissements dans les start-up vaudoises sont passés de 89,7 millions à 298 millions. Elles ont attiré plus de capital-risque que celles d'autres régions du pays.

Par ses analyses et ses données, la BCV contribue aux réflexions menées par le Canton sur le soutien à l'innovation. Elle apporte son éclairage économique, son expertise et son expérience. En agissant ainsi, elle ne recherche pas d'écho promotionnel pour elle-même ou ses activités. Elle joue un rôle de facilitateur, grâce à ses contacts, permettant l'accès à des informations utiles à la compréhension des grands enjeux de la société dont elle est un acteur responsable.

Développer le Silicon Valley Startup Camp. Organiser des rencontres régulières d'alumni

Pour stimuler l'entrepreneuriat de demain, la Banque organise depuis 2013 un camp dans la Silicon Valley. Il est destiné aux étudiants des hautes écoles vaudoises, en partenariat avec la Chambre vaudoise de commerce et d'industrie et Swissnex San Francisco, antenne de la Confédération dédiée aux échanges scientifiques et culturels entre la Suisse et la Californie.

Pendant une semaine, une dizaine de participants assistent à des rencontres et ateliers avec des coaches, des experts, des investisseurs privés et des entrepreneurs. Ils visitent également des campus, Stanford, Berkeley, ou des entreprises à divers stades de développement: de la start-up à Facebook, Airbnb ou LinkedIn.

En 2016 et 2017, 20 jeunes ont pris part au Silicon Valley Startup Camp (SVSC). Ils étaient issus de plusieurs grandes écoles vaudoises partenaires: dix étudiants de l'École polytechnique fédérale, six de l'Université de Lausanne, quatre de l'École hôtelière de Lausanne.

Parmi les alumni, plusieurs ont fondé une entreprise à leur retour. À fin 2017, entre Novaccess (voir p. 18), Technis, Monito, TekBeez, Oqtor et Fullrange Interactive, une trentaine d'emplois avaient été créés et plusieurs millions de fonds levés.

Par ailleurs, des liens se sont tissés entre les participants aux différents camps. Ce réseau d'alumni constitue un premier socle pour évoluer dans le monde de la création entrepreneuriale. Fort de 50 membres, il s'étend au fil des ans. L'activité des anciens est régulièrement relayée par la Banque à travers le réseau social Facebook, à partir d'une page dédiée, intitulée Silicon Valley Startup Camp, suivie par plus de 4 000 personnes.

La BCV a également organisé des rencontres d'alumni, notamment lors du Seedstars Summit, forum de l'entrepreneuriat et des technologies des pays émergents, afin de favoriser l'échange d'expériences entre anciens et nouveaux participants du SVSC.

Poursuivre la production d'études sectorielles sur l'économie vaudoise

L'Observatoire BCV de l'économie vaudoise, organisme interne à la Banque créé en 2004, produit des études et analyses pour comprendre le marché vaudois. En 2015, il a publié en collaboration avec la CVCI, l'Institut CREA d'économie appliquée de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne, une étude sur la transformation en 30 ans (entre 1985 et 2013) de la structure de l'économie vaudoise. *Vaud - Le tigre discret* a notamment montré comment le canton s'est remis de la crise des années 1990, comment il a pu afficher une forte croissance économique depuis le début du millénaire et comment il a pu faire preuve de robustesse face à la crise financière de 2008-2009 et aux divers chocs conjoncturels qui ont suivi. Le titre fait référence au fait que les racines de ce dynamisme sont multiples

et que Vaud dispose de solides atouts pour s'adapter, même si ceux-ci ne sont pas toujours pleinement perçus.

En 2017, l'Observatoire a édité *Logements vaudois: vers l'abondance?*, le quatrième volet d'une série d'études sur le marché vaudois du logement, réalisé par i Consulting avec le soutien éditorial, logistique ou financier de l'État de Vaud, de la BCV, de la Fédération vaudoise des entrepreneurs et de l'Association romande des maîtres d'ouvrage d'utilité publique. Cette étude a montré que la mise en œuvre de la révision de la Loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT) a ralenti la détente sur le marché vaudois du logement, mais ne l'a pas stoppée et que la fin de la pénurie se dessine à l'horizon 2020.

Poursuivre la production et la publication, en partenariat, d'indices économiques concernant le canton de Vaud et la région romande

À l'initiative de la BCV et en partenariat avec l'État de Vaud (Service de la promotion économique et du commerce et Statistique Vaud) ainsi qu'avec la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI), l'Institut CREA d'économie appliquée de la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne est mandaté depuis 2008 pour calculer de façon rigoureuse et transparente le produit intérieur brut (PIB) cantonal.

Depuis 2011, le PIB vaudois est publié quatre fois par an. En 2016 et 2017, années marquées par les suites de l'envol du franc après l'abandon du cours plancher de l'euro par la Banque nationale suisse, les responsables de l'économie privée et décideurs politiques ont continué de disposer ainsi de données et de prévisions à jour, leur permettant de mieux préparer leurs décisions et piloter leurs projets.

La BCV est également associée depuis 2012 à la Commission Conjoncture vaudoise, aux côtés de l'État de Vaud, de la CVCI et d'associations de branches.

En collaboration avec le Forum des 100 et les cinq autres banques cantonales romandes, la BCV participe depuis 2008 à la publication d'un autre indicateur économique: le PIB romand. Également calculé par l'Institut CREA, celui-ci mesure l'évolution de la conjoncture de la région qui, avec un PIB nominal de 155,4 milliards de francs en 2016, représente un quart (24%) de l'économie suisse. De plus, il s'accompagne de prévisions pour l'année en cours et l'année suivante. Ces chiffres ont notamment mis en évidence que l'économie romande s'est montrée tendanciellement plus dynamique que l'économie suisse depuis le tournant du millénaire. Ils ont ainsi permis de faire prendre conscience à un public plus large du fait que notre région est devenue l'un des moteurs du pays.

En 2016, le rapport sur le PIB romand comprenait une analyse de la contribution économique des pendulaires. Ainsi, le travail des pendulaires intercantonaux et des frontaliers représente près d'un cinquième du PIB romand (18% en 2013), une part qui a prati-

quement doublé depuis 1990. La contribution de ces travailleurs mobiles à la création de valeur diffère cependant d'un canton et d'une branche à l'autre. Elle est supérieure à la moyenne romande dans les cantons de Genève (30% en 2013), de Neuchâtel (21%) et du Jura (21%). À l'inverse, elle est plus basse dans les cantons de Vaud (16%), de Fribourg (11%) et du Valais (5%). Au niveau des branches, la part la plus élevée concerne les activités manufacturières, dans lesquelles 3 francs sur 10 (29%) sont créés par le travail des pendulaires intercantonaux et des frontaliers. Par contre, cette contribution est moins importante dans les activités immobilières (10%) et l'agriculture (4%). Dans les autres branches, elle est plus ou moins proche de la moyenne.

En 2017, l'étude annexe portait sur une comparaison du PIB romand avec ceux des 300 régions européennes et des autres régions suisses. Il en ressort que la Suisse romande faisait partie en 2015 du top 10 des régions européennes les plus prospères en matière de création de valeur par habitant. Elle n'était devancée que par l'Inner London-West (City de Londres), le Luxembourg et cinq autres régions suisses (Zurich, Tessin, Suisse du nord-ouest, Suisse centrale et Berne-Soleure). Cependant, là où la Suisse romande se distingue le plus, c'est lorsque l'on considère ensemble croissance et création de valeur. Bien classée selon cette dernière, la région affiche aussi une hausse de son PIB plus rapide que celle de la plupart des territoires industrialisés du continent.

Quant à la comparaison avec les régions de la Confédération, elle a confirmé les conclusions des précédentes éditions du PIB romand, mais aussi permis de les affiner. Ainsi, la Suisse romande a bénéficié d'un effet de rattrapage depuis le début du millénaire, avec une croissance en termes réels de 33,7% entre 2000 et 2015 (horizon considéré dans cette analyse), contre 29,5% pour l'ensemble du pays. Toutefois, l'écart avec la moyenne suisse en matière de PIB par habitant ne s'est pas comblé, en raison principalement de la croissance démographique plus dynamique en Suisse romande (+20,8% sur la période considérée) qu'en moyenne nationale (+15,3%).

Poursuivre et intensifier les rencontres métiers pour les conseillers PME

Banque d'une PME vaudoise sur deux, la BCV accompagne des sociétés actives dans tous les domaines. Pour pouvoir offrir des conseils de qualité, bénéfiques aux entreprises clientes, il est important que les conseillers de la BCV connaissent en détail les enjeux de chaque branche et chaque secteur accompagné.

C'est pourquoi la Banque, en partenariat avec le Centre Patronal, la Fédération vaudoise des entrepreneurs et la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie, a instauré des rencontres régulières, au cours desquelles les acteurs d'une branche professionnelle échangent avec les conseillers BCV dédiés aux entreprises. C'est l'occasion pour ces derniers de mieux comprendre les enjeux de certains métiers et d'approfondir leurs connaissances. Des ren-

contres ont ainsi eu lieu en 2016 avec les cafetiers-restaurateurs et les installateurs électriciens et en 2017 avec des professionnels de la construction métallique et du gros œuvre.

Poursuivre les séminaires devises

En 2015, après l'abolition par la Banque nationale suisse de la parité du taux plancher EUR/CHF, la BCV avait organisé des séminaires spécifiques, menés par ses experts internes de la Salle des marchés, pour les entreprises clientes ayant des considérations particulièrement importantes en matière de couverture de devises.

Ces séminaires n'ont pas été reconduits sous cette forme les années suivantes. La BCV a organisé des présentations et formations plus individuelles, de manière bilatérale avec les clients concernés.

En 2016 et 2017, deux workshops, réunissant chaque fois 30 participants, ont été mis sur pied par la Salle des marchés à l'intention des sociétés clientes qui utilisent ses services. Le premier a porté sur la digitalisation « Tous digitalisés... enjeux, risques et perspectives », le second sur le développement durable « Développement durable: mode ou nécessité ». Ces sujets ont été choisis pour l'intérêt qu'ils suscitent chez les clients, afin de répondre au besoin de compréhension de ces thématiques.

Poursuivre les cours Créer votre entreprise

Certaines personnes souhaitent se mettre à leur compte, mais n'ont pas de formation spécifique en gestion d'entreprise. La BCV les accompagne en leur proposant un cycle de cours, mis sur pied en partenariat avec la CVCI, GENILEM et le SAWI, pour les aider à réaliser leur projet dans les meilleures conditions. En 2016 et 2017, 88 participants ont suivi cette formation.

Ce cycle, composé de cinq modules, a pour objectifs d'aider les futurs entrepreneurs à analyser le potentiel et la faisabilité de leur projet ainsi qu'à choisir une forme juridique pour leur future société. Ils sont aussi rendus attentifs à leurs obligations en matière d'assurances sociales. Les aspects de financement sont étudiés, ainsi que la manière de présenter un projet à sa banque. Enfin, les participants ont l'opportunité d'échanger avec un entrepreneur et un formateur sur leur business plan (voir p. 14).

L'inscription au cycle comprend en outre un accès à la formation en ligne *Ma Boîte Academy*, créée par GENILEM avec le soutien de la BCV et de la CVCI. C'est une approche inédite qui rassemble un jeu, des conférences, une collection complète de fiches thématiques et des outils pour faire ses premiers pas. Sous forme de film interactif, elle permet de s'immerger dans une aventure entrepreneuriale virtuelle et d'être confronté sans risque à des situations classiques de la création d'entreprises.

Évolutions 2016-2017

Accompagner la création d'entreprises

La BCV finance régulièrement la création de nouvelles entreprises. En 2016 et 2017, elles étaient au nombre de 73, pour un total de 22 millions de francs de crédits.

Par ailleurs, la Banque met différents outils à la disposition des entrepreneurs. En collaboration avec la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie, elle propose notamment un guide d'information gratuit sur la création d'entreprises.

Sur 2016 et 2017, 627 nouvelles entreprises de moins de deux ans ont bénéficié de la gratuité pendant un an sur le Package, une formule proposant les prestations de base utiles aux PME. Sur la même période, 960 sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) en formation ont bénéficié d'un rabais de 50% sur la commission d'ouverture d'un compte de consignation.

Accompagner la transmission d'entreprises

La transmission d'entreprises est essentielle, car elle permet de maintenir des emplois et la création de richesse. En 2016 et 2017, la Banque a financé 61 reprises d'entreprises, à hauteur de 20,4 millions de francs.

Une transmission est une démarche qui demande des compétences dans de nombreux domaines: crédit, finance d'entreprise, fiscalité, juridique, planification patrimoniale. Pour fournir un conseil complet, la BCV a formé au total une quarantaine de collaborateurs, répartis dans les différentes régions, sur cette thématique. Spécialistes de la transmission d'entreprises, ils peuvent accompagner au mieux le vendeur ou le repreneur d'entreprise dans sa préparation et offrir des solutions au plus près des besoins des clients. De plus, les conseillers PME font le lien avec les conseillers Private Banking, qui accompagnent le vendeur dans sa planification successorale ou sa gestion de patrimoine par exemple.

Par ailleurs, la BCV participe à la formation organisée par Relève PME, association visant à faciliter et favoriser la transmission de PME. Il s'agit de quatre ateliers, dont l'un est animé par un spécialiste BCV. Il y prodigue des conseils sur les aspects financiers de la transmission d'une entreprise.

Accompagner les entreprises dans la migration du trafic des paiements en Suisse

Le système suisse de trafic des paiements évolue pour répondre à la nouvelle norme ISO 20022 et se rapprocher des réglementations internationales. L'objectif est aussi de gagner en simplicité et efficacité, en uniformisant les structures de paiement entre partenaires. Le processus d'harmonisation du trafic des paiements s'échelonne entre 2016 et 2020.

Durant toute la phase d'harmonisation, la BCV accompagne les clients dans leurs démarches et les informe pour assurer une transition en douceur. Pour 2016 et 2017, les principales actions engagées ont pris plusieurs formes. En interne d'abord, outre des informations régulières sur les changements en cours, les conseillers de la Banque ont reçu une formation spécifique afin de bien connaître les changements.

Pour que les clients soient en mesure d'identifier les mesures à prendre, des informations sur l'harmonisation ont été mises à disposition sur le site bcv.ch. Dans le même objectif, lors des entretiens, les conseillers ont remis aux clients principalement concernés un lot de documents utiles pour se préparer: brochure, planning, check-list.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, les dispositions à prendre ont été annoncées par mailing et e-mailing, dans l'outil d'e-banking. La newsletter destinée aux entreprises a proposé régulièrement des articles plus détaillés sur le sujet. Une équipe de spécialistes BCV a pris en charge les demandes spécifiques des clients. Fin 2017, les conseillers PME ont aussi pris directement contact avec les entreprises les plus concernées pour les orienter sur les dispositions à prendre.

Poursuivre l'octroi de crédits à toutes les branches de l'économie et dans toutes les régions du canton

La Banque octroie les quatre cinquièmes de ses crédits dans le canton. Elle est présente dans toutes les régions, sans distinction et en fonction des spécificités de chacune, ainsi que dans toutes les branches de l'économie vaudoise. Les entreprises de toutes tailles et les corporations de droit public représentent ainsi la moitié des crédits de la BCV.

Le découpage par branche du portefeuille de crédits de la Banque correspond dans les grandes lignes à la structure de l'économie vaudoise. La part des professionnels de l'immobilier est importante, ce qui découle de la nature de leur activité. En effet, le crédit joue un rôle clé dans le financement de la construction de nouveaux logements. La BCV est aussi très présente dans des branches comme l'industrie, l'hôtellerie-restauration, l'agriculture ou la viticulture.

Dans sa politique de crédit, la BCV n'a pas d'approche de traitement des demandes de financement ou de tarification en fonction des branches. Tous les cas sont considérés de manière individuelle.

Contribuer à développer les compétences des cadres de PME par le partenariat avec Romandie Formation

Convaincue par sa propre expérience du Micro MBA suivie par ses cadres (voir page 44), la BCV a choisi d'être partenaire du Micro MBA en management entrepreneurial proposé par Romandie Formation, un département du Centre Patronal. Elle apporte ainsi sa contribution à la formation continue des cadres de PME romandes. Au total, 44 personnes ont participé aux deux volées 2016-2017 et 27 participants suivent la volée 2017-2018.

Romandie Formation a développé le programme de Micro MBA pour aider les cadres des PME et les indépendants face à un environnement en mutation rapide. Il a pour objectif d'apporter aux participants des outils de gestion entrepreneuriale et une formation en leadership pour, notamment, favoriser les projets transversaux, développer l'esprit entrepreneurial et devenir des intervenants proactifs du changement. Le cursus comprend plusieurs modules théoriques, puis un volet pratique avec un projet issu de l'environnement professionnel des participants et apportant des avantages concurrentiels à leur entreprise.

Gérer l'application des taux négatifs auprès des clients

Entre décembre 2014 et janvier 2015, la Banque nationale suisse (BNS) a introduit des taux d'intérêt négatifs sur les avoirs au-delà d'un certain seuil déposés chez elle par les banques. Le niveau des liquidités de la BCV a augmenté et le plafond d'exonération a régulièrement été dépassé. La Banque a donc dû payer pour ses liquidités détenues à la banque centrale, ce qui a été l'un des facteurs pesant sur les revenus d'intérêts.

Cependant, la BCV a adopté une politique modérée de report des taux négatifs sur la clientèle. D'une part, elle n'applique pas de taux négatif pour les particuliers et les PME. D'autre part, pour les clients institutionnels et les grandes entreprises, elle a défini des plafonds individuels, établis sur la base du niveau de liquidités placées à la BCV ces dernières années. Des taux négatifs sont appliqués au-dessus de ces limites, mais pas au-dessous.

La Banque estime ainsi avoir trouvé un équilibre entre l'intention de ne pas pénaliser ses clients fidèles, tout en se protégeant des transferts opportunistes de liquidités depuis d'autres établissements bancaires qui facturent des taux négatifs. Cette politique est valable tant que la BNS ne modifie pas sa politique monétaire.

Mettre à disposition une nouvelle publication, *BCV Immobilier*, sur les conditions du marché immobilier vaudois

La BCV a publié en automne 2017 le premier numéro de *BCV Immobilier*, une nouvelle publication semestrielle sur le marché immobilier vaudois. Sans remplacer les conseils d'un professionnel, les 24 pages de *BCV Immobilier* donnent une base d'informations pour les candidats à l'achat, les propriétaires ou les particuliers et professionnels qui souhaitent se tenir au courant des conditions sur le marché immobilier vaudois. Dans sa première édition, *BCV Immobilier* s'est intéressé en particulier au ralentissement du marché immobilier vaudois observable depuis 2014-2015 et à ses causes.

Cette publication se décompose en cinq parties. Elle commence par dresser un panorama synthétique du contexte économique et de l'évolution du marché, puis traite dans un dossier, au gré des numéros, d'un aspect particulier de ce dernier ou de l'immobilier d'une

région. Ensuite, sur la base de prix et d'indices calculés par le cabinet de conseil Wüest Partner, des cartes présentent des prix indicatifs par commune pour les maisons familiales individuelles et les appartements en PPE. Au niveau des districts, des indices illustrent l'évolution du marché depuis 2000. Enfin, *BCV Immobilier* offre un aperçu de l'évolution des loyers et de l'immobilier commercial, ainsi que de l'immobilier indirect.

Continuer à offrir une large palette de produits et services, dont plusieurs socialement responsables, répondant aux besoins des Vaudois

La BCV se préoccupe de satisfaire les besoins de ses clients et d'accompagner l'évolution de leurs attentes, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises, d'institutionnels ou de corporations de droit public. Elle leur fournit une palette étoffée de prestations bancaires. Elle permet notamment aux clients investisseurs recherchant des produits durables d'accéder à ce type de placements au travers de l'ensemble des produits financiers à disposition sur le marché. Parmi ces derniers figurent les fonds « Green Invest » ainsi que des fonds thématiques durables (tels que le climat ou l'eau) proposés par Swisscanto, qui s'engage depuis plus de dix ans dans ce domaine. De plus, la Banque propose depuis 2015 le fonds BCV Commodity Ex-agriculture, investi dans les matières premières sans les produits agricoles. Par ailleurs, dans le cadre de son offre de prévoyance « Épargne3 » (3^e pilier A), elle propose un placement dans un fonds Swisscanto à orientation durable, baptisé Oeko 45.

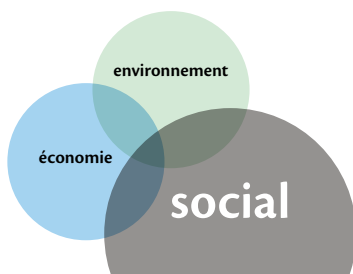
Poursuivre le soutien au programme >> venture>>

En 2016 et 2017, la BCV a contribué financièrement au concours pour start-up suisses >>venture>>, organisé à l'initiative d'ETH Zurich, de Knecht Holding, de la Commission pour la technologie et l'innovation et de McKinsey & Company Switzerland. Son objectif est d'aider les nouveaux entrepreneurs à créer leur entreprise. Les participants sont accompagnés par des experts tout au long de l'épreuve, de la rédaction du plan d'affaires à la restitution au jury, en passant par la recherche de partenaires et de capitaux. Chaque année, les cinq meilleures idées commerciales et les cinq meilleurs modèles d'affaires sont récompensés, pour un montant total de plus de 200 000 francs pour les deux ans: 100 060 francs en 2016 et 100 070 francs en 2017. Depuis sa création en 1998, plus de 3 500 équipes ont concouru et plus de 730 entreprises ont été créées.

- Poursuivre le Silicon Valley Startup Camp.
Organiser des rencontres régulières d'alumni.
- Poursuivre la production d'études sectorielles sur l'économie vaudoise.
- Poursuivre la production et la publication, en partenariat, d'indices économiques concernant le canton de Vaud et la région romande.
- Poursuivre et intensifier les rencontres métiers pour les conseillers PME.
- Développer l'accompagnement des transmissions d'entreprises par la création d'un centre de compétences.

Objectifs 2018-2019

- Poursuivre l'accompagnement de l'innovation avec le soutien financier de 500 000 francs par an accordé à la FIT.
- Participer à la réflexion menée par le Canton sur l'évolution du soutien à l'innovation.



Être un acteur de référence

Aider l'enfance défavorisée, soutenir les jeunes sportifs, sponsoriser les festivals de musique: ce sont quelques-unes des facettes de l'engagement de la BCV dans la société vaudoise. À travers le sponsoring ou le mécénat, la Banque participe au maintien d'une offre culturelle riche et au développement de projets artistiques, sportifs et sociaux. Elle joue ainsi son rôle d'acteur de référence.

Rappel des objectifs fixés en 2015

😊 Sensibiliser davantage cadres et employés de la Banque à l'action BCV Générosité

Constatant un manque d'intérêt des collaborateurs pour les actions citoyennes telles qu'elles se déroulaient précédemment, la BCV propose depuis mars 2014 l'action BCV Générosité.

Ce concept d'engagement «sur mesure» permet aux collaborateurs qui le souhaitent de s'investir pendant une journée pour une association, fondation ou organisation à but non lucratif de leur choix, afin de réaliser une action bénévole. La Banque s'y associe en octroyant aux personnes intéressées une journée de congé à cet effet.

Après un démarrage lent, cette action a connu un succès mitigé en 2016 et 2017. La BCV réfléchit à d'autres solutions pour encourager les démarches de bénévolat de ses collaborateurs.

😊 Poursuivre les actions suivantes: dons du sang, BCV Solidarité, Mimosa du bonheur, soutien à Terre des Hommes et à la Fondation Étoile filante

Poursuivre l'action BCV Solidarité

En 2011, la BCV a décidé de transformer une attention destinée à ses 2000 collaborateurs, à l'occasion de la période des Fêtes, en une action annuelle commune de soutien, en leur nom, d'un projet humanitaire dans le monde. Le choix des projets ainsi que leur suivi, du début à la fin de leur mise en oeuvre, sont assurés par des collaborateurs qui se portent volontaires chaque année. Douze d'entre eux sont tirés au sort et rejoignent le comité de pilotage, composé de quatre personnes de la Banque, ainsi que du président de la Direction générale, Pascal Kiener, présent à titre consultatif.

En 2016, les collaborateurs ont choisi le projet de l'association Morija qui avait pour but d'agrandir le Centre pour handicapés de Kaya au Burkina Faso. Ce centre réhabilite chaque année des centaines de personnes souffrant d'un handicap physique dont environ la moitié sont des enfants et des jeunes de moins de 20 ans. Les nouveaux bâtiments du Centre pour handicapés de Kaya accueillent une pharmacie, un laboratoire, un magasin de stockage et des chambres permettant d'augmenter d'une trentaine de lits la capacité d'accueil (voir p. 24).

En 2017, les collaborateurs de la Banque se sont prononcés pour le projet de l'association suisse Agro sans Frontière, basée à Buchillon. Il vise à construire un lieu de stockage réfrigéré à Hamdalaye, au Niger. Ce bâtiment doit permettre aux agriculteurs locaux de mieux gérer leur récolte de pommes de terre et d'améliorer ainsi la rentabilité de leur travail. Agro sans Frontière est une organisation dont le but est d'offrir à des pays en développement (Afrique subsaharienne et Madagascar) l'expérience d'ingénieurs agronomes actifs ou à la retraite. Les travaux devraient être achevés dans le courant de 2018.

À titre exceptionnel, les collaborateurs de la Banque ont également décidé d'attribuer un second prix en 2017 – coup de cœur – à l'association lausannoise AEVHS, Association d'Entraide Vietnam Hue Suisse, qui œuvre auprès des orphelins et des enfants nécessiteux de la région de Hué au Vietnam. Ce prix doit financer la construction de deux ponts permettant un accès sans risque aux écoles proches.

Action Terre des Hommes

Chaque année depuis plus de dix ans, la BCV prend part à l'action «Des oranges pour soigner des enfants», de l'association Terre des Hommes. La Banque s'est inscrite dans cette chaîne de solidarité en achetant 3000 oranges sur la période 2016-2017, offertes aux collaborateurs de la Banque.

Grâce à l'argent récolté auprès de l'ensemble des participants, Terre des Hommes peut intervenir dans les domaines de la santé, de l'hygiène et de la nutrition auprès de plus d'un million d'enfants dans 17 pays à travers le monde. Par ailleurs, cela permet également aux enfants atteints de maladies graves de bénéficier de soins médicaux spécialisés dans des hôpitaux universitaires en Suisse.

Dons du sang

Plus de 300 dons de sang ont été récoltés de la part des collaborateurs en 2016 et 2017, représentant 135 litres de sang au total. La BCV a mis sur pied une séance annuelle de collecte de dons du sang dès 2005, en collaboration avec la Croix-Rouge suisse et la Ligue vaudoise contre le cancer. Forte du succès obtenu, elle a décidé d'organiser, depuis 2008, deux sessions par an et sur deux sites différents, en collaboration avec le Service vaudois de transfusion.

Mimosa du bonheur

En 2016 et 2017, la BCV a contribué à l'action «Mimosa du bonheur» en achetant, comme les années précédentes, des bouquets de mimosa qui sont ensuite offerts aux clients des grandes agences de la Banque. Cette action, menée en partenariat avec la Croix-Rouge vaudoise, a pour but de récolter des fonds afin de permettre à des enfants et adolescents du canton vivant dans la précarité de bénéficier d'une aide financière ponctuelle.

Soutien à la Fondation Étoile filante

22 500 francs ont été versés par la Banque en faveur de la Fondation Étoile filante entre 2016 et 2017. La BCV s'est engagée, depuis le mois d'avril 2010, à lui remettre 10 francs pour chaque ouverture d'un compte Épargne Cadeau destiné aux enfants jusqu'à leur majorité.

Cette fondation réalise les rêves d'enfants et d'adolescents atteints d'un handicap ou d'une maladie grave. Elle finance des projets au sein d'institutions, d'écoles spécialisées, d'hôpitaux et d'associations de soutien aux parents.

Poursuivre la politique de mécénat et sponsoring

Plateforme10 de Lausanne

À l'horizon 2020, Plateforme10 réunira à Lausanne, sur le site unique des anciennes Halles CFF dédiées aux locomotives, trois institutions: le Musée cantonal des Beaux-Arts (mcb-a), le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) et le Musée de l'Élysée. Ce lieu de 22 000 m², aménagé sur quatre niveaux, accueillera des expositions permanentes et temporaires. Il renforcera l'offre culturelle de la ville et de l'ensemble du canton.

Le projet est porté à la fois par le Canton de Vaud et par la Fondation de soutien à Plateforme10, récipiendaire des soutiens privés.

La BCV est l'un des principaux partenaires privés. Elle contribue en effet à hauteur de 3,5 millions de francs à Plateforme10, dans le cadre d'un partenariat d'une durée de dix ans, qui permettra notamment de contribuer à la construction du nouveau mcb-a. Cette action s'inscrit dans la volonté de la Banque d'encourager l'offre culturelle vaudoise et de rendre l'art accessible au plus grand nombre.

BCV Concert Hall

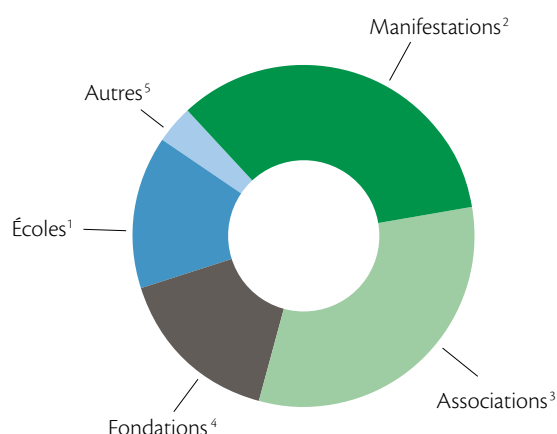
La BCV est partenaire de la Fondation du Conservatoire de Lausanne, sponsor principal de la salle de concert située au Flon, intégrée aux locaux de la Haute école de Musique (HEMU). Ce lieu, à la pointe de la technologie, a été construit pour accueillir au centre de Lausanne musique classique et jazz. Il possède des parois modulables en fonction du type de musique jouée et offre ainsi au public une acoustique exceptionnelle.

La BCV a soutenu financièrement ce projet de construction, d'où le nom donné à la salle. Depuis la saison 2014-2015, toujours en partenariat avec la HEMU, elle sponsorise des événements qui se tiennent dans ce bâtiment. La Banque contribue ainsi à la culture locale et à la formation des futurs virtuoses vaudois.

Mécénat

Le soutien de la BCV en matière de mécénat se traduit par des dons accordés à des associations, manifestations, écoles, fondations et institutions vaudoises ou exerçant leurs activités dans le canton de Vaud.

En 2016 et 2017, les soutiens aux divers bénéficiaires ont été répartis de la façon suivante:



¹ Prix (examens), soutiens à la formation.

² Événements à caractère régional ou temporel (anniversaire, édition annuelle).

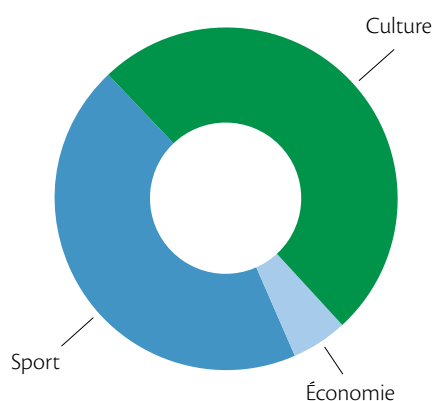
³ Groupements de personnes ayant une même passion ou soutenant une cause noble (intérêt général, social, culturel ou sportif).

⁴ Institutions avec des objectifs d'intérêt général, social, culturel ou sportif.

⁵ Soutiens à l'économie régionale et favorisant les rencontres entre différents acteurs de l'économie cantonale.

Les moyens et les ressources de la BCV sont affectés à des événements réguliers ou ponctuels dans les domaines de la culture, du sport, de l'économie, du social et de la formation, pour autant qu'ils soient conformes aux valeurs de la BCV et les reflètent au mieux. Ils doivent également s'adresser à un large public sur le sol vaudois et être aisés à communiquer. De plus, toutes les mesures de protection de l'environnement, de réhabilitation et de traitement des déchets planifiées par les organisateurs sont encouragées.

Pour ses actions de sponsoring, la BCV s'engage dans les domaines de la culture, du sport et de l'économie selon la pondération suivante:



En 2016 et 2017, la Banque a été le sponsor de plusieurs événements et institutions emblématiques pour le canton de Vaud, comme:

Culture | Paléo Festival Nyon, Rock Oz'Arènes, Théâtre du Jorat, Théâtre de Beausobre, Petit Théâtre, Cully Jazz Festival, Orchestre de Chambre de Lausanne.

Sport | 20 km de Lausanne, Festival international de ballons, Lausanne Hockey Club, FC Lausanne-Sport.

Économie | Forum des 100, Forum de l'Économie vaudoise, Journée de l'Union des communes vaudoises.

Poursuivre la valorisation de la Collection d'art BCV

Quatorze œuvres sont venues s'ajouter à la Collection d'art BCV en 2016 et 2017. Créée il y a une quarantaine d'années, cette collection compte au total 2 227 œuvres produites par des artistes vaudois ou ayant un lien professionnel avec le canton de Vaud.

Axée sur la période contemporaine, elle permet à la BCV de soutenir la création locale. Elle met l'accent sur les jeunes artistes, participant ainsi à l'émergence de futurs talents et à la renommée de la scène vaudoise. Les pièces sont achetées en vue de les exposer et non pas de les vendre. Les choix de la Collection d'art BCV répondent à une politique d'acquisition bien définie permettant de garantir une visibilité des œuvres sur le long terme. Cette visibilité se traduit par un accrochage au siège de la BCV sous forme d'exposition temporaire, régulièrement ouverte à des visites commentées, et une présentation dans les agences, où les salons de réception clientèle portent le nom d'un artiste.

Par ailleurs, le public peut aussi profiter de cette collection par le biais d'une série de prêts demandés par différentes institutions de la région et de Suisse (fondations, musées, etc.) ainsi que des prêts à long terme à des partenaires de la BCV. Ainsi, la Banque Piguet Galland expose des œuvres de la Collection d'art BCV dans ses espaces d'Yverdon-les-Bains, de Genève et de Lausanne. Plusieurs EMS vaudois bénéficient également d'œuvres. Entre 2016 et 2017, ce sont ainsi 243 mouvements d'œuvres qui ont été comptabilisés.

Participer à la visibilité de la Fondation BCV

La Fondation BCV soutient des projets innovants, susceptibles d'être réalisés dans de bonnes conditions et de présenter une certaine pérennité. Les initiateurs, qu'il s'agisse de personnes physiques ou morales, sont d'origine vaudoise ou domiciliés dans le canton de Vaud. Juridiquement indépendante de la Banque, la Fondation distribue les fruits du capital dont la BCV l'a dotée à sa création en 1995.

En 2016, elle a attribué un montant total de 360 000 francs, réparti entre trois différents projets à caractère scientifique, social et culturel.

En 2017, un montant total de 360 000 francs a été alloué à quatre projets: l'un dans le domaine scientifique, deux dans le domaine social (voir p. 22) et le quatrième dans le domaine culturel.

Au total, depuis 23 ans, la Fondation BCV a distribué quelque 9 millions de francs à près de 90 institutions sous forme de dons à des projets ambitieux qui ont pu voir le jour. Le Conseil de Fondation comprend actuellement six membres désignés par la BCV. Ce sont eux qui distinguent chaque année les projets, qu'ils soient culturels ou sociaux, ainsi que les programmes de recherche scientifique.

Évolutions 2016-2017

Soutenir le projet national FinanceMission

Conçu dans une optique de responsabilité sociale d'entreprise, FinanceMission est né en mai 2016 de la collaboration entre les syndicats des enseignants romand et alémanique (SER et LCH) et les 24 banques cantonales, dont la BCV.

Le projet national FinanceMission vise à développer les connaissances des jeunes en matière de gestion budgétaire et de dépenses. Un matériel didactique, ludique et instructif, a été élaboré à cet effet.

La BCV soutient ce projet qui encourage les comportements responsables vis-à-vis de l'argent, notamment à l'aide d'un jeu éducatif numérique, FinanceMission Heroes, téléchargeable gratuitement sur AppStore et GooglePlay. Ce jeu a remporté une médaille de bronze lors de l'édition 2016 du concours «Best of Swiss Apps».

Il permet de transmettre des compétences financières et de familiariser de façon divertissante les jeunes, dès 7 ans, à une utilisation responsable de l'argent. Le joueur se glisse dans la peau d'un superhéros qui doit libérer une ville fictive de l'agression de robots. Pour y parvenir, il doit choisir les stratégies de financement adaptées à ses équipements, bien organiser son temps disponible et établir un bon budget.

Le but est de sensibiliser les jeunes à une gestion responsable de l'argent et développer chez eux des compétences durables concernant les questions financières. Initier les enfants très tôt joue un rôle important dans la prévention de l'endettement.

Développer l'action Jeunes espoirs, jeunes talents, qui soutient des enfants de collaborateurs pratiquant un sport à haut niveau

Depuis 2015, la Banque soutient, sous forme de mécénat, les enfants de collaborateurs âgés de 14 à 25 ans, qui pratiquent un sport à haut niveau, de façon individuelle ou en groupe de quatre personnes au maximum, tout en menant leurs études en parallèle.

Cette action, encourageant l'excellence et l'engagement dès le plus jeune âge, trouve son fondement dans les valeurs de la BGV.

Le don, qui peut se chiffrer entre 1 000 et 3 000 francs par an et par candidat, est attribué par un comité de sélection sur la base de critères précis, après examen du dossier remis par le jeune talent et un entretien personnel. Ce soutien peut être renouvelé, deux fois tout au plus. La reconduction n'est pas systématique; le jeune sportif doit formuler une nouvelle demande, qui est évaluée, entre autres, en fonction du bilan de l'année écoulée. La Banque prévoit de soutenir un à trois sportifs par an.

En 2016, trois jeunes ont obtenu la somme de 3 000 francs chacun. Le même montant a été attribué à deux bénéficiaires en 2017.

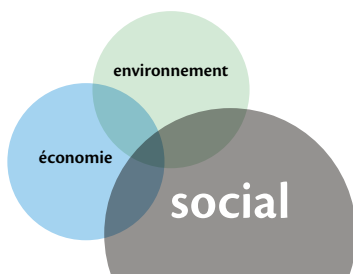
Soutenir la Schubertiade 2017

La BGV a choisi de soutenir la 20^e édition de la Schubertiade. Organisée par Espace2, cette manifestation de musique classique autour des œuvres de Schubert est mise sur pied tous les deux ans dans une ville différente de Suisse romande.

Les 9 et 10 septembre 2017, Yverdon-les-Bains a accueilli cette fête de la musique classique, éclectique et populaire. Durant deux jours, plus de 13 000 spectateurs ont profité d'une programmation principalement axée sur le Jubilé de la Réforme. Environ 1 500 musiciens, venus de toute la Suisse et même de beaucoup plus loin, ont donné près de 140 concerts dans des lieux aussi insolites que le garage du service de la voirie, le podium de la gare, le kiosque à musique, l'Hôtel de Ville ou la Salle de la Marive.

Objectifs 2018-2019

- Sensibiliser davantage les cadres et les employés de la Banque à l'action BGV Générosité.
- Poursuivre les actions suivantes:
 - dons du sang, BGV Solidarité, Mimosa du bonheur, soutien à Terre des Hommes et à la Fondation Étoile filante.
- Poursuivre la politique de mécénat et de sponsoring.
- Poursuivre la valorisation de la Collection d'art BGV.
- Participer à la visibilité de la Fondation BGV.



Être un employeur de référence

Attirer et garder les meilleurs talents, accorder une place privilégiée à la formation pour favoriser la relève et maintenir l'employabilité des collaborateurs: ce sont les principaux objectifs de gestion des ressources humaines, qui est un aspect essentiel de la mission et de la stratégie de la Banque. Celle-ci joue ainsi pleinement son rôle d'employeur de référence.

Rappel des objectifs fixés en 2015

😊 Implémenter la certification des compétences

En 2015, en collaboration avec les BCL (Banques Cantonales Latines), la BCV a décidé de certifier régulièrement les compétences de ses conseillers à la clientèle selon la norme ISO 17024 reconnue par la Confédération. Cette certification ne régit pas uniquement les connaissances générales, les règles de conduite et les contenus spécifiquement bancaires, mais également leur application dans le cadre du conseil.

En 2016 et 2017, la Banque a accompagné 300 personnes en cours de certification. La démarche permet aux conseillers de disposer, avec un certificat propre à leur profession, d'un label de qualité reconnu. Ce certificat, avec ses mises à niveau régulières, permet d'harmoniser les pratiques, de garantir la fiabilité et la pertinence du conseil auprès de la clientèle en intégrant rapidement les évolutions du domaine. Les taux de réussite ont été supérieurs à 90% dès le premier essai pour les premiers certificats. Des actions de mise à niveau sont prévues jusqu'à fin 2019.

Source: BCV

BCV/BCL	2015	2016	2017
Journées-participants de formation	5837	6086	6748

BCV	2015	2016	2017
Journées-participants de formation	5592	5286	5761
Journées de formation interne en moyenne par UT	3,2 jours	3 jours	3,4 jours
Journées de formation externe en moyenne par UT	-	2,1 jours	1,8 jour
Formation à distance en moyenne par UT	-	1,5 jour	1,2 jour
Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation	4%	3,51%	3,38%

😊 Continuer à promouvoir les carrières féminines

La campagne de recrutement *Rejoignez-nous*, dont l'objectif est d'attirer des femmes qui ont fait une pause dans leur vie professionnelle ou qui souhaitent réorienter leur carrière pour devenir des professionnelles du monde bancaire, produit ses effets. Lancé en 2006 essentiellement pour le métier de conseillère clientèle individuelle, ce programme a été ouvert à d'autres métiers en 2013, avec succès, conformément à l'objectif fixé. Ainsi, depuis 2013, 40 femmes ont été formées dans huit départements différents: Réseau, Opérations, Private Banking onshore, Fiscalité et prévoyance, PME, Salle des marchés, Audit et Gestion crédit. Les départements qui accueillent ces profils en formation œuvrent pour la valorisation des femmes au sein de toute l'entreprise. La carrière de ces collaboratrices évolue: actuellement, elles occupent 19 fonctions différentes dans 11 départements.

Les retombées sont particulièrement visibles dans le département Réseau où le métier de conseiller clientèle individuelle s'est féminisé pour atteindre l'équilibre hommes/femmes depuis 2013. Six femmes issues de la campagne de recrutement *Rejoignez-nous* ont contribué à faire évoluer le ratio de femmes responsables d'agence, qui est passé de 20,5% en 2006 à 33% en 2017. Elles représentent 46% des femmes responsables d'agence.

La tendance haussière de la féminisation de l'encadrement de la BCV se confirme. Alors que dans les années 2010 et 2011, la proportion de femmes avec le rang de mandataire commerciale stagnait à 35%, depuis 2012, ce chiffre augmente pour atteindre 43% en 2017. Ce ratio dépasse les 50% dans le département Réseau. D'autres chiffres montrent que les efforts entrepris pour féminiser les positions de cadres de l'entreprise portent leurs fruits. Les fondées de pouvoir à la BCV sont de plus en plus nombreuses. Elles représentaient 17,5% de l'ensemble de cette catégorie en 2010, contre 28% fin 2017. Le nombre de femmes dans la classe de responsabilité C, ce qui corres-

pond à des postes de cadres supérieurs à la BCV, a augmenté de 77% en sept ans, passant de 22 à 39.

Globalement, le pourcentage de femmes parmi les cadres de l'entreprise est passé de 20% en 2010 à 26% à fin 2017. Ces évolutions permettent à la BCV de créer un vivier de femmes potentiellement éligibles à de plus grandes responsabilités et ainsi de voir à terme ces tendances se répercuter dans les niveaux hiérarchiques supérieurs.

Le programme *Rejoignez-nous* contribue sans doute à cette percée, mais il n'est pas le seul levier. En effet, la BCV a investi dans la formation des femmes en proposant un cursus, qui analyse les étapes clés du parcours professionnel féminin, approfondit les mécanismes d'harmonisation entre vie privée et vie professionnelle et permet de s'approprier de nouveaux modèles de carrière. À cela s'ajoute le Micro MBA BCV, en collaboration avec l'Université de Genève, qui attire de plus en plus de collaboratrices. Ainsi, en 2017, elles représentaient 30% de la dernière volée.

Suivre et intégrer la réforme du 2^e pilier

Cet objectif n'a pas pu être atteint, car la réforme Prévoyance vieillesse 2020, qui proposait divers changements dans le cadre de la refonte des premier et deuxième piliers, a été refusée par la population suisse.

La BCV a suivi avec attention cette question jusqu'à la votation du 24 septembre 2017. En dépit du refus de la réforme par le peuple suisse, la BCV a procédé à des adaptations de ses plans de prévoyance, entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2018: augmenter l'âge de la retraite de référence de 62 à 65 ans, réduire progressivement des taux de conversion d'ici à 2020 et diminuer la cotisation pour les risques décès et invalidité.

Évolutions 2016-2017

Poursuivre les programmes de formation continue

L'objectif prioritaire de la formation continue est de soutenir chaque collaborateur dans ses efforts d'adaptation de ses compétences pour faire face aux évolutions technologiques, légales et aux nouvelles attentes de la clientèle.

La Banque dispose de son propre Centre de formation qui, annuellement, dispense 5 000 à 6 000 journées-participants de cours interne à l'ensemble de ses collaborateurs, soit environ trois jours de formation par personne. À cela viennent s'ajouter approximativement 10 heures de formation à distance par année, représentant ainsi un tiers de l'activité globale de formation. L'outil de formation à distance, conçu à l'interne avec l'aide d'experts, permet aux colla-

borateurs de se former directement à leur place de travail, grâce à une plate-forme dédiée mise à leur disposition. Si l'on prend également en compte le temps passé par nos collaborateurs en formation externe, financé par la Banque, l'effort moyen total de formation par personne à la BCV se monte à six jours.

En 2016 et 2017, l'effort important consenti en journées-participants est dû principalement aux parcours de formation préparant les conseillers du front à leurs examens de certification des compétences, aux différentes actions visant à renforcer en permanence la qualité du service ainsi qu'à la nécessité d'adapter régulièrement les connaissances à l'évolution des exigences légales.

Le programme offre une palette de plus de 270 cours différents, ouverts à tous les collaborateurs, leur permettant de parfaire tant leurs connaissances professionnelles que de développer leurs compétences personnelles, interpersonnelles et managériales.

Les années à venir verront se renforcer rapidement la digitalisation des prestations et des processus et nécessiteront donc un soutien considérable en matière de formation pour faire évoluer l'autonomie et les compétences de chacun dans ce domaine.

Le Centre de formation de la BCV est aussi celui des Banques Cantonales Latines (BCL) regroupant la Banca dello Stato del Cantone Ticino, la Banque Cantonale de Fribourg, la Banque Cantonale de Genève, la Banque Cantonale du Jura, la Banque Cantonale du Valais, la Banque Cantonale Neuchâteloise. Un certain nombre de cours qu'il développe profite donc également aux collaborateurs de ces dernières.

Poursuivre les programmes de formation des jeunes

Dans l'intérêt de la communauté aussi bien que dans le sien, la BCV accorde une place privilégiée à la formation. Chaque année, elle forme une centaine de jeunes qui se répartissent entre apprentis, stagiaires maturants et stagiaires universitaires.

L'apprentissage, destiné aux écoliers ayant terminé avec succès leur scolarité obligatoire, dure trois ans. Il débouche sur un Certificat fédéral de capacité (CFC), avec ou sans Maturité professionnelle commerciale (MPC), et s'articule autour de trois axes: formation à l'École professionnelle commerciale, enseignement des branches bancaires auprès de l'institut spécialisé CYP et stages pratiques dans différents domaines de la Banque.

Le stage de maturant, destiné aux titulaires d'un diplôme cantonal ou fédéral d'une école secondaire, se déroule sur 18 mois. Il débouche sur une certification de l'Association suisse des banquiers (ASB). L'accent est mis tout particulièrement sur les activités de conseil à la clientèle et de vente. La formation est complétée par des cours théoriques auprès du CYP.

Pour les étudiants universitaires, deux types de stage sont proposés selon qu'ils sont en cours d'études ou en fin de cursus. Le stage de fin de Master permet aux étudiants d'effectuer un stage pratique durant leur dernier semestre de cours, tout en réalisant un travail de mémoire sur un sujet pertinent pour la BCV. Le stage de 12 mois est destiné aux diplômés qui souhaitent s'initier au monde de la finance en choisissant une orientation parmi les activités de la Banque.

À l'issue de leur programme de formation, la plupart des jeunes ont la possibilité de postuler pour un emploi dans le domaine de leur choix ou de continuer à se perfectionner avec des cours spécifiques, une formation linguistique ou en suivant une formation supérieure.

Poursuivre l'offre de Micro MBA BCV

En plus des cours visant à développer les compétences de ses collaborateurs et maintenir leur employabilité, la BCV prépare la relève pour être en mesure de repourvoir des postes de responsabilité à l'interne.

Dans un environnement toujours en mouvement, les cadres doivent être capables, entre autres, de conduire des projets interdisciplinaires hors de leur domaine de spécialisation. Pour déployer les compétences indispensables à la réussite, la BCV propose à une sélection de cadres un Micro MBA BCV en collaboration avec l'Université de Genève. Ce programme, composé d'une vingtaine de modules répartis sur huit mois, donne aux participants les outils nécessaires pour transformer les opportunités en projets. Il renforce leur aptitude à entreprendre et la rigueur d'analyse. Au terme du Micro MBA, les participants passent de la théorie à la pratique en développant un projet innovant et concret, pertinent pour la Banque. Ils sont ensuite évalués par les formateurs et par la Direction générale.

Depuis 2009, cinq volées sont déjà diplômées, à savoir plus de 120 collaborateurs formés au total, et une sixième a commencé le cursus en 2017.

Poursuivre l'offre de conditions-cadres de qualité aux collaborateurs

La BCV aide ses collaborateurs à trouver le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'est ainsi, par exemple, que 27% des collaborateurs de la Banque occupent un poste à temps partiel à fin 2017 contre 21% en 2011. Les fonctions cadres sont particulièrement touchées par ces évolutions.

Par ailleurs, les collaborateurs bénéficient d'une offre de congés qui répond à leurs besoins à chaque étape de leur vie: congé maternité (20 semaines dès cinq ans d'ancienneté) avec possibilité de retour progressif à l'activité professionnelle, congé paternité ou adoption; possibilité d'opter pour une retraite progressive; congé pour s'occu-

per de son enfant malade (cinq jours par an et par enfant); congé sabbatique avec des conditions avantageuses; primes de jubilé convertibles en jours de congé; possibilité de bénéficier de congés non payés; jours de vacances supplémentaires dès 45 ans; possibilité de prendre un congé pour une action citoyenne. Une crèche qui accueille chaque année une quarantaine d'enfants de collaborateurs BCV vient étoffer cette offre de prestations.

La BCV promeut également l'activité physique en proposant près de 20 sports au travers de son association sportive, une salle de sport ou encore la possibilité de participer gratuitement aux 20 km de Lausanne.

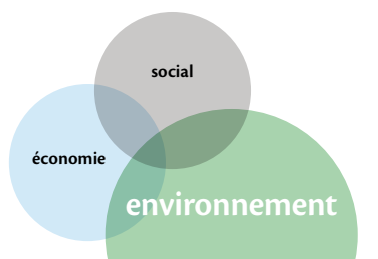
En cas de difficultés personnelles, les collaborateurs peuvent s'adresser à un service d'assistance neutre et professionnel, qui agit en partenariat avec la Banque. Ces spécialistes sont à même d'intervenir de manière totalement anonyme, à la demande du collaborateur, sur des problématiques privées et professionnelles, par exemple, pour favoriser la réintégration professionnelle et sociale lorsque la capacité de travail est menacée suite à une maladie ou un accident.

La BCV propose une rémunération en ligne avec les pratiques du marché qui se décline avec des conditions de rémunération concurrentielles et des prestations complémentaires de premier ordre en matière de prévoyance et d'avantages sociaux. Elle offre également l'opportunité de participer à son capital à des conditions très favorables.

La Banque procède régulièrement à une enquête visant à évaluer le degré de satisfaction et de motivation de ses collaborateurs. Plus de 85% d'entre eux répondent à ce sondage effectué par un organisme externe qui garantit l'anonymat. De plus, lors des évaluations annuelles, plus de 80% des collaborateurs se déclarent satisfaits ou très satisfaits.

Objectifs 2018-2019

- Implémenter la certification des compétences.
- Continuer à promouvoir les carrières féminines dans la Banque.



Être un acteur qui contribue à la préservation de l'environnement

Prendre conscience de son impact environnemental, le mesurer, adopter une stratégie pour le réduire: c'est ainsi que la Banque envisage aussi son rôle d'acteur responsable.

Rappel des objectifs fixés en 2015

- 😊 **Poursuivre les travaux de transformation et d'optimisation énergétique des immeubles de Nyon, Vevey, Aigle et Lausanne**

Rénovation de l'immeuble de Nyon en privilégiant des matériaux et des systèmes à basse consommation énergétique

Une étude pour la rénovation de l'enveloppe du bâtiment de l'agence de Nyon a été effectuée en 2015 et a abouti à la définition d'un concept mis à l'enquête publique en janvier 2016. Les travaux ont débuté en octobre 2016 et se dérouleront jusqu'en octobre 2018. Ce concept comprend un ensemble de mesures de réductions significatives des besoins énergétiques du bâtiment.

Ce projet a trois objectifs: énergétique, architectural et qualitatif. Énergétique, avec la mise aux normes du bâtiment en isolant la toiture et les façades, en remplaçant les vitrages et la serrurerie, en posant des stores et des ventilo-convecteurs. Architectural, avec la conservation et la modernisation de l'image emblématique du bâtiment. Qualitatif, avec l'amélioration des conditions climatiques dans les locaux, tout en maîtrisant les charges énergétiques.

Rénovation de l'immeuble de Vevey en privilégiant des matériaux et des systèmes à basse consommation énergétique

Cet immeuble représentatif de Vevey, doté d'une façade en éléments préfabriqués typique des années 1970, a obtenu la certification Minergie en 2017 suite à ces travaux et ce, sans changer son aspect et en offrant davantage de confort à ses occupants.

Ce projet avait pour but la rénovation de l'enveloppe complète du bâtiment et le renouvellement des infrastructures techniques.

L'isolation périphérique a été entièrement revue et les ponts de froid supprimés. L'installation de faux plafonds actifs permet le rafraî-

chissement et le chauffage des locaux en lieu et place des anciens convecteurs.

L'objectif de ces travaux est la réduction de 60% de la consommation énergétique de cet immeuble (voir p. 28).

Rénovation de l'agence d'Aigle

Dans le cadre de la rénovation de l'agence d'Aigle, une étude a été menée afin d'améliorer l'isolation thermique de la façade vitrée de l'agence. Ces travaux ont été réalisés entre 2016 et 2017.

Travaux de transformation à l'agence de Chailly

À l'occasion de la rénovation du système de climatisation de l'agence de Chailly, une réflexion a été menée sur l'utilisation d'énergie renouvelable dans le cadre imposé par la loi. Entre 2016 et 2017, une installation photovoltaïque de sept panneaux pour une surface totale de 11,2 m² et une puissance de 2,1 kW a été posée. Elle fournit 50% de l'électricité consommée par la climatisation de cette agence, le surplus d'énergie étant réinjecté dans le réseau. Cette installation permettra d'économiser 43 tonnes de CO₂ sur sa durée de vie, soit trente ans.

- 😊 **Poursuivre la mise en place d'installations de renouvellement d'air et l'assainissement de l'enveloppe du bâtiment du siège de Saint-François**

En 2016 et 2017, la Banque a remplacé 488 m² de vitrage, soit 202 fenêtres sur le site de Saint-François, à Lausanne, ce qui permet d'améliorer son isolation et de réduire l'énergie nécessaire à son chauffage.

Pour ce même site, une étude a été réalisée pour un système de renouvellement d'air pour 1665 m². Les travaux d'installation et de raccordement ont démarré en 2016 et se poursuivront jusqu'en 2018, dans le respect des normes sur la sécurité au travail (MSST) et des normes énergétiques.

Mettre en place une stratégie énergétique

Dans le cadre de la loi vaudoise sur l'énergie du 16 mai 2006 (LVLEne) et afin de relever les nouveaux défis énergétiques, le Canton a édicté des dispositions concernant les grands consommateurs d'énergie.

Le siège de Saint-François et le Centre administratif bancaire (CAB) de la BGV sont considérés comme de grands consommateurs, puisque leur consommation annuelle d'électricité est supérieure à 500 000 kWh. Dans le cadre du programme cantonal pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, la Banque a donc conclu avec l'État de Vaud, représenté par la Direction générale de l'environnement, une convention d'objectifs cantonale concernant les grands consommateurs d'énergie pour le site du CAB.

L'objectif d'économie d'énergie pour le CAB est de 20% d'ici à 2028. Il a été fixé suite au diagnostic établi en 2017 sur la base des consommations électriques de 2016. La stratégie pour atteindre cet objectif se concentre sur divers points: l'éclairage (amélioration des automatismes et sources lumineuses), les ascenseurs (motorisation moins énergivore), l'optimisation de la charge électrique pour diminuer la consommation des équipements de restauration et des installations informatiques.

Un diagnostic sera établi en 2018 pour le site de Saint-François pour une application des mesures décidées dès 2019.

En ce qui concerne les autres sites de la BGV, la stratégie actuelle continuera à être appliquée, à savoir que lors de la réalisation de projets immobiliers ou dans le cadre de l'entretien et de l'exploitation des bâtiments et de leurs techniques, la Banque favorise l'utilisation de matériaux et installations plus efficaces d'un point de vue énergétique.

Poursuivre l'optimisation des chaudières dans le réseau d'agences

En 2016 et 2017, cinq chaudières ont été remplacées dans différentes agences et au château de Montagny, bâtiment de réception appartenant à la BGV. Les puissances ont été optimisées et le choix s'est porté sur des appareils ayant un meilleur rendement. Les économies réelles d'énergie des installations posées en 2016, qui s'élèvent à 12% de la consommation, ont été mesurées pendant l'hiver 2016-2017. Pour les installations posées en 2017, les mesures ne seront disponibles que fin mars 2018.

Renforcer l'utilisation des canaux digitaux et du smartphone

La BGV continue à digitaliser ses services, ce qui permet de réduire la consommation de papier, d'une part, et les déplacements, d'autre part. Plusieurs fonctionnalités nouvelles ont été intégrées aux canaux digitaux de la Banque. Il est ainsi possible de souscrire, renouveler ou transférer une hypothèque depuis un autre établissement

ou alors d'entrer en relation avec la BGV et d'ouvrir un compte directement en ligne.

Depuis 2015, on observe une augmentation du nombre de clients utilisant régulièrement BGV-net: 230 000 au 31 décembre 2017 contre 204 000 fin 2014. Le taux de pénétration est particulièrement important auprès de la clientèle d'entreprises: 77% des PME étaient en effet équipées de BGV-net à fin 2017.

L'application BGV Mobile a constitué un axe majeur dans le développement digital au cours des deux dernières années. Elle a été enrichie de nombreuses fonctionnalités, telles que la gestion des e-factures, et permet de réaliser la majeure partie des opérations bancaires courantes à tout moment, y compris en déplacement. Ainsi, 56% des interactions digitales des clients particuliers de la BGV se font par l'intermédiaire d'un smartphone, la part restante étant réalisée via le site BGV-net. Ce chiffre n'était que de 37% en 2015.

En parallèle, en mai 2017, la BGV a lancé l'app BGV TWINT, solution de paiement mobile développée par les plus importantes banques suisses, dont la BGV, Postfinance et le prestataire de services financiers SIX. Ce porte-monnaie digital, directement relié à un compte bancaire ou à une carte de crédit, permet de régler ses achats en toute sécurité dans les points de vente et e-commerces dûment équipés, ainsi que d'échanger de l'argent entre utilisateurs. Il permet aussi de bénéficier d'avantages proposés par les commerçants qui le souhaitent. Au 31 décembre 2017, 24 717 utilisateurs étaient enregistrés sur l'app BGV TWINT.

Suivre les grandes tendances de marché et accompagner les changements de comportement des clients

Depuis 2015, la BGV a mis l'accent sur le développement de son offre digitale afin de répondre à l'évolution de la société et permettre aux clients d'accéder à leur banque mobile. Pour les accompagner dans cette évolution, la Banque a organisé des ateliers du digital. Cette initiative, lancée en décembre 2016, a pour objectif de présenter à la clientèle les multiples outils digitaux de la BGV et de recueillir les avis des utilisateurs sur ces nouveaux produits.

Plus de 200 clients ont déjà assisté à ces séances dans les différentes régions, à raison de 20 à 25 personnes par date. Les ateliers, où l'accent est mis sur la pratique, sont programmés sur 1h30 et suivis d'un apéritif afin d'échanger avec les clients ou répondre à leurs questions. Ceux-ci se montrent particulièrement intéressés par les éléments touchant au mobile ainsi que par la sécurité sur Internet en général (voir p. 30).

Une session, en amont de celle destinée à la clientèle, est organisée pour les conseillers et responsables de région afin de mettre à jour leurs connaissances sur le sujet du digital à la BGV.

Évolutions 2016-2017

Optimiser les centrales de ventilation et de climatisation dans le réseau

La fabrication d'appareils et installations de réfrigération et de climatisation utilisant du fluide réfrigérant R22 est interdite en Suisse depuis le 1^{er} janvier 2002 déjà. La production du fluide a été autorisée jusqu'au 31 décembre 2009. Depuis le 1^{er} janvier 2015, seul du fluide R22 recyclé peut encore être utilisé pour alimenter des appareils et installations existants.

En 2016 et 2017, la BCV a changé quatre installations utilisant le fluide R22. Selon l'objectif qu'elle s'était fixé, toutes les installations de ce type seront remplacées d'ici à fin 2018. En outre, tous les équipements de climatisation utilisant d'autres technologies obsolètes non respectueuses de l'environnement seront également remplacés d'ici à 2019.

Poursuivre l'offre de bonus de 0,25% sur les prêts hypothécaires des clients qui construisent ou rénovent selon les normes Minergie

En raison des limites liées aux sources d'énergie conventionnelles, les préoccupations écologiques revêtent une importance croissante, notamment à l'heure de construire ou rénover un bâtiment. En Suisse romande comme ailleurs, le débat public sur les politiques environnementales s'anime de plus en plus et les citoyens deviennent toujours plus sensibles à ces questions.

Basée sur l'interaction entre écologie et technologie, la construction durable intéresse aussi bien les entreprises que les particuliers. C'est pourquoi, en 2016 et 2017, la BCV a maintenu dans sa gamme de prêts hypothécaires deux offres destinées aux personnes ou sociétés concernées. Le prêt «bonus vert» est destiné à celles qui achètent ou construisent un bien certifié Minergie. Le prêt «rénovation écologique» s'adresse aux propriétaires qui entreprennent des travaux dans le but de réduire leur consommation d'énergie. Concrètement, pour ces deux offres, un bonus de 0,25% est accordé sur l'ensemble du prêt. La BCV accompagne ainsi les clients concernés par la construction durable.

Bilan environnemental

Méthodologie d'analyse de cycle de vie

Dès 2008, la Banque a entrepris un bilan permettant d'avoir une vision globale de ses impacts environnementaux et de pouvoir ainsi définir une stratégie en les analysant et en les quantifiant. La société Quantis, basée au Parc scientifique de l'EPFL à Lausanne, a été mandatée par la Banque pour effectuer l'analyse en utilisant la méthodologie d'Analyse de Cycle de Vie (ACV). Les résultats de l'ACV sont, en accord avec la norme ISO 14044, classés dans différentes catégories d'impacts, chacune ayant un indicateur rattaché. L'indicateur de catégorie peut être situé n'importe où dans la chaîne de cause à effet entre le résultat d'inventaire (extraction ou émission spécifique) et son impact final sur la santé humaine, les écosystèmes ou les ressources naturelles. Cet indicateur est une représentation quantifiable d'un changement de la qualité de l'environnement.

Les résultats du bilan effectué par Quantis sont présentés par rapport à l'indicateur *Changement climatique*⁶ (exprimé en tonnes de CO₂-équivalent), associé principalement aux émissions de CO₂ provenant des combustibles fossiles⁷.

L'ACV analyse également les aspects environnementaux et les impacts potentiels (par exemple l'utilisation des ressources et les conséquences environnementales des rejets) au cours du cycle de vie d'un produit, de l'extraction des matières premières à la fin de vie (recyclage ou élimination) en passant par la production, les transports, l'utilisation, etc., c'est-à-dire du berceau à la tombe.

⁶ Également nommé « empreinte carbone ».

⁷ Selon les normes de l'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change – www.ipcc.ch)

⁸ La banque de données ecoinvent (www.ecoinvent.org) est le leader international dans le domaine des données d'écobilan et comprend plus de 7 000 utilisateurs dans plus de 40 pays.

⁹ Le CDP (Carbon Disclosure Project) est une organisation internationale sans but lucratif qui fournit un système de mesure permettant aux entreprises et aux villes de mesurer, connaître et communiquer leurs émissions de gaz à effet de serre dans un format standardisé, afin de définir leur stratégie climatique et de réduire, à terme, leur utilisation d'énergies fossiles. Il tient compte de l'énergie primaire et de l'énergie finale qu'impliquent les produits et les services. Le CDP travaille avec plus de 650 institutions financières et investisseurs à travers le monde, représentant une fortune sous gestion de 87 trillions de dollars (source: www.cdp.net).

Cadre de l'étude et système étudié

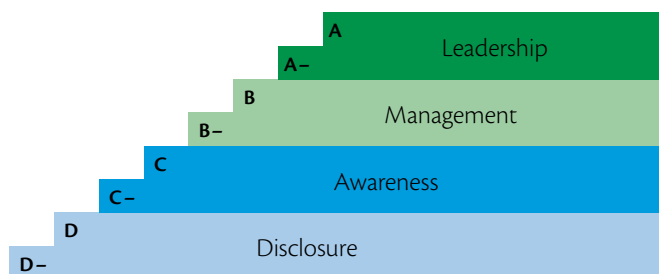
Le système étudié ici tient compte du cycle de vie de la BCV sur l'année 2016 puisque les données permettant de quantifier l'année 2017 ne seront disponibles qu'au mois de mai 2018, donc après l'édition de ce rapport. Tous les flux nécessaires au bon fonctionnement de la Banque ont été pris en compte. Ainsi, cinq catégories ont été calculées et analysées: les infrastructures (électricité, chauffage, eau et bâtiments), les transports (collaborateurs, clients, professionnels et livraisons), les fournitures papier et IT (papiers, ordinateurs et imprimantes), la consommation énergétique due aux clients (transports) ainsi que les déchets.

Quantis a mesuré les flux de référence correspondant à chaque poste du système auquel il a été possible d'associer un impact sur l'environnement à l'aide de la base de données ecoinvent⁸. Cette base de données permet par exemple de traduire un kilomètre parcouru en voiture ou un kWh d'électricité utilisé en termes d'émission de gaz à effet de serre, contribuant au changement climatique.

Pour l'enquête CDP⁹ (Carbon Disclosure Project) 2017 portant sur l'année 2016, la BCV a demandé à Swiss Climate SA la vérification du bilan CO₂. Cette société, accréditée par le CDP, dispose d'une expertise approfondie en matière de vérification de bilans CO₂ d'après les standards internationaux.

La BCV participe depuis 2011 à l'enquête CDP, qui a pour mission de comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre (GES) des entreprises afin de les encourager à réduire leur empreinte carbone. C'est à partir de la méthodologie d'analyse de cycle de vie que la Banque peut quantifier ses émissions et les soumettre au CDP.

Entre 2016 et 2017, le score de la Banque dans ce domaine s'est amélioré de manière significative, passant de la note D en 2016 à la note B l'année suivante. Le système de notation est illustré schématiquement ci-dessous.



Attribution des points

Les sociétés qui participent à l'enquête sont évaluées sur différents niveaux, qui représentent les quatre étapes d'évolution d'une entreprise vers une gestion environnementale:

- Disclosure (transparence)
- Awareness (prise de conscience)
- Management (gestion)
- Leadership (exemplarité)

Le nombre de points obtenus par une entreprise à un niveau est divisé par le nombre total de points à attribuer. La fraction est ensuite convertie en pourcentage, puis arrondie au nombre entier le plus proche. Un résultat d'au moins 80% et/ou la présence d'un nombre minimum d'indicateurs à un niveau sont requis pour pouvoir passer au niveau suivant. Les niveaux sont indiqués par une lettre, comme ci-dessous:

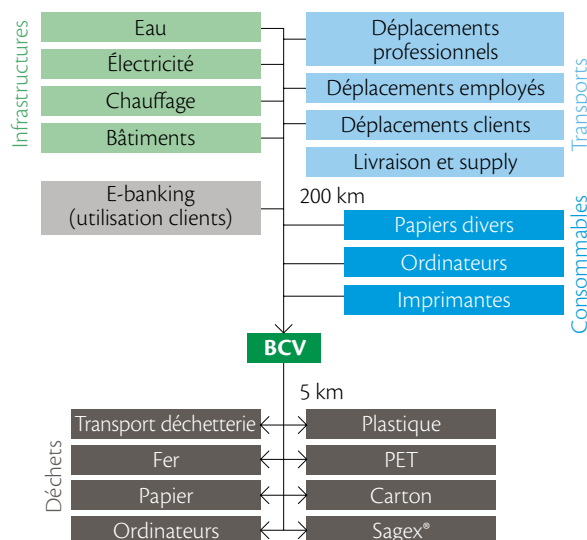
Disclosure	0-44%	D-	45-79%	D
Awareness	0-44%	C-	45-79%	C
Management	0-44%	B-	45-79%	B
Leadership	0-79%	A-	80-100%	A

Niveau «management»

Des points «management» sont attribués pour les réponses prouvant des actions associées à une bonne gestion environnementale, telle que définie par le CDP et ses organisations partenaires. Après avoir analysé comment son activité impacte l'environnement et vice versa, une entreprise est libre de décider des actions à entreprendre pour réduire les impacts négatifs. L'accent peut être mis sur une analyse plus pointue et complète des risques, sur leur atténuation, sur la mise en place d'une politique environnementale ou sur l'intégration des questions d'environnement dans la stratégie d'entreprise. La note «management» récompense des actions dans tous ces domaines.

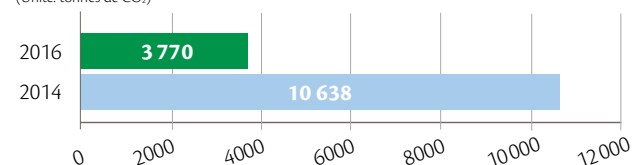
Ces résultats sont en adéquation avec les objectifs de la BCV. Les données chiffrées récoltées par Quantis, et notamment ses estimations sur les gaz à effet de serre, sont recalculées en fonction des standards imposés par le CDP. Les questions du CDP qui concernent les modules «Management» et «Risks and opportunities» sont renseignées en discussion avec les entités concernées au sein de la Banque (Direction générale, division Finance et risques, départements Infrastructures, Media & Information, Compliance...).

Système et limites



Vue générale

(Unité: tonnes de CO₂)

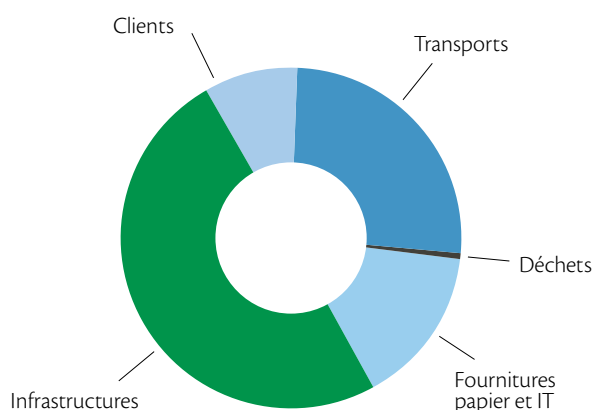


Comparaison de l'impact global en 2014 et 2016

En 2016, le calcul de l'impact environnemental de la BCV a estimé les émissions à 3 770 tonnes de CO₂-équivalent. Ce chiffre représente les émissions moyennes annuelles de 650 Suisses, soit environ l'équivalent de la population de la commune de Lussy-sur-Morges (VD), alors qu'en 2011, l'impact environnemental correspondait à celui de la population de Lonay (VD), soit environ 2 400 habitants.

Une diminution des émissions de gaz à effet de serre d'environ 65% (soit 6 868 tonnes de CO₂) a été constatée entre 2014 et 2016. Ce résultat est principalement dû à deux facteurs. D'une part, des travaux d'assainissement ont été réalisés par la Banque sur certains bâtiments, entre autres l'enveloppe du bâtiment à Vevey, le changement de fenêtres du siège à Saint-François, l'assainissement du système de ventilation au CAB ou le changement des chaufferies. D'autre part, la réduction de l'estimation des émissions liées à la consommation électrique découle d'un changement de méthode. Jusqu'en 2015, la société Quantis a calculé les émissions liées à l'électricité sur la base d'un facteur européen moyen «UCTE», qui ne tient pas compte de la source d'électricité. Depuis 2016 et la mise à jour de la méthodologie CDP, les émissions sont calculées sur la base de l'électricité direc-

tement consommée. Comme 60% de l'électricité consommée par la BCV est de source hydraulique suisse, considérée comme moins polluante, l'impact sur le calcul des émissions de gaz à effet de serre a été nettement positif, bien que les 40% restants soient d'origine nucléaire. Pour les prochaines années, l'objectif de la Banque est de se fournir à plus de 90% en électricité hydraulique suisse.



Impacts environnementaux du système en proportion

Les infrastructures (consommation électrique, chauffage, consommation d'eau) représentent environ 50% des émissions de gaz à effet de serre de la BCV. Les transports constituent environ 26% des scores obtenus. Les fournitures (papiers, ordinateurs, imprimantes) représentent près de 15% de l'impact global de la Banque. Les déplacements des clients sont responsables des 9% qui restent.

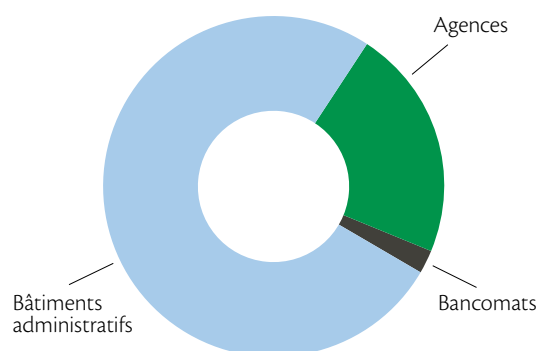
Vue de détail (ci-contre)

Pour chaque poste, deux points sont abordés:

- 1 | Le résultat tel que mesuré par Quantis.
- 2 | Les actions à envisager dans l'idée d'améliorer le bilan environnemental de la Banque. Toutes ces actions ne peuvent pas être mises en œuvre dans les mêmes délais. Certaines ne sont même que des hypothèses qui se vérifieront ou non en fonction des progrès de la technologie et de l'évolution du marché.

Infrastructures

(~50% de l'impact global)



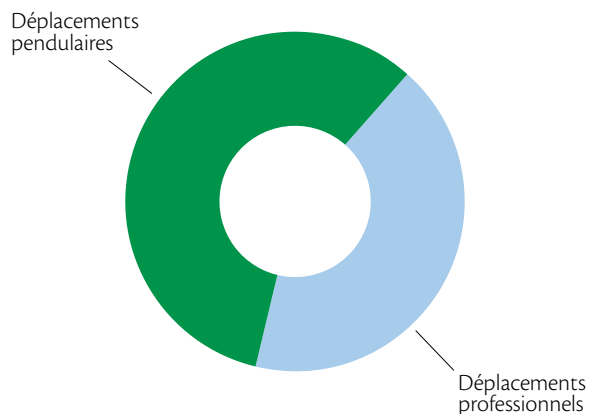
L'estimation des émissions dues aux infrastructures a beaucoup diminué, principalement en raison de la prise en compte de l'achat de 60% d'électricité hydraulique. Par ailleurs, la consommation globale d'électricité est passée de 12 684 MWh en 2014 à 11 685 MWh en 2016 (-8%). Cette diminution s'explique par les travaux réalisés (voir p. 49). La part d'électricité consommée par les bâtiments administratifs reste stable, à près de 76%.

Actions à envisager

- Continuer d'utiliser des matériaux plus performants pour l'enveloppe des bâtiments BCV lors des rénovations partielles ou complètes afin de maîtriser les pertes thermiques.
- Continuer d'utiliser des technologies moins énergivores pour les projets techniques afin de réduire la consommation d'énergie.
- Favoriser l'utilisation de gaz naturel ou de sources alternatives rejetant moins de CO₂ pour le chauffage.
- Définir une stratégie de réduction de la consommation énergétique due à l'éclairage des bâtiments administratifs.
- Poursuivre l'assainissement de l'enveloppe du bâtiment du siège de Saint-François.

Transports

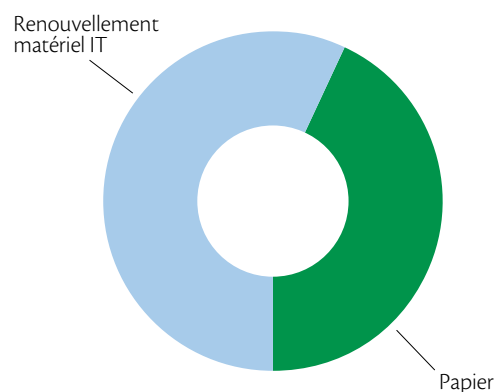
(~26% de l'impact global)



Les émissions dues aux transports ont diminué d'environ 500 t CO₂ entre 2014 et 2016. Les déplacements des collaborateurs pour se rendre sur leur lieu de travail correspondent à environ 58% de l'impact dû aux transports. Les déplacements professionnels des collaborateurs sont effectués dans le cadre de leur travail pour visiter des clients ou se rendre sur un autre lieu de travail. Ces déplacements en voiture, avion, train et bus sont principalement liés aux activités du négoce de matières premières et correspondent à 41% de l'impact causé par les transports. Moins de 1% des émissions sont dues aux transports de biens.

Fournitures papier et IT

(~15% de l'impact global)



Le renouvellement des ordinateurs, écrans et imprimantes représente environ 57% des émissions de CO₂ attribuables aux consommables. Les autres 43% sont dus à la consommation de papier, qui est restée stable entre 2014 et 2016. Cette stabilité s'explique par deux facteurs: d'une part, la consommation de papier ne peut être réduite au-delà d'un certain seuil, car les publications répondant à des exigences légales et réglementaires doivent être disponibles sous forme imprimée; d'autre part, les clients utilisent toujours plus les services en ligne de la BCV, évitant ainsi une augmentation de la consommation de papier.

La Banque continue à digitaliser ses services, par exemple en développant les fonctionnalités de l'application BCV Mobile, qui permet de réaliser nombre d'opérations bancaires courantes depuis un smartphone (voir p. 46). De plus en plus de clients reçoivent leurs relevés sous forme dématérialisée, via BCV-net. Leur nombre a augmenté de 11,1% entre fin 2014 et fin 2017, pour atteindre environ 230 000 utilisateurs.

Action à envisager

- Poursuivre la dématérialisation des documents de la Banque.

Clients

(~9% de l'impact global)

Les déplacements des clients sont responsables de l'émission de 356 t de CO₂-équivalent, un chiffre bien plus bas que celui de 479 t calculé en 2014. Ceci confirme l'importance de la digitalisation des services qui induit une diminution des déplacements des clients. Le détail de la contribution à l'indicateur changement climatique due aux transports des clients de la Banque agrège la contribution de leurs déplacements¹⁰ jusqu'aux agences et bancomats.

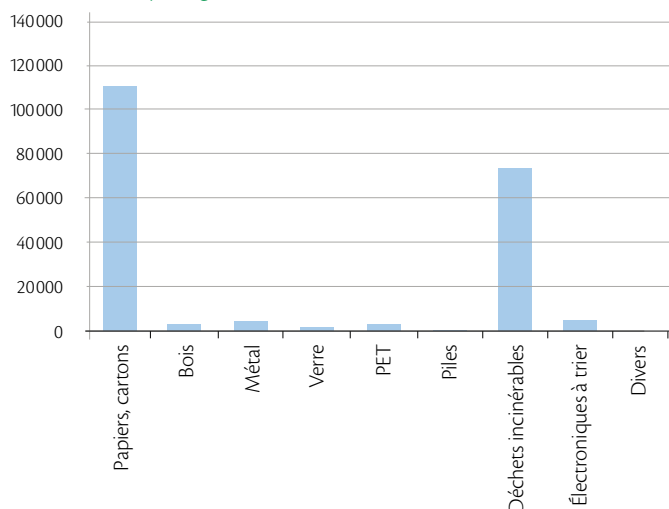
Ces données ne sont pas comprises dans la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre effectuée par le CDP. En effet, d'après cette méthode, les déplacements des clients ne sont pas considérés comme étant imputables à la Banque, y compris de façon indirecte.

Actions à envisager

- Continuer d'encourager l'utilisation de l'e-banking.
- Étendre les prestations en ligne.

Déchets

(~0,5% de l'impact global)



En 2016, la BCV a produit 73 000 kilos de déchets incinérables. Ce chiffre est largement inférieur à celui de 2014 (112 000 kilos, soit une diminution de 39 tonnes).

Courant 2014, la Banque a eu recours à un nouveau prestataire pour la collecte et le recyclage de ses déchets. Ce choix a permis de systématiser le tri et de centraliser la gestion des déchets, tout en s'adaptant aux diverses réglementations communales. Seuls les grands sites (CAB, Chauderon, Saint-François) voient tous leurs déchets, incinérables et éléments à revaloriser, traités par une société privée. A contrario, dans les agences, l'élimination des incinérables est faite via le système cantonal et seuls les éléments à revaloriser sont pris en charge par une société privée.

Depuis ce changement de méthode de collecte et la sensibilisation du personnel de la Banque sur ce sujet, on observe une très nette amélioration du tri par les collaborateurs, aboutissant à une diminution conséquente des incinérables.

La démarche choisie permet aussi un suivi beaucoup plus précis et régulier de l'élimination des déchets.

Action à envisager

- Poursuivre la sensibilisation des employés au système de tri des déchets en vigueur à la BCV, avec pour objectif une maîtrise toujours plus grande de la gestion des incinérables, plus polluants et coûteux.

Objectifs 2018-2019

- Poursuivre les travaux de transformation et d'optimisation énergétique de l'immeuble de Nyon avec l'obtention de la certification Minergie.
- Poursuivre la mise en place d'installations de renouvellement d'air et l'assainissement de l'enveloppe du bâtiment du siège de Saint-François.
- Mettre en place une stratégie énergétique pour le siège de Saint-François.
- Mettre en œuvre la stratégie énergétique pour le CAB afin d'atteindre l'objectif d'économie d'énergie de 20% d'ici à 2028.
- Poursuivre l'optimisation des chaudières dans le réseau dans les immeubles dont la BCV est propriétaire.
- Renforcer l'utilisation des canaux digitaux et du smartphone.
- Suivre les grandes tendances de marché et accompagner les changements de comportement des clients.

¹⁰ Le déplacement des clients a été estimé sur la base des statistiques de fréquentation des agences. Pour les bancomats, on considère que la Banque n'est pas génératrice du flux de personnes lié à leur utilisation, mais elle en profite. Ainsi, une faible part des transports des clients lui est allouée.

Gestion et management de la RSE à la BCV

Comité de Rémunération, de promotion et de nomination

La conduite de la politique de Responsabilité sociale d'entreprise a été confiée au Comité de Rémunération, de promotion et de nomination (Comité RPN). Créé en 2003, cet organe, qui se réunit environ six fois par an, a notamment pour tâche de préparer et de préavisier les décisions du Conseil d'administration en matière de règles de bonne gouvernance et de l'appuyer dans sa stratégie en matière de ressources humaines.

Il se compose comme suit:

Luc Recordon

Président,
membre du Conseil d'administration

Jack Clemons

Membre,
membre du Conseil d'administration

Ingrid Deltenre

Membre,
membre du Conseil d'administration

Christian Monnier

Secrétaire du Conseil d'administration

Jacques de Watteville

Président du Conseil d'administration
et

Pascal Kiener

Président de la Direction générale
y participent avec voix consultative

Pilotage opérationnel

Christian Jacot-Descombes

Responsable du département Media & Information

Marisa Scaramuzzino

Conseillère en responsabilité sociale d'entreprise,
département Media & Information

Intervenants extérieurs

Quantis Suisse

Parc scientifique de l'EPFL, Bât. A
1015 Lausanne
info@quantis-intl.com

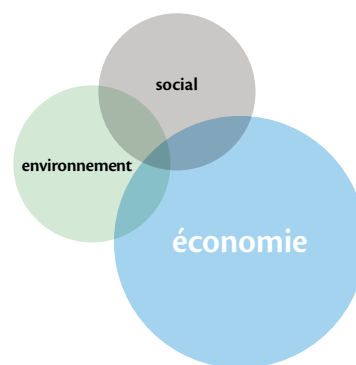
SwissClimate SA

Taubenstrasse 32
3011 Berne
Bureau Romandie
Rue du Tunnel 20
1227 Carouge
contact@swissclimate.ch

Répertoire des objectifs 2018-2019

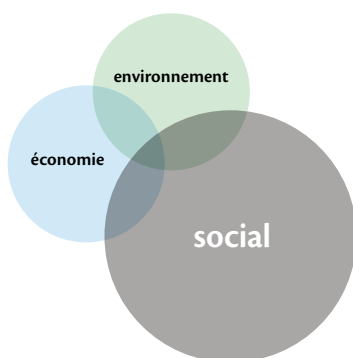
La BCV va continuer à remplir sa mission de banque cantonale en contribuant au développement de l'économie vaudoise, et, plus largement, en agissant de manière responsable dans la société civile. Elle portera une attention particulière aux principes du développement durable fondés sur des critères économiques, écologiques et sociaux.

Outre cet engagement qui s'applique au travail quotidien, elle vise l'atteinte d'objectifs précis qui sont rassemblés ci-contre.



Être un partenaire de référence

- Poursuivre l'accompagnement de l'innovation avec le soutien financier de 500 000 francs par an accordé à la FIT.
- Participer à la réflexion menée par le Canton sur l'évolution du soutien à l'innovation.
- Poursuivre le Silicon Valley Startup Camp. Organiser des rencontres régulières d'alumni.
- Poursuivre la production d'études sectorielles sur l'économie vaudoise.
- Continuer la production et la publication, en partenariat, d'indices économiques concernant le canton de Vaud et la région romande.
- Poursuivre et intensifier les rencontres métiers pour les conseillers PME.
- Développer l'accompagnement des transmissions d'entreprises par la création d'un centre de compétences.

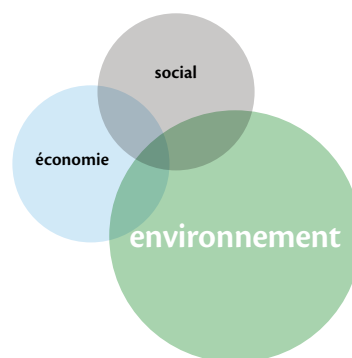


Être un acteur de référence

- Sensibiliser davantage les cadres et les employés de la Banque à l'action BCV Générosité.
- Poursuivre les actions suivantes: dons du sang, BCV Solidarité, Mimosa du bonheur, soutien à Terre des Hommes et à la Fondation Étoile filante.
- Poursuivre la politique de mécénat et de sponsoring.
- Poursuivre la valorisation de la Collection d'art BCV.
- Participer à la visibilité de la Fondation BCV.

Être un employeur de référence

- Implémenter la certification des compétences.
- Continuer à promouvoir les carrières féminines dans la Banque.



Être un acteur qui contribue à la préservation de l'environnement

- Poursuivre les travaux de transformation et d'optimisation énergétique de l'immeuble de Nyon avec l'obtention de la certification Minergie.
- Poursuivre la mise en place d'installations de renouvellement d'air et l'assainissement de l'enveloppe du bâtiment du siège de Saint-François.
- Mettre en place une stratégie énergétique pour le siège de Saint-François.
- Mettre en œuvre la stratégie énergétique pour le CAB afin d'atteindre l'objectif d'économie d'énergie de 20% d'ici à 2028.
- Poursuivre l'optimisation des chaudières dans le réseau d'agences dans les immeubles dont la BCV est propriétaire
- Renforcer l'utilisation des canaux digitaux et du smartphone.
- Suivre les grandes tendances de marché et accompagner les changements de comportement des clients.

Impressum

Coordination

Corinne Baffou, Belen Tartaglia, département Media & Information, BCU

Conception et réalisation

www.taz-communication.ch

Photographies

Zuzanna Adamczewska-Bolle: p. 17 (portrait J. Guex)

Brönnimann & Gottreux: pp. 28-29 (extérieur du bâtiment)

Centre Patronal: p. 13 (portrait C. Schaer)

Chantal Dervey: p. 25 (portrait M. Amsing)

Alain Herzog: p. 19 (portrait P. Vanderheyne)

Christian Jacot-Descombes, BCU: pp. 19 (groupe du camp), 24, 25 (à Kaya)

Philippe Pache, Pro Senectute Vaud: p. 31 (portrait T. Gratier)

Blaise Schalbetter, BCU: pp. 4, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31
(sauf les portraits des spécialistes dans les encadrés et autres mentionnées)

Jean-Bernard Sieber: p. 2

Studio perspektiv, Sabrina Stäubli: p. 27 (portrait C.-A. Margelisch)

TWINT: p. 30

Copyright Cartes Google CH

Couverture: Data SIO, NOAA, U.S. Navy, NGA, GEBCO CNES / Airbus

Landsat / Copernicus DigitalGlobe, pp. 10-11: Google Landsat / Copernicus

DigitalGlobe GeoBasis-DE/BKG (@2009), p. 20: Landsat / Copernicus Digital-
Globe, pp. 12-30: Données de carte © Google

Impression

PCL Presses Centrales SA

Merci à toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce rapport



Ce rapport est téléchargeable sur le site de la BCU
www.bcu.ch

Exclusion de responsabilité

Bien que nous fassions tout ce qui est raisonnablement possible pour nous informer d'une manière que nous estimons fiable, nous ne prétendons pas que toutes les informations contenues dans le présent document sont exactes et complètes. Nous déclinons toute responsabilité pour des pertes, dommages ou préjudices directs ou indirects consécutifs à ces informations. Les indications et opinions présentées dans ce document peuvent être modifiées en tout temps et sans préavis.

Absence d'offre et de recommandation

Ce document a été élaboré dans un but exclusivement informatif et ne constitue ni un appel d'offres ni une offre d'achat ou de vente, ni une recommandation personnalisée d'investissement.

Restrictions de diffusion

Certaines opérations et/ou la diffusion de ce document peuvent être interdites ou sujettes à des restrictions pour des personnes dépendantes d'autres ordres juridiques que la Suisse (par ex. Allemagne, UK, UE, US, US persons). La diffusion de ce document n'est autorisée que dans la limite de la loi applicable.

Marques et droits d'auteur

Le logo et la marque BCU sont protégés. Ce document est soumis au droit d'auteur et ne peut être reproduit que moyennant la mention de son auteur, du copyright et de l'intégralité des informations juridiques qu'il contient. Une utilisation de ce document à des fins publiques ou commerciales nécessite une autorisation préalable écrite de la BCU.

Téléphones

Les conversations téléphoniques qui sont effectuées avec notre établissement peuvent être enregistrées. En utilisant ce moyen de communication, vous acceptez cette procédure.

© BCU, mars 2018

Siège social
Place Saint-François 14
Case postale 300
CH-1001 Lausanne

Téléphone: 0844 228 228
Adresse Swift: BCVLCH2L
Clearing: 767
Internet: www.bcv.ch
e-mail: info@bcv.ch

