



Rapport du Conseil-exécutif sur la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

Rapport du Conseil-exécutif

Date de la séance : 18 novembre 2020
Numéro d'affaire : 2019.FINGS.777
Direction : Direction des finances
Classification : -

Sommaire

1	Synthèse	5
2	Contexte.....	8
3	Possibilités du Conseil-exécutif pour influencer sur la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales – statu quo	9
3.1	Panorama des bases légales concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les sociétés anonymes et les établissements de droit public.....	9
3.1.1	Sociétés anonymes	9
3.1.2	Sociétés anonymes cotées en bourse	9
3.1.3	Sociétés anonymes mixtes	10
3.1.4	Etablissements de droit public.....	10
3.2	Possibilités actuelles du Conseil-exécutif pour influencer sur la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales	10
3.2.1	Dispositions (légalés) cantonales	11
3.2.2	Stratégies de propriétaire et stratégies de surveillance	11
3.2.2.1	Principe	11
3.2.2.2	Règlementation concrète.....	12
3.2.3	Contrat avec l'Hôpital de l'île	12
3.2.4	Représentations cantonales	13
3.2.5	Entretiens de controlling	14
4	Situation actuelle à la Confédération et dans d'autres cantons	15
4.1	Situation à la Confédération	15
4.1.1	Bases légales.....	15
4.1.2	Situation actuelle	16
4.2	Situation dans d'autres cantons	17
4.2.1	Enquête initiale	17
4.2.2	Evaluation des résultats.....	18
4.2.2.1	Généralités.....	18
4.2.2.2	Situation actuelle dans les cantons	18
4.2.2.3	Débats politiques en cours	20
4.2.3	Prises de position des cantons lors de la consultation fédérale sur l'initiative parlementaire 16.438 (« Entreprises fédérales et entreprises liées à la Confédération. Pour des rétributions appropriées et pour la fin des salaires excessifs »).....	22
4.2.4	Conclusions sur la situation dans d'autres cantons	22
5	Participations et institutions considérées dans ce rapport.....	24

6	Vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales et comparaison transversale : méthodologie.....	27
7	Vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales 2017-2019.....	29
8	Comparaison transversale des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales	34
9	Appréciation des résultats par le Conseil-exécutif	35
9.1	Appréciation des résultats des différentes participations	35
9.1.1	BEDAG	35
9.1.2	BCBE	36
9.1.3	BKW SA.....	37
9.1.4	BLS	38
9.1.5	AIB	39
9.1.6	Groupe de l'Ile, centres hospitaliers régionaux (CHR) et services psychiatriques régionaux (SPR).....	40
9.2	Appréciation générale des résultats par le Conseil-exécutif.....	41
9.2.1	Le Conseil-exécutif assume sa responsabilité politique concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans le cadre de la marge de manœuvre que lui confère la législation	41
9.2.2	Les résultats répondent globalement aux attentes du Conseil-exécutif	43
9.2.3	Il manque jusqu'à présent des principes directeurs supérieurs régissant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales	45
10	Mesures ultérieures / réalisation des quatre interventions	46
10.1	Le Conseil-exécutif s'engage, à l'avenir aussi, pour des rémunérations modérées mais concurrentielles.....	46
10.2	Elaboration de principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales.....	47
10.3	Promotion de la transparence sur les rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales.....	50
11	Proposition du Conseil-exécutif	51
12	Annexe	52
12.1	Résultats détaillés de l'enquête réalisée auprès des cantons sur la question 1 (annexe au chapitre 4.2).....	52

12.2	Résultats détaillés de l'enquête réalisée auprès des cantons sur la question 2 (annexe au chapitre 4.2).....	61
12.3	Annexe au chapitre 4.2.3.....	64
12.4	Vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales	67
12.4.1	Bedag.....	67
12.4.2	Banque cantonale bernoise (BCBE)	69
12.4.3	BKW SA.....	70
12.4.4	BLS SA	72
12.4.5	AIB	74
12.4.6	Insel Gruppe AG (groupe de l'Ile).....	76
12.4.7	Hôpital du Jura bernois SA (HJB SA).....	78
12.4.8	Regionalspital Emmental AG (RSE AG)	79
12.4.9	Spital Simmental-Thun-Saenenland AG (STS AG).....	81
12.4.10	Spitäler Frutigen-Meiringen-Interlaken AG (FMI AG).....	82
12.4.11	Centre hospitalier Bienne SA (CHB SA)	84
12.4.12	CHR Spital Region Oberrhein (SRO AG).....	85
12.4.13	Centre psychiatrique Münsingen SA (CPM SA).....	87
12.4.14	Services psychiatriques universitaires (SPU SA).....	88
12.5	Comparaison transversale des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales.....	90
12.5.1	Bedag.....	90
12.5.2	Banque cantonale bernoise SA (BCBE).....	91
12.5.3	BKW SA.....	97
12.5.4	BLS AG	101
12.5.5	AIB	106
12.5.6	Groupe de l'Ile (Insel Gruppe AG).....	114
12.5.7	Comparaison transversale des CHR au niveau national	118
12.5.8	Comparaison transversale des SPR au niveau national.....	125
12.6	Récapitulatif de la réalisation des interventions du Grand Conseil.....	130

1 Synthèse

Durant sa session d'automne 2019, le Grand Conseil a adopté quatre interventions concernant les pratiques de rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des entreprises parapubliques à l'intention du Conseil-exécutif. Dans sa réponse commune aux quatre interventions, le Conseil-exécutif a indiqué qu'il comptait examiner en détail les questions soulevées concernant la rémunération des cadres et des membres de conseils d'administration. En particulier, il s'est déclaré disposé à dresser un récapitulatif des plus hauts salaires dans les entreprises parapubliques et, dans la mesure du possible, à réaliser une analyse avec les salaires pratiqués dans des entreprises parapubliques dans d'autres cantons. Le Conseil-exécutif a également annoncé qu'il examinerait les possibilités dont il dispose pour influencer sur la rémunération des cadres et des membres du conseil d'administration dans les sociétés où le canton détient des participations et qu'il soumettrait un rapport au Grand Conseil.

Dans le présent rapport, le Conseil-exécutif présente les résultats de ses examens et travaux d'analyse. Il informe aussi des efforts politiques actuellement en cours au niveau fédéral pour plafonner les rémunérations dans sept entreprises liées à la Confédération.

Le rapport évoque également la situation au niveau cantonal. Une majorité des cantons n'a pas actuellement de réglementation légale pour influencer sur la pratique de rémunération dans les entreprises parapubliques et les participations. Cependant, des débats à ce sujet sont en cours dans certains cantons (p. ex. Vaud et Genève). Et il existe en même temps des cantons, comme Zurich par exemple, qui se sont prononcés tout récemment contre la réglementation des rémunérations. Dans l'ensemble, la situation est très variable d'un canton à l'autre.

Dans ce rapport, le Conseil-exécutif présente en outre, comme cela a été exigé de lui au plan politique, une vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les plus importantes participations cantonales¹. Le Conseil-exécutif a également procédé à une comparaison transversale du montant de ces rémunérations avec celui des rémunérations versées aux mêmes organes dans des entreprises parapubliques d'autres cantons.

Les résultats des différentes participations cantonales comme ceux de la comparaison transversale correspondent dans l'ensemble à ce à quoi le Conseil-exécutif s'attendait. Le rapport constate que le Conseil-exécutif assume sa responsabilité politique concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans le cadre de la marge de manœuvre que lui confère la législation. Pour les organes de direction opérationnelle, le Code des obligations n'accorde aucune marge de manœuvre directe au Conseil-exécutif dans les sociétés anonymes (à l'exception des deux participations cotées en bourse : BCBE SA et BKW SA). Celui-ci ne dispose par conséquent que de possibilités d'influer indirectement (p. ex. via la représentation cantonale, la stratégie de propriétaire, les entretiens de controlling). De manière générale, il faut noter que le droit de donner des instructions dont le canton de Berne dispose à l'égard de ses représentants et représentantes connaît certaines limites légales : la doctrine est ainsi partagée sur la question de savoir jusqu'à quel point ces consignes peuvent être concrètes.

Les comparaisons transversales montrent toutefois qu'il est difficile d'établir des parallèles entre entreprises parapubliques de la même branche. En effet les entreprises se différencient parfois fortement, par exemple, de par le pourcentage de participation publique, leur complexité, leur environnement économique et la structure de leur modèle de rémunération. Par ailleurs les comparaisons transversales ne fournissent aucune indication sur la réussite économique des différentes

¹ Remarque du Conseil-exécutif: il s'agit en majeure partie des participations cantonales relevant de la « stratégie RCE » (relations entre le canton et ses entreprises publiques et semi-publiques) et dont le canton détient plus de 50 pour cent des actions.

entreprises ni sur les conditions cadres qui sont actuellement les leurs. Or le Conseil-exécutif est d'avis que ces éléments doivent aussi entrer en ligne de compte dans les discussions sur le montant de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales. Le Conseil-exécutif attire également l'attention sur le fait qu'une comparaison des rémunérations versées dans les participations cantonales qui sont analysées dans ce rapport n'est selon lui pas admissible, ou du moins qu'elle n'est possible que dans certaines limites. En effet, les participations exercent leurs activités dans des branches et sur des marchés parfois extrêmement différents, avec des conditions cadres inégales. Or ce sont précisément les structures de rémunération des différentes branches qui déterminent, en définitive, le montant des rétributions versées dans les participations cantonales.

Le Conseil-exécutif n'ignore pas que le montant des rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales est un sujet très sensible et qu'il fera encore à l'avenir l'objet de débats politiques. Ainsi la question de l'« orientation sur le marché » des rémunérations suscitera-t-elle toujours des avis partagés. Du point de vue du Conseil-exécutif, les entreprises doivent cependant ajuster impérativement leur système salarial à l'entourage de la branche pour pouvoir rester compétitives sur le marché du travail. Si l'on interdit aux participations de verser à leurs cadres dirigeants des salaires concurrentiels et conformes au marché, il leur deviendra difficile à long terme de trouver des profils suffisamment qualifiés pour leurs organes de direction stratégique et opérationnelle, et surtout de les conserver si des entreprises de la même branche proposent des salaires nettement plus élevés pour les mêmes fonctions.

En même temps il faut tenir compte du fait que les participations cantonales reposent en règle générale sur une décision (politique) d'externalisation prise en toute connaissance de cause par le passé. Mais quand une collectivité externalise des tâches publiques en les confiant à une organisation dotée d'une forme juridique indépendante, cela signifie aussi en règle générale qu'elle perd son influence directe. Il ne faut donc pas oublier dans ce contexte, selon le Conseil-exécutif, que les externalisations visent en particulier (à côté d'autres considérations) à garantir une marge de manœuvre entrepreneuriale, incluant aussi la possibilité pour l'entreprise concernée de fixer la rémunération de ses organes de direction stratégique et opérationnelle.

Les entreprises en partie détenues par le canton ne doivent pas non plus oublier de leur côté que la participation de l'Etat, qui leur confère aussi une certaine dose de sécurité et de stabilité, va automatiquement de pair avec une retenue délibérée en ce qui concerne la politique de rémunération et le montant des rétributions versées aux membres des organes de direction stratégique et opérationnelle.

Le Conseil-exécutif estime par conséquent que les participations cantonales doivent adapter leur modèle de rémunération aux salaires du marché pour leurs organes de direction stratégique et opérationnelle. Il attend en même temps des participations cantonales qu'elles fassent preuve de retenue pour fixer le montant des rémunérations, et en particulier qu'elles ne se basent pas sur les salaires les plus élevés de la branche. Il est clairement d'avis que les modèles de rémunération appliqués dans les participations cantonales ne doivent pas contribuer à tirer les salaires vers le haut dans les branches concernées.

Mais le Conseil-exécutif rejette la solution de limite supérieure fixe qu'exige par exemple la motion 163-2019 Hess (Berne, UDC) « Plafonner les salaires dans les entreprises publiques ». Le plafonnement des rémunérations exercerait une pression sur toute la grille des salaires de l'entreprise, ce qui entraînerait pour elle à plus ou moins long terme des difficultés de recrutement, même au niveau des cadres inférieurs. Une évolution dans ce sens porterait considérablement atteinte à la

capacité d'innovation et à la compétitivité de l'entreprise concernée et assombrirait ses perspectives de réussite, ce qui de l'avis du Conseil-exécutif ne saurait relever de l'intérêt supérieur du canton en sa qualité de (co-)propriétaire.

Le Conseil-exécutif est d'accord avec trois des quatre interventions parlementaires adoptées par le Grand Conseil sur le fait qu'il manque aujourd'hui des principes directeurs supérieurs régissant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales. Il considère que même sans être légalement contraignants, de tels principes constituent des bases et orientations essentielles pour guider aussi bien le Conseil-exécutif que les représentants et représentantes du canton dans les participations cantonales dans les décisions qu'ils prennent au sujet des rémunérations. Ces principes peuvent en même temps contribuer à rendre plus objectif le débat politique sur le montant de ces rémunérations. Enfin, ils orientent aussi les participations cantonales dans la fixation des rémunérations de leurs organes de direction stratégique et opérationnelle.

Aussi le Conseil-exécutif a-t-il défini, dans le cadre des « Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques » qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2021, des principes directeurs supérieurs régissant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales. Ils contiennent entre autres des critères généraux pour la fixation de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle ainsi que des indications sur le montant de cette rémunération.

Le Conseil-exécutif va en outre à l'avenir aussi signaler aux organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales – par exemple dans le cadre d'entretiens de controlling – leur situation particulière et leur responsabilité au sujet du montant des rémunérations résultant de la participation cantonale. Il attend aussi des représentants et représentantes cantonaux qu'ils se comportent conformément à ces principes directeurs et que, dans le cadre de leur mandat, ils veillent à ce que les participations concernées les respectent.

Et enfin, le Conseil-exécutif attache beaucoup d'importance à l'exigence de transparence pour la publication des rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales. Il prévoit à cet effet aussi de publier désormais une partie du compte rendu annuel sur les participations cantonales, indiquant si possible aussi en particulier les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle.

2 Contexte

La publication par la société BKW SA de son rapport de gestion 2018 et du rapport de rémunération qu'il contient a déclenché en mars 2019 un débat politique sur la rétribution des membres de la direction et/ou du conseil d'administration des sociétés dans lesquelles le canton détient des participations. Dans ce contexte, les critiques ont principalement visé l'augmentation de la rémunération de la CEO de BKW SA en 2018, par rapport à l'année précédente.

Suite à ce débat, pas moins de quatre interventions concernant les pratiques de rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des entreprises parapubliques ont été déposées au parlement cantonal dans le courant de l'année 2019. Il s'agissait des motions suivantes :

- M 107-2019 Imboden (Berne, Les Verts) « Lignes directrices en matière de rémunération à BKW SA »
- M 110-2019 Stampfli (Berne, PS) « Halte aux salaires excessifs dans les entreprises parapubliques »
- M 111-2019 Luginbühl-Bachmann (Krattigen, PBD) « Régulation des salaires dans les entreprises publiques »
- M 163-2019 Hess (Berne, UDC) « Plafonner les salaires dans les entreprises publiques »

Dans sa réponse commune aux quatre interventions, le Conseil-exécutif a indiqué qu'il comptait examiner en détail les questions soulevées concernant la rémunération des cadres et des membres de conseils d'administration. En particulier, il s'est déclaré disposé à dresser un récapitulatif des plus hauts salaires dans les entreprises parapubliques et, dans la mesure du possible, à réaliser une analyse avec les salaires pratiqués dans des entreprises parapubliques dans d'autres cantons. Le Conseil-exécutif a également annoncé qu'il examinerait les possibilités dont il dispose pour influencer la rémunération des cadres et des membres du conseil d'administration dans les sociétés où le canton détient des participations. Il a par conséquent invité le Grand Conseil à adopter les quatre interventions sous forme de postulat (sauf pour les chiffres 1 et 2 de la motion 110-2019 [Stampfli, Berne], dont il a proposé l'adoption sous forme de motion).

Lors de sa session d'automne 2019, le Grand Conseil a suivi les propositions du Conseil-exécutif en adoptant les quatre interventions sous forme de postulat, et les deux chiffres mentionnés sous forme de motion.

Dans les pages qui suivent, le Conseil-exécutif présente les résultats de ses examens et travaux d'analyse. Au chapitre 3, il étudie les possibilités dont il dispose pour influencer la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales. Dans le chapitre 4, il dresse un état des lieux concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle au niveau fédéral et dans d'autres cantons. Le Conseil-exécutif explique ensuite, au chapitre 5, quelles participations du canton de Berne sont analysées dans le présent rapport. Puis il donne au chapitre 7 une vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales. Au chapitre 9, le Conseil-exécutif fournit une appréciation des résultats. Enfin, le rapport s'achève au chapitre 10, dans lequel le Conseil-exécutif informe des mesures ultérieures concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales.

3 Possibilités du Conseil-exécutif pour influencer sur la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales – statu quo

Ce chapitre expose les bases légales existantes concernant la rémunération des participations cantonales auxquelles s'intéresse le présent rapport. Il examine ensuite les possibilités dont dispose le Conseil-exécutif, compte tenu de la législation en vigueur, pour influencer sur la politique de rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans ces participations.

3.1 Panorama des bases légales concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les sociétés anonymes et les établissements de droit public

Nous nous intéressons ici aux bases légales relatives à la rémunération dans les participations cantonales qui sont examinées dans le présent rapport. Toutes les participations considérées ont la forme de sociétés anonymes, à une seule exception près : l'Assurance immobilière Berne (AIB), qui est un établissement de droit public. Les raisons ayant motivé le choix de ces participations sont exposées au chapitre 5.

3.1.1 Sociétés anonymes

Les sociétés de participation cantonales qui ont la forme de société anonyme de droit privé sont soumises aux règles des articles 620 et suivants du Code des obligations (CO ; RS 220). Conformément à ces dispositions, la fixation de la rétribution des membres du conseil d'administration et de la direction instituée par celui-ci relève normalement de la compétence du conseil d'administration². Les droits de participation du canton se limitent aux droits de l'actionnaire selon le Code des obligations et les statuts, autrement dit en particulier à la participation et au droit de vote à l'assemblée générale. Le fait que le canton soit actionnaire majoritaire ne lui confère en principe pas davantage de droits qu'aux autres actionnaires. Selon la doctrine dominante, il doit cependant être permis à l'assemblée générale de fixer par disposition statutaire la rétribution du conseil d'administration (mais pas celle de la direction). Ainsi est-il par exemple possible d'adopter une disposition statutaire déterminant le montant des honoraires individuels.³ De ce fait le canton peut, en sa qualité d'actionnaire majoritaire des participations cantonales mentionnées dans le présent rapport, fixer la rémunération du conseil d'administration par le biais d'une modification des statuts. Toutefois ses compétences s'arrêtent là, tout comme celles du Conseil-exécutif.

3.1.2 Sociétés anonymes cotées en bourse

Les sociétés anonymes cotées en bourse – c'est-à-dire dans le canton de Berne la Banque cantonale bernoise SA (BCBE) et BKW SA – sont soumises non seulement aux dispositions du Code des obligations, mais aussi à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb ; RS 221.331). Cette ordonnance accorde à l'assemblée générale des droits supplémentaires pour arrêter les rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction. L'assemblée générale peut ainsi, en vertu de l'article 18 ORAb, fixer

² Cette compétence n'est pas réglementée par la loi, mais en ce qui concerne la rétribution du conseil d'administration elle découle de la compétence résiduelle du conseil d'administration conformément à l'article 716, alinéa 1 CO ; celle de la direction, de l'article 716a, alinéa 1, chiffres 4 et 5 selon la doctrine dominante. Voir à ce sujet : Thomas Werlen/Andrin Schnydrig, Festlegung von Entschädigungen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder durch die Generalversammlung – eine Verbesserung der Corporate Governance? in: RDSA 2007, p. 107 (cit. Werlen/Schnydrig)

³ Voir Werlen/Schnydrig, p. 107 ss ; concernant la formulation dans les statuts, voir Roland Müller, HR-Committees: Bedeutung von Nominierungs- und Entschädigungsausschüssen auf Stufe VR in: PJA 2013, p. 315

chaque année de manière contraignante le montant global des rétributions accordées au conseil d'administration et à la direction.

3.1.3 Sociétés anonymes mixtes⁴

Une société anonyme mixte est normalement soumise aux bases légales qui s'appliquent à la société anonyme. Mais la réglementation spéciale prévue à l'article 762 CO prévaut en tant que « lex specialis ». Autrement dit, si les conditions de l'article 762 CO sont remplies, à savoir que le canton a un intérêt public dans une société anonyme, les statuts de cette société peuvent conférer au canton le droit de déléguer des représentants au sein du conseil d'administration. Le canton bénéficie ainsi d'un statut juridique particulier assorti de droits et d'obligations. Dans le canton de Berne, les sociétés BLS SA⁵ et BKW SA⁶ appartiennent à cette catégorie.

3.1.4 Etablissements de droit public

Un établissement de droit public est, par définition, une entité juridique enregistrée par une collectivité publique qui est indépendante de l'administration centrale au plan de l'organisation et qui dispose d'une certaine autonomie. Un établissement de droit public est en principe créé par une loi formelle.⁷ Cette forme juridique est définie pour l'AIB à l'article 3 de la loi sur l'assurance immobilière (LAIM ; RSB 873.11). Le Conseil-exécutif est compétent pour désigner les membres du conseil d'administration (art. 47, al. 2 LAIm), qui de son côté nomme la direction (art. 49, al. 1 LAIm). Le Conseil-exécutif est en outre chargé de la surveillance de l'AIB (art. 57 LAIm). Les rapports juridiques de l'AIB avec les membres du conseil d'administration et de la direction sont soumis au droit privé, et les engagements découlant de l'activité au sein de l'AIB obéissent donc aux règles du droit privé (art. 51 LAIm). Le règlement interne de l'AIB du 13 juin 2014 prévoit de plus que le conseil d'administration fixe sa propre rétribution et celle de la direction. Il désigne en outre un Comité des rétributions et des nominations, composé de trois de ses membres, qui est chargé par exemple de contrôler périodiquement la rémunération du conseil d'administration. A l'heure actuelle, le Conseil-exécutif n'a donc aucune influence sur les rétributions des membres du conseil d'administration et de la direction. Mais du fait de l'étendue de la fonction de surveillance qu'il exerce (art. 57 LAIm), il lui serait néanmoins permis d'émettre des consignes à l'intention de l'AIB au sujet de ces rémunérations.

3.2 Possibilités actuelles du Conseil-exécutif pour influencer sur la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

Ce chapitre expose les possibilités dont dispose actuellement le Conseil-exécutif pour influencer sur la rétribution des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales considérées dans le présent rapport, compte tenu des bases légales présentées au chapitre 3.1.

Dans une société anonyme c'est d'une manière générale le conseil d'administration qui a compétence pour fixer les rémunérations de ses membres et de ceux de la direction (comme expliqué au chapitre **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Selon la doctrine dominante, il

⁴ Voir à ce sujet : Peter V. Kunz, Staatsbeteiligungen und ausgewählte Verantwortlichkeiten, in: GesKR 2/2018, p. 158

⁵ Voir l'article 19 des statuts de BLS SA du 17 mai 2018

⁶ Voir l'article 3, alinéa 2 de la loi sur la participation du canton à la BKW SA (RSB 741.3) et l'article 19 des statuts de BKW SAG du 8 mai 2015

⁷ Voir Patrick Freudiger, Anstalt oder Aktiengesellschaft? Zur Bedeutung der Rechtsform bei Ausgliederungen in: Abhandlungen zum Schweizerischen Recht (ASR), Nr. 814, 2016, p. 25

est néanmoins possible de déléguer cette compétence concernant la rétribution fixe du conseil d'administration par disposition statutaire de l'assemblée générale, en vertu de l'article 716, alinéa 1 CO. De ce fait, le Conseil-exécutif dispose d'une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne la rémunération des membres du conseil d'administration. Cependant, le Code des obligations ne lui offre pas d'autres possibilités d'exercer son influence, en particulier sur la rémunération de la direction.

Dans les établissements de droit public (comme présentement l'AIB), cette compétence peut aussi revenir au Conseil-exécutif selon les dispositions de la loi formelle.

3.2.1 Dispositions (légal)es cantonales

Le canton de Berne a édicté des bases légales pour un certain nombre des participations examinées dans le présent rapport. Il s'agit notamment des lois suivantes :

- loi sur la société anonyme Banque cantonale bernoise (LSABCBE ; RSB 951.10),
- loi sur la participation du canton à la BKW SA (LBKW ; RSB 741.3),
- loi sur la société anonyme Bedag Informatique (LBI ; RSB 152.031.2),
- loi sur l'assurance immobilière (LAI ; RSB 873.11),
- loi sur les soins hospitaliers (LSH ; RSB 812.11).

A l'exception de la loi sur les soins hospitaliers, ces actes législatifs ne traitent pas concrètement de rémunération. Ils réglementent ou concrétisent plutôt des questions telles que la position du canton, la représentation cantonale ou l'organisation et la surveillance⁸.

Ce qui est important à cet égard, c'est que dans le domaine du droit des sociétés, compte tenu de l'étendue des compétences législatives de la Confédération, le canton ne peut pas fixer de réglementation contraire concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle, par exemple par l'attribution de droits spéciaux⁹.

En ce qui concerne les hôpitaux, l'article 51 de la loi sur les soins hospitaliers prévoit cependant que les hôpitaux répertoriés situés dans le canton de Berne publient un rapport sur le total des indemnités qu'ils ont versées aux membres de leur organe de gestion stratégique et de leur direction, aux cadres de leurs cliniques et des unités organisationnelles appartenant au même niveau hiérarchique¹⁰. Dans ces conditions, le Conseil-exécutif demande au Grand Conseil de prévoir, lors de la révision partielle de la loi sur les soins hospitaliers, d'inclure aussi à l'avenir les salaires versés à la présidence de la direction dans le rapport sur les indemnités.

3.2.2 Stratégies de propriétaire et stratégies de surveillance

3.2.2.1 Principe

Se fondant sur la Stratégie générale de surveillance et de controlling des participations, entreprises et institutions cantonales¹¹, le Conseil-exécutif a édicté des stratégies de surveillance pour toutes les participations cantonales, et des stratégies de propriétaire pour les plus importantes

⁸ Voir: LSABCBE, LBKW, LBI, LAI, LSH

⁹ Voir aussi à ce sujet les explications du chapitre 4.1.1

¹⁰ Remarque : si les participations touchent des subventions cantonales, il faut en outre observer les prescriptions de l'article 8, alinéa 4 de la loi sur les subventions cantonales (RSB 641.1).

¹¹ Stratégie générale du 3 mars 2010 dans sa [version actualisée](#) du 31 octobre 2018 approuvée par le Conseil-exécutif

d'entre elles. Le canton s'est donc doté d'une stratégie de propriétaire pour toutes les participations considérées dans le présent rapport, excepté Insel Gruppe AG. Pour cette participation minoritaire au groupe de l'Ile, il existe toutefois un autre document stratégique, à savoir le « Contrat avec l'Hôpital de l'Ile » qui est expliqué au chapitre 3.2.3.

Dans chaque stratégie de propriétaire, le Conseil-exécutif définit d'une part ses relations avec l'entreprise concernée et fixe d'autre part les objectifs qu'il poursuit à moyen et long termes avec sa participation. Le caractère obligatoire des consignes fixées dans la stratégie de propriétaire est toutefois limité par l'indépendance des sociétés anonymes et de leur direction stratégique qui est inscrite dans le Code des obligations. Le Conseil-exécutif ne peut donc pas édicter de consignes contraignantes sur la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction de la société concernée, mais il a la possibilité d'y exprimer ses attentes concernant la politique de rémunération¹². Dans la mesure où le Conseil-exécutif peut désigner les représentants et représentantes du canton, ceux-ci ont seulement la possibilité de faire en sorte que les attentes du canton en matière de rémunération (principes et montants) soient respectées.

3.2.2.2 Règlementation concrète

Dans la stratégie de propriétaire qu'il a arrêtée pour la BCBE, le Conseil-exécutif a indiqué que les rémunérations des membres du conseil d'administration devaient être fixées selon les principes usuels du marché et qu'il fallait éviter les excès salariaux¹³. Etant cotée en bourse, la BCBE est en outre soumise aux prescriptions de l'ORAb en matière de rémunération.

La stratégie de propriétaire et la stratégie de surveillance de Bedag Informatique SA (Bedag) prévoient toutes deux que le Conseil-exécutif réglemente la rémunération des membres du conseil d'administration (via l'assemblée générale).¹⁴

La stratégie de propriétaire relative aux centres hospitaliers régionaux (CHR¹⁵ y compris Hôpital du Jura bernois) et aux services psychiatriques régionaux (SPR¹⁶) fixe un plafond pour la rémunération des membres des conseils d'administration. L'indemnité maximale octroyée à l'ensemble du conseil d'administration des CHR et des SPR est fixée par l'assemblée générale et doit se situer dans les limites définies dans la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration est compétent pour la réglementation de détail des rémunérations.¹⁷

3.2.3 Contrat avec l'Hôpital de l'Ile

Le contrat avec l'Hôpital de l'Ile fait l'objet de l'article 36 LSH¹⁸. Ce contrat, conclu entre le Conseil-exécutif en tant qu'actionnaire minoritaire et la Fondation de l'Hôpital de l'Ile en tant qu'actionnaire majoritaire de la société Insel Gruppe AG, règle en particulier la gestion, l'organisation et les rapports de propriété de l'Hôpital de l'Ile. Il prévoit que le Conseil-exécutif désigne aussi bien les membres du conseil d'administration de la Fondation de l'Hôpital de l'Ile que ceux d'Insel Gruppe

¹² Voir à ce sujet les explications du chapitre **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..** concernant la fixation par disposition statutaire de la rétribution des organes de direction stratégique.

¹³ Voir chiffre 4.2 de la stratégie de propriétaire de la BCBE

¹⁴ Voir chiffre 23 de la stratégie de propriétaire de Bedag

¹⁵ Les CHR comprennent le centre hospitalier de Bienne, l'hôpital régional de Haute-Argovie, l'hôpital régional de l'Emmental, les hôpitaux de Frutigen-Meiringen-Interlaken et le centre hospitalier Simmental-Thun-Saanenland.

¹⁶ Les SPR comprennent les Services psychiatriques universitaires de Berne (SPU) SA, et le CPM Centre psychiatrique Münsingen SA ; l'Hôpital du Jura bernois SA a fusionné avec Réseau santé mentale SA.

¹⁷ Voir chiffre 7.1 en lien avec l'annexe D de la stratégie de propriétaire

¹⁸ Version du 8 mai 2019, chiffres 2.2 et 2.3

AG. De plus, ce contrat dispose que l'indemnité maximale octroyée au conseil d'administration est fixée par voie d'arrêté du Conseil-exécutif.

3.2.4 Représentations cantonales

En vertu de l'article 48, alinéa 1 de la loi sur l'organisation du Conseil-exécutif et de l'administration (loi d'organisation, LOCA, RSB 152.01) les intérêts du canton sont sauvegardés au sein d'organes de personnes morales par des représentants ou représentantes du canton spécialement désignés, dans la mesure où la législation le prévoit ou que le Conseil-exécutif en décide ainsi dans les cas dûment motivés.

Les dispositions d'exécution de l'article 48 LOCA sont fixées dans l'ordonnance sur les représentants et les représentantes du canton. La loi sur le personnel s'applique en outre pour les représentants et représentantes du canton qui ont des rapports de travail avec le canton, notamment concernant leur responsabilité et leur rétribution.

Le canton dispose de trois possibilités pour déléguer une représentation dans une société anonyme :

1. Il fait en sorte, en exerçant son droit de vote, que l'assemblée générale nomme au conseil d'administration une personne particulière (« représentant/e cantonale/e »).

Dans une société anonyme ordinaire (art. 620 ss CO), c'est la seule possibilité dont dispose le Conseil-exécutif pour déléguer un représentant ou une représentante cantonale au conseil d'administration. Les personnes qui représentent le canton dans les conseils d'administration de SA sont soumises aux dispositions du code des obligations relatives aux sociétés anonymes (art. 716 ss CO). En vertu de ces dispositions, le conseil d'administration est compétent pour toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à l'assemblée générale par les statuts et dont la gestion n'a pas été déléguée valablement à une direction.

2. Dans une société anonyme mixte, l'Etat exerce le droit de délégation qui lui est conféré par les statuts (art. 762, al. 1 CO)¹⁹.
3. Dans le cas d'une société anonyme régie par une loi spéciale, le législateur peut prévoir qu'une personne représente l'Etat au conseil d'administration en vertu de la loi.

A l'heure actuelle, le canton de Berne n'a pas de participation dans une société anonyme de droit spécial.

Les représentants et représentantes cantonaux doivent d'une part suivre les intérêts de l'organisation chargée des tâches publiques, et d'autre part défendre les intérêts du canton auquel ils sont liés par des rapports de service ou par contrat.

Selon la doctrine dominante, le représentant ou la représentante (de l'Etat) siégeant au conseil d'administration peut tenir compte des intérêts de l'actionnaire qui l'y a délégué/e lorsque le conseil d'administration dispose d'une liberté d'appréciation (en particulier pour les décisions stratégiques), en tous cas pour autant que les intérêts de l'actionnaire sont compatibles avec ceux de la société²⁰.

Il existe une vaste palette d'instructions possibles : l'actionnaire peut par exemple se contenter d'exposer ses intérêts spécifiques, délivrer des consignes générales à son représentant ou sa représentante ou encore lui donner des instructions concrètes au cas par cas. Mais jusqu'à quel

¹⁹ Voir à ce sujet le chapitre 3.1.3

²⁰ Watter/Roth Pellanda, art.717 N 17a.

point peut-il émettre des consignes concrètes ? La doctrine est partagée sur cette question. Une partie de la doctrine rejette toute directive concrète et contraignante de l'actionnaire portant sur des affaires de nomination ou des affaires courantes qui relèvent du domaine de compétences intransmissible et inaliénable du conseil d'administration. Selon d'autres avis, un actionnaire peut donner une instruction dans un cas concret même pour des questions de gestion stratégique.

3.2.5 Entretiens de controlling

Conformément à la Stratégie générale de surveillance et de controlling des participations, entreprises et institutions cantonales, le Conseil-exécutif - et les Directions compétentes pour les participations concernées - mènent régulièrement des entretiens de controlling avec les directions de diverses entreprises et institutions. Ces entretiens servent principalement à échanger des informations entre le Conseil-exécutif ou la Direction compétente et les instances dirigeantes de ces participations cantonales.

Les entretiens de controlling sont focalisés notamment sur la discussion des évolutions actuelles et des événements importants du point de vue de l'entreprise et du Conseil-exécutif ou de la Direction compétente, ainsi que sur l'examen prospectif des défis futurs.

En outre, ils offrent au Conseil-exécutif la possibilité de communiquer aux organes de direction ses attentes sur des points spécifiques. Il faut toutefois noter que les entretiens de controlling n'ont pas d'effet juridique.

4 Situation actuelle à la Confédération et dans d'autres cantons

Ce chapitre examine si la Confédération et d'autres cantons disposent de bases légales concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des entreprises dans lesquelles ils détiennent une participation.

4.1 Situation à la Confédération

4.1.1 Bases légales

Les salaires versés aux cadres des entreprises et établissements proches de la Confédération ont fait l'objet par le passé de diverses controverses dans les milieux politiques et dans l'opinion publique. En 2001, suite à un débat public sur le montant de la rémunération des cadres des CFF et après une initiative parlementaire déposée par la Commission des institutions politiques du Conseil national (CIP-CN), la loi fédérale du 24 mars 2000 sur le personnel de la Confédération (LPers ; RS 172.220.1) a été modifiée. Dans sa version révisée, qui est entrée en vigueur en 2004, le Conseil fédéral est contraint de définir des principes sur la rémunération et sur d'autres conditions contractuelles convenues avec les cadres du plus haut niveau hiérarchique et les membres des organes dirigeants des entreprises et établissements de la Confédération.

Le 23 novembre 2016, le Conseil fédéral a décidé de renforcer les possibilités de pilotage des rémunérations des cadres du plus haut niveau dans les entreprises et les établissements proches de la Confédération. Les mesures arrêtées en ce sens sont les suivantes :

- Les assemblées générales de la Poste suisse SA, des CFF SA, de Skyguide SA, de RUAG Holding SA, d'Identitas SA et de SIFEM SA se sont vu attribuer la compétence de fixer chaque année, à l'avance, une limite supérieure pour les honoraires de l'organe de direction suprême et de son président ainsi que pour la rémunération des membres de la direction.
- La part variable du salaire des membres de la direction des sociétés anonymes susmentionnées ne doit pas dépasser 50 pour cent de la part fixe.
- Le montant des prestations annexes versées aux membres de la direction ne doit pas dépasser 10 pour cent du salaire fixe. Cette règle s'applique aussi bien aux sociétés anonymes qu'aux établissements et fondations de la Confédération.

Lors de sa séance du 21 juin 2017, le Conseil fédéral a adopté en outre des dispositions statutaires types permettant la mise en œuvre de ces mesures.

Enfin, le Conseil fédéral publie chaque année au mois de juin un « Rapport sur le salaire des cadres » d'une centaine de pages, à l'intention de la Délégation des finances des Chambres fédérales, sur la situation dans les entreprises et les établissements proches de la Confédération. Il s'agit d'une liste détaillée de toutes les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle de ces organisations.

D'une manière générale, il faut noter que la Confédération peut prévoir des règles qui dérogent au Code des obligations puisqu'elle n'est pas elle-même liée au droit privé fédéral. Elle a ainsi la possibilité d'édicter une réglementation dans une loi spéciale pour octroyer des droits particuliers concernant les entreprises publiques organisées selon le droit privé. Une telle réglementation n'est pas admise en revanche au niveau cantonal, car la codification du droit des sociétés ressortit exclusivement à la Confédération. La possibilité de créer des sociétés anonymes régies par des lois spéciales constitue ici une exception.

4.1.2 Situation actuelle

Le 2 juin 2016, Susanne Leutenegger Oberholzer, qui était alors conseillère nationale (PS, BL), a déposé une initiative parlementaire (16.438) visant à garantir que toutes les rémunérations versées par les entreprises fédérales ou les entreprises proches de la Confédération aux membres de leur conseil d'administration de leur direction soient appropriées, pour en finir avec les salaires excessifs. Après diverses discussions politiques, la Commission des institutions politiques du Conseil national (CIP-N) a approuvé le 8 novembre 2019 l'avant-projet et le rapport y relatif. Elle a ensuite mis en consultation le projet correspondant entre le 14 novembre 2019 et le 28 février 2020.

Le projet prévoit de fixer, dans les lois concernant les sept grandes entreprises de la Confédération, un plafond pour la rémunération que celles-ci sont autorisées à verser à leurs cadres supérieurs, aux membres de leur personnel percevant une rémunération d'un niveau comparable à ceux-ci ou aux membres du conseil d'administration. Concrètement, cela concerne les cadres des entreprises suivantes : CFF SA, RUAG Holding SA, Skyguide SA, SUVA, SRG SSR, Swisscom SA et La Poste Suisse SA.

Aux termes du projet, pour ce qui est des autres entreprises et établissements de la Confédération, la compétence de fixer des rémunérations maximales reviendrait au Conseil fédéral. Cette disposition figurerait désormais dans la loi fédérale sur le personnel de la Confédération. La composition des rémunérations y serait également définie, tout comme les critères servant à fixer la rémunération individuelle. L'application de ces prescriptions légales relèverait désormais de la compétence du Conseil fédéral. Enfin, le projet intégrerait dorénavant à la loi fédérale sur le personnel de la Confédération une interdiction de verser une indemnité de départ aux cadres du plus haut niveau hiérarchique, aux autres membres du personnel percevant une rémunération d'un niveau comparable à ceux-ci ainsi qu'aux membres du conseil d'administration.

Conformément au projet de consultation, la rémunération individuelle maximale serait plafonnée à CHF 1 million par an dans les sept grandes entreprises fédérales susmentionnées. Cela correspond à peu près à la rémunération moyenne perçue par un conseiller fédéral, retraite comprise. Ce montant de CHF 1 million constitue un plafond, la rémunération effective pouvant évidemment être inférieure. Eu égard aux critères énoncés à l'article 6a LPers fédérale, il y a lieu de tenir compte, pour définir la rémunération individuelle, du marché dans lequel évolue l'entreprise, du risque entrepreneurial auquel elle est confrontée, de la taille de l'entreprise et de l'adéquation de la rémunération perçue par les cadres par rapport aux autres salaires versés dans l'entreprise.

Le 20 août 2020, la Commission des institutions politiques du Conseil national a communiqué les résultats de la procédure de consultation : 21 participants soutiennent le projet totalement ou en partie (notamment 14 cantons, Les Verts, le PS et l'UDC), tandis que 19 le rejettent (dont 7 cantons, le PDC, le PLR et le PVL). Les associations économiques qui se sont exprimées ont des avis partagés.

Au total, 13 participants ont estimé que Swisscom devait être retirée du projet de modification de loi, car cette entreprise est cotée en bourse et de ce fait soumise au droit des sociétés anonymes. Le montant du plafond prévu pour la rémunération a aussi été critiqué par plusieurs participants, qui ont proposé d'autres solutions : un plafond plus bas, un système de pourcentage ou des règles différentes selon les entreprises. L'interdiction de verser une indemnité de départ prévue pour mettre en œuvre l'initiative parlementaire 18.428 « *Interdire le versement d'indemnité de départ aux cadres dirigeants des entreprises de la Confédération et des entreprises proches de la Confédération* » a été approuvée par 16 participants et rejetée par 10.

Suite à cette consultation, la Commission des institutions politiques du Conseil national a décidé de maintenir son projet en l'état et, par 19 voix contre 5, de le soumettre au Conseil national.

Dans sa prise de position du 21 octobre 2020 sur le rapport de la Commission des institutions politiques du Conseil national, le Conseil fédéral estime certes qu'il est nécessaire de soumettre à un

examen critique la rémunération des cadres du plus haut niveau hiérarchique des entreprises et des établissements proches de la Confédération, mais il juge trop rigide l'inscription dans la loi d'une rémunération maximale et de l'interdiction générale de verser une indemnité de départ.

Le Conseil fédéral partage ainsi l'avis d'une minorité de la commission, qui recommande de ne pas entrer en matière sur le projet.

Dans ce contexte, le Conseil fédéral a affirmé que les instruments existants étaient suffisants. Il a estimé qu'un contrôle suffisant était assuré en attribuant aux assemblées générales la compétence de fixer le montant de la rémunération et des honoraires, et en inscrivant dans les statuts un seuil maximal pour les composantes variables du salaire. L'introduction d'une réglementation légale relative aux salaires maximaux ne serait donc pas judicieuse selon lui. Le Conseil fédéral a par ailleurs estimé qu'un plafond de rémunération fixé uniformément à CHF 1 million pour toutes les entreprises concernées par le projet ne tiendrait en aucun cas compte de leurs particularités (organisation, domaine d'activité, branche, etc.). En outre, le fait d'inscrire dans la loi un plafonnement de CHF 1 million pourrait entraîner selon lui une augmentation générale non voulue de la rémunération et une égalité injustifiée des différentes entreprises, en particulier dans le cas de celles dont le salaire maximal est (parfois nettement) inférieur à cette limite.

Dans sa prise de position, le Conseil fédéral a par ailleurs renvoyé à son rapport sur le salaire des cadres adressé à la Délégation des finances des Chambres fédérales, qui présente chaque année de manière transparente la rémunération des cadres du plus haut niveau hiérarchique et des membres des organes dirigeants des entreprises et des établissements proches de la Confédération ainsi que d'autres conditions contractuelles convenues avec ces derniers. Il a estimé qu'un contrôle suffisant était assuré en attribuant aux assemblées générales la compétence de fixer le montant de la rémunération et des honoraires, et en inscrivant dans les statuts un seuil maximal pour les composantes variables du salaire. L'introduction d'une réglementation légale relative aux salaires maximaux ne serait par conséquent pas judicieuse. En ce qui concerne Swisscom SA, le Conseil fédéral a renvoyé aux dispositions de l'ORAb qui constituent selon lui une réglementation suffisante sur la rémunération des cadres de cette société. Il précise qu'en tant qu'entreprise cotée en bourse, Swisscom a pour propriétaires - outre la Confédération - de nombreux actionnaires minoritaires qui détiennent ensemble 49 pour cent de ses actions. L'inscription d'un plafonnement des salaires dans la loi pourrait avoir une influence négative sur le cours de l'action et sur la valeur de l'entreprise.

Pour l'heure, il n'est pas encore certain que le projet puisse être examiné au Conseil national lors de la session d'hiver 2020. Si tel était le cas, la Commission des institutions politiques du Conseil des Etats examinerait le projet au 1^{er} trimestre 2021, avant que le Conseil des Etats ne le traite en sa qualité de second conseil.

4.2 Situation dans d'autres cantons

4.2.1 Enquête initiale

Pour évaluer la situation, la Direction des finances a réalisé une enquête auprès de tous les autres cantons au premier trimestre de 2020. Trois questions leur ont été posées :

- Question 1a :
Existe-t-il dans votre canton des dispositions légales et/ou des directives sur la pratique en matière de rémunération des cadres supérieurs et supérieures (au niveau des directions et conseils d'administration) des entreprises ou participations et/ou institutions parapubliques ?
- Question 1b :
Si la réponse à la question 1a est oui : de quelles dispositions légales et/ou directives s'agit-il ?

- Question 2 :

La pratique en matière de rémunération des cadres supérieurs et supérieures des entreprises ou participations et/ou institutions parapubliques fait-elle actuellement l'objet d'un débat politique dans votre canton ? Si la réponse est oui, quelles participations et/ou institutions sont concernées et quel est le contenu des discussions ?

Au total, 23 cantons sur 25 ont répondu à cette enquête, les cantons de Lucerne et du Valais ayant renoncé à y participer.

4.2.2 Evaluation des résultats

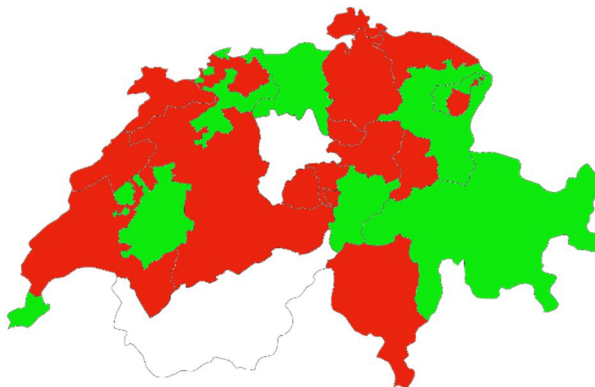
4.2.2.1 Généralités

Les chapitres ci-après montrent d'une part combien de cantons disposent d'une réglementation sur les pratiques de rémunération des cadres dirigeants dans les entreprises et participations parapubliques. Ils exposent aussi en détail certaines des réglementations cantonales spécifiques qui pourraient revêtir un intérêt pour le canton de Berne.

D'autre part ils examinent dans quels cantons cette question fait actuellement l'objet d'un débat politique (voir la question 2), et ce compte tenu aussi en particulier de celui qui est actuellement en cours au niveau fédéral (voir le chapitre 4.1.2).

4.2.2.2 Situation actuelle dans les cantons

Sur les 23 cantons ayant répondu à l'enquête, 9 (AG, AR, BS, FR, GE, GR, SG, SO, UR) ont indiqué s'être dotés de dispositions et/ou de directives relatives aux pratiques de rémunération des cadres dirigeants, au moins en ce qui concerne une partie des entreprises parapubliques et des participations. A l'inverse, 14 cantons ont répondu par la négative sur ce point au moment de l'enquête (AI, BL, GL, JU²¹, NE, NW, OW, SH, SZ, TG, TI, VD, ZG, ZH)²².



Les réponses reçues de tous les cantons participants sont présentées dans le tableau de l'annexe 12.1. Nous ne présentons succinctement ci-après que les cantons qui disposent d'une réglementation spécifique sur la pratique en matière de rémunération des cadres dirigeants et qui ont donc répondu par l'affirmative à la question 1a.

Canton	Réglementation
AG	Dans ses directives sur la gouvernance des entreprises publiques (Richtlinien zur Public Corporate Governance), le canton d'Argovie prévoit que la rémunération versée

²¹ Remarque: dans le canton du Jura, une réglementation existe dans la loi sur les subventions (RSJU 621); celle-ci prévoit que le droit aux subventions dépend du montant des rémunérations versées.

²² Certains cantons (BL, GL, NW, ZG) ont répondu « non » à la question 1a, mais aussi indiqué qu'ils disposaient de directives sur la gouvernance des entreprises ou de stratégies de propriétaire. En l'absence de question explicite sur le sujet, on ignore si d'autres cantons se sont également dotés de telles directives.

aux membres des organes de direction corresponde au temps normalement passé pour l'exercice du mandat et à un salaire usuel dans la branche à un échelon comparable.

Outre les diverses dispositions sur les sociétés en participation, il faut surtout souligner la réglementation de l'indemnisation des membres de la direction de la banque cantonale d'Argovie conformément à la loi y relative ([Gesetz über die Aargauische Kantonbank](#)). Celle-ci prévoit que le salaire brut des membres de la direction n'excède pas le double du salaire brut d'un membre du Conseil d'Etat. De plus, aucune indemnité de départ n'est versée.

- AR Dans le canton d'Appenzell Rhodes-Extérieures, les salaires des cadres dirigeants des établissements et entreprises autonomes sont régis par la loi sur le personnel ([Personalgesetz](#)) et l'ordonnance sur les rémunérations ([Besoldungsverordnung](#)). Quant à l'indemnisation des membres des conseils d'administration, soit elle relève de différentes réglementations légales, soit elle est fixée par l'assemblée générale. Dans le domaine de l'assurance immobilière ([Gebäudeversicherung](#)), par exemple, la rémunération annuelle du président du conseil d'administration est fixée à CHF 6000.
- BS Les directives sur la gouvernance des entreprises publiques ([Public-Corporate Governance-Richtlinien](#)) du canton de Bâle n'autorisent pas les rémunérations liées aux résultats, considérant que cela constituerait de mauvaises incitations.
- FR Le canton de Fribourg dispose d'une réglementation uniquement dans le domaine de l'[assurance des bâtiments](#). Selon cette réglementation, le traitement initial de l'ensemble du personnel doit s'inscrire dans les minima et maxima des traitements prévus par l'échelle générale de traitement du personnel de l'Etat.
- GE Le canton de Genève est doté d'une [loi](#) et d'un [règlement](#) sur l'organisation des institutions décentralisées cantonales de droit public. La loi pose les principes en matière de rémunération, tandis que le règlement en fixe les montants dans différentes organisations. Ces dispositions ne s'appliquent toutefois qu'aux membres du conseil d'administration, du conseil de fondation et de la commission administrative des institutions nommées dans la loi (entreprises de transport, aéroport, etc.). La rémunération des membres de la direction ne fait pas encore l'objet d'une réglementation, mais il existe un projet de loi à ce sujet (voir ci-après).
- GR Le [rapport](#) du 7 septembre 2010 sur la gouvernance des entreprises publiques dans le canton des Grisons affirme ceci sur la question des rémunérations : le gouvernement devra à l'avenir fixer, à leur demande, les rémunérations des organes de direction stratégique des établissements autonomes de droit public. Pour ce faire, il tiendra compte non seulement des normes usuelles de la branche et de la charge de travail liée à la fonction, mais aussi des exigences et des responsabilités associées à l'activité concernée.
- Par la suite, les rémunérations correspondantes ont été fixées selon une stratégie dont voici les principaux axes :
- Les membres de l'organe de direction stratégique d'une entreprise en participation reçoivent une rémunération forfaitaire pour l'ensemble des activités ordinaires inhérentes à leur fonction. Ce forfait est calculé en multipliant le temps requis en moyenne chaque année conformément à une estimation, exprimé en pourcentage de poste, par le montant d'un salaire annuel correspondant à l'usage dans la

branche et aux qualifications professionnelles. Il ne leur est pas alloué de jeton de présence.

- Un dépassement exceptionnel de plus de 10 pour cent du temps requis donne lieu à une indemnisation variable qui repose sur les mêmes bases de calcul.
- Les frais font l'objet d'un dédommagement à part, mais doivent reposer sur une base factuelle. Les prestations accessoires sont limitées à 5 pour cent au plus du montant de la rémunération forfaitaire. L'indemnisation des mandats particuliers est réglementée par voie contractuelle.

Cette réglementation ne s'applique pas à la banque cantonale des Grisons ni aux participations majoritaires de droit privé²³.

SG	Dans le canton de Saint-Gall, une ordonnance régit les rémunérations des membres des conseils d'administration des établissements de droit public. Elle ne s'applique pas à d'autres entreprises ou participations proches de l'Etat. Pour les membres de la direction des établissements de droit public, c'est la loi sur le personnel (Personalgesetz) qui est applicable, sous réserve de législations spéciales.
SO	Dans le canton de Soleure, les salaires des cadres dirigeants relèvent en principe d'une convention collective de travail (Gesamtarbeitsvertrag) qui vaut également pour le reste du personnel cantonal. Quelques dispositions particulières s'appliquent de manière isolée aux cadres des entreprises parapubliques. Dans le domaine hospitalier, une convention de prestations conclue avec le Conseil d'Etat régit les rémunérations des membres des conseils d'administration.
UR	Les stratégies de propriétaire concernant respectivement la banque cantonale et l'hôpital cantonal d'Uri réglementent la rémunération au niveau opérationnel en précisant que le montant total des rémunérations versées doit se situer dans la moyenne des banques et hôpitaux comparables. La rémunération comprend une composante fixe et une composante variable qui est ajustée selon le résultat à long terme et les performances personnelles.

4.2.2.3 Débats politiques en cours

La plupart des cantons (19 au total²⁴) a répondu par la négative à la question demandant si la pratique de rémunération des cadres dirigeants des entreprises, participations et/ou institutions parapubliques faisait actuellement l'objet d'un débat politique. Le tableau ci-dessous présente les comptes rendus (en date du 29.2.2020) des cantons qui ont répondu par l'affirmative à cette question.

Canton	Débat politique
BL	Par la motion 2019/182 « Mandatseinnahmen transparent machen, das Öffentlichkeitsprinzip soll für alle kantonalen Mandatsträger gelten » (Faire la transparence sur les revenus des mandats : le principe de la publicité doit s'appliquer à tous les mandataires du canton), le Conseil d'Etat a été chargé de créer une base légale appropriée

²³ Voir à ce sujet l'annexe C du rapport sur la gouvernance des entreprises publiques, qui présente notamment les sociétés anonymes de droit privé dont le canton des Grisons est actionnaire, comme la Compagnie des chemins de fer rhétiques (Rhätische Bahn AG).

²⁴ AG, AI, AR, BS, FR, GL, GR, JU, NW, OW, SG, SH, SO, SZ, TG, TI, UR, VD et ZG

afin que tous les honoraires perçus sur des mandats de droit public soient uniformément accessibles au grand public, et que ces données soient en outre publiées dans le rapport de participation. Le [Conseil d'Etat](#) s'est déclaré favorable à ce projet, mais a proposé l'adoption de la motion en tant que postulat au motif qu'il ne nécessitait pas selon lui de nouvelle base légale. Le [Parlement](#) l'a adoptée sous forme de postulat le 12 septembre 2019, par 72 voix contre 2.

GE Plusieurs membres du parlement ont présenté un [projet de loi](#) (en cours) pour modifier la loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) et plafonner la rémunération de la direction de ces institutions (au maximum de la classe 33, soit actuellement CHF 245 846 conformément à la [L.Trait](#)). Le versement de bonus y est également interdit car il constitue une fausse incitation. Le projet est actuellement devant la commission législative du Grand Conseil de Genève.

NE Le canton de Neuchâtel se trouve à l'heure actuelle dans une phase de restructuration concernant la direction des partenariats (gouvernance). Il souhaite intégrer à ce projet différents aspects pour tendre en particulier vers une harmonisation. Actuellement, la pratique en vigueur est en cours de formalisation.

VD Il existe actuellement un projet législatif visant à plafonner les salaires des médecins cadres à CHF 550 000 par an dans les hôpitaux reconnus d'intérêt public.

ZH Lors de sa séance du 24 février 2020, le [Conseil cantonal](#) de Zurich a rejeté par 104 voix contre 58 et 2 abstentions la motion 294/2019 intitulée « Maximal-Entschädigungen in kantonalen und kantonsnahen Unternehmen » (Rémunérations maximales dans les entreprises cantonales et liées au canton). Cette motion chargeait le Conseil d'Etat de créer la base légale pour que les membres du comité de pilotage stratégique et les personnes chargées de la direction reçoivent une rémunération appropriée dans toutes les entreprises cantonales ou liées au canton. Elle prévoyait une rétribution maximale de CHF 1 million et devait s'appliquer aussi aux filiales des entreprises concernées. Le [Conseil d'Etat](#) avait lui aussi recommandé de [rejeter](#) la motion. Les votes au Conseil cantonal ont tourné autour de la question de la responsabilité du conseil d'administration et de la direction. D'aucuns ont par exemple soutenu que celle-ci était moins importante dans les entreprises parapubliques puisque, en définitive, la responsabilité incombait toujours à l'Etat. La liberté du marché a également été discutée, les voix favorables à la motion estimant qu'il n'existait pas de marché typique dans l'environnement « proche de l'Etat » si bien que cet argument des opposants à la motion n'était selon eux pas pertinent.

En 2018 déjà, le [Conseil d'Etat](#) avait répondu à de nombreuses questions sur la pratique en matière de rémunération dans les entreprises parapubliques, dans le cadre de l'[interpellation 92/2918](#) « Entschädigungspraxis bei vom Kanton ganz oder teilweise kontrollierten Anstalten und Organisationen » (pratique de rémunération dans les établissements et organisations contrôlés totalement ou en partie par le canton).

Certains cantons ont en outre indiqué avoir mené par le passé des débats politiques sur la pratique en matière de rémunération. Les explications à ce sujet sont présentées dans le tableau du chapitre 12.2.

4.2.3 Prises de position des cantons lors de la consultation fédérale sur l'initiative parlementaire 16.438 (« Entreprises fédérales et entreprises liées à la Confédération. Pour des rétributions appropriées et pour la fin des salaires excessifs »)

Comme indiqué au chapitre 4.1.2, l'initiative parlementaire 16.438 visant à garantir que les rémunérations versées par les entreprises fédérales ou les entreprises proches de la Confédération aux membres de leur conseil d'administration et de leur direction soient appropriées, afin d'en finir avec les salaires excessifs, est en suspens au niveau fédéral. La Commission des institutions politiques du Conseil national a mis en consultation du 14 novembre 2019 au 28 février 2020 un projet de mise en œuvre correspondant.

Tous les cantons ont participé à la consultation et pris position sur le projet, avec des avis parfois très contrastés. Certains ne se sont pas prononcés sur le fond car ils ne se sentaient pas directement concernés, tandis que d'autres se sont exprimés de manière assez circonstanciée sur la question.

En février 2020, le Conseil-exécutif a renoncé à prendre position sur le contenu du projet en consultation, compte tenu des travaux d'élaboration du présent rapport qui étaient déjà en cours.

Les prises de position des autres cantons revêtent un intérêt pour le présent rapport dans la mesure où elles donnent une vue d'ensemble des avis des gouvernements cantonaux sur le plafonnement des rémunérations dans les entreprises parapubliques et où elles permettent de se faire une idée de l'état d'esprit qui règne actuellement dans les différents cantons sur cette question. Par conséquent, ces prises de position sont retranscrites dans une forme abrégée au chapitre 12.3. Selon le canton de Berne, le plus intéressant à cet égard c'est de savoir si les cantons sont favorables ou non au plafonnement des salaires dans les entreprises sur lesquelles porte le projet. La réponse à la question concernant l'interdiction de verser une indemnité de départ est également intéressante.

4.2.4 Conclusions sur la situation dans d'autres cantons

Les pratiques des différents cantons sont très hétérogènes en ce qui concerne les dispositions légales ou les directives en matière de rémunération des cadres dirigeants des entreprises parapubliques. C'est ce que montre d'une part la diversité des réponses reçues lors de l'enquête menée à ce sujet, constat qui se confirme d'autre part dans les différentes positions exprimées par les cantons lors de la consultation sur l'initiative parlementaire 16.438 « Entreprises fédérales et entreprises liées à la Confédération. Pour des rétributions appropriées et pour la fin des salaires excessifs ».

Alors que certains cantons se sont dotés d'une réglementation sur la pratique de rémunération des participations (ou parfois de seulement quelques-unes d'entre elles), d'autres ne disposent d'aucune directive en la matière.

Le canton d'Argovie dispose d'une réglementation très stricte, d'un point de vue politique, en ce qui concerne sa banque cantonale. Le salaire brut des membres de la direction de celle-ci ne peut ainsi excéder le double du salaire brut d'un membre du Conseil d'Etat. De plus, l'indemnité de départ relativement fréquente dans les banques est interdite dans ce canton.

Le canton de Genève intervient lui aussi au plan réglementaire. Dans certaines institutions décentralisées du droit public cantonal, le salaire des membres du conseil d'administration ou de fondation et de la commission administrative est plafonné. Le plafonnement doit maintenant être étendu aux salaires des membres de la direction et fixé à environ CHF 245 000. Le canton de Genève prévoit par ailleurs d'interdire le versement de bonus aux membres de la direction. Le projet est actuellement devant le parlement ; s'il est adopté, le canton de Genève disposera lui aussi d'une réglementation restrictive concernant la pratique de rémunération des cadres dirigeants. Mais elle

ne s'appliquera pas à toutes les institutions cantonales de droit public, puisque les rémunérations versées à la banque cantonale, par exemple, ne sont pas concernées.

Le canton de Bâle-Ville intervient relativement peu sur la pratique en matière de rémunération : il interdit les rétributions liées au résultat.

Les dispositions existant dans les autres cantons ne vont généralement pas aussi loin que dans les exemples qui précèdent.

Enfin, il faut mentionner qu'un projet de loi est en cours non seulement à Genève, mais aussi dans le canton de Vaud ; celui-ci prévoit de plafonner le salaire des médecins cadres à CHF 550 000 par an dans les hôpitaux reconnus d'intérêt public. Toujours dans le domaine de la santé, l'ordonnance sur la rémunération des médecins cadres (Verordnung über die Besoldung der Kaderärztinnen und Kaderärzte, VBK) fixe, dans le canton de Saint-Gall, des plafonds pour la rémunération des médecins cadres. Dans le canton de Fribourg, hôpital fribourgeois a annoncé l'introduction d'un nouveau système de rémunération des médecins cadres avec un plafonnement (voir aussi p. 118, les remarques sur la comparaison transversale). Il faut s'attendre, avec la pression croissante sur les coûts, à une multiplication des initiatives visant davantage de transparence sur les rémunérations des organes de direction stratégique des hôpitaux ainsi que le plafonnement de ces rétributions.

Mais dans l'ensemble, il n'y a dans les autres cantons soit pas de débat politique soit pas de majorité politique pour instaurer une réglementation stricte telle que le plafonnement concret des salaires (voir les indications concernant le canton de Zurich).

En résumé, force est de constater que la situation est très variable d'un canton à l'autre en ce qui concerne les dispositions légales et/ou les directives sur la pratique de rémunération des cadres dirigeants dans les entreprises parapubliques. Une majorité des cantons n'a pas actuellement de réglementation légale pour influencer sur cette pratique dans les sociétés liées à l'Etat et les participations cantonales. Cependant, des débats à ce sujet sont en cours dans certains cantons (p. ex. Vaud et Genève). Et il existe en même temps des cantons, comme Zurich par exemple, qui se sont prononcés tout récemment contre la réglementation des rémunérations.

5 Participations et institutions considérées dans ce rapport

Les quatre interventions que le Grand Conseil a adoptées lors de la session d'automne 2019 chargeaient notamment le Conseil-exécutif de donner une vue générale des plus hauts salaires des cadres dans les entreprises parapubliques bernoises et de réaliser une analyse comparative de ces salaires et de ceux pratiqués dans des entreprises parapubliques comparables d'autres cantons. Ces quatre interventions ont fait suite à la publication, au printemps 2019, de la rémunération versée en 2018 à la CEO de BKW SA.

La rémunération de la direction opérationnelle de BKW SA s'est déjà retrouvée au cœur des discussions dans d'autres interventions plus anciennes, comme par exemple la motion 185-2015 Machado Rebmann (Berne, GaP) « Salaires des patrons des entreprises parapubliques ». En effet cette intervention de la députée Machado Rebmann portait explicitement sur les « salaires des patrons des entreprises parapubliques », et mentionnait donc aussi les « salaires des patrons » de BCBE SA comme de BLS SA.

En 2017, l'interpellation 77/2017 Bhend (PS, Steffisburg) « Bonus disproportionnés : dans des entreprises telles que les BKW et la BCBE aussi ? » s'intéressait aux bonus versés dans des entreprises appartenant totalement ou majoritairement au canton. Dans sa réponse aux questions qu'elle posait, le Conseil-exécutif s'est référé aux participations suivantes :

- Bedag Informatique SA,
- Banque cantonale bernoise SA (BCBE SA),
- BKW SA,
- BLS SA,
- Hôpital du Jura bernois SA,
- Immobiliengesellschaft Wankdorfplatz AG,
- Regionalspital Emmental AG,
- Centre hospitalier Bienne SA,
- Spital Netz Bern Immobilien AG,
- Spitäler fmi AG,
- Spital STS AG,
- SRO AG.

Enfin, la question des salaires des cadres a également été soulevée en novembre 2017 pour les « établissements parapublics », dans la motion 256-2017 Speiser-Niess (UDC, Zweisimmen) « Plafonnement des salaires des cadres des établissements parapublics ou de la propriété du canton de Berne », qui a été retirée par la suite. Dans sa réponse, le Conseil-exécutif était parti du principe que cette motion se référait aux participations majoritaires du canton dans les entreprises suivantes : Bedag SA, BCBE, BKW SA et BLS SA.

Dans ce contexte, le Conseil-exécutif s'est posé la question suivante lors de l'élaboration du présent rapport : quelles « entreprises parapubliques » au sens de la motion Stampfli, mais aussi compte tenu des interventions déposées les années précédentes et des réponses correspondantes, doivent faire l'objet d'un examen plus détaillé en ce qui concerne leur pratique de rémunération des organes stratégiques et opérationnels ?

Pour y répondre, le Conseil-exécutif s'est référé d'une part aux participations considérées dans les interventions politiques déjà déposées à ce sujet, et d'autre part aux participations relevant de la « Stratégie RCE²⁵ ».

La « Stratégie RCE », ou plus exactement la « Stratégie générale de surveillance et de controlling des participations, entreprises et institutions cantonales », fixe le cadre d'une gouvernance efficace des entreprises publiques et définit les procédures et instruments correspondants (à savoir notamment les stratégies de propriétaire et les stratégies de surveillance, les profils d'exigences spécifiques pour les membres des conseils d'administration et de fondation, les entretiens de controlling, les comptes rendus spéciaux, etc.). Cette stratégie générale porte sur les entreprises, participations et institutions cantonales qui présentent des liens financiers, personnels ou juridiques avec le canton et qui revêtent pour celui-ci une certaine importance financière et/ou politique.

Le Conseil-exécutif a par conséquent décidé d'examiner dans le présent rapport les rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations

- auxquelles s'applique la stratégie générale RCE et
- dont le canton est actionnaire majoritaire avec plus de 50 pour cent des parts.

Compte tenu de sa position exceptionnelle de prestataire final et du rôle qui va de pair dans le système de soins hospitaliers du canton, le groupe de l'Ile (Insel Gruppe AG), qui relève lui aussi de la Stratégie RCE, fait également l'objet du présent rapport. Il s'agit là d'une participation minoritaire. A cela s'ajoute le fait que le Conseil-exécutif, conformément au contrat avec l'Hôpital de l'Ile, nomme le conseil d'administration du groupe de l'Ile, qui est identique à celui de la Fondation de l'Hôpital de l'Ile et aux sociétés Insel Gruppe AG et Spital Netz Bern Immobilien AG.

Le présent rapport ne s'intéresse pas, en revanche, aux fondations ni aux établissements de droit public (excepté l'AIB) qui figurent également dans la Stratégie RCE, et ce pour les raisons suivantes :

- Fondations :

Les rémunérations versées aux organes suprêmes des fondations n'ont jamais fait l'objet de controverses politiques par le passé. De plus, à la différence des sociétés anonymes dont le canton est actionnaire majoritaire, les fondations échappent à l'influence directe du Conseil-exécutif : celui-ci ne peut influencer sur les rémunérations versées aux organes des fondations qu'à travers les représentants et représentantes du canton.

- Etablissements de droit public :

En ce qui concerne les six établissements de droit public figurant dans la Stratégie RCE, les organes de direction opérationnelle de l'Université, de la Haute école spécialisée (HES) et de la Haute école pédagogique germanophone (HEP Berne) sont soumis à la loi cantonale du 16 septembre 2004 sur le personnel (LPers²⁶) (voir art. 2 LPers), pour autant qu'aucune législation spéciale ne prévoit de dispositions dérogatoires.

Les organes de direction opérationnelle de la HE-Arc (qui fait partie de la HES-SO) sont soumis pour leur part à la loi sur le personnel du canton de Neuchâtel, et ceux de la HEP-BEJUNE à la loi sur le personnel du canton du Jura.

²⁵ RCE : relations entre le canton et ses entreprises publiques et semi-publiques

²⁶ RSB 153.01

Le montant des rétributions des organes de direction opérationnelle repose donc sur une forte légitimation politique. Et en même temps, ces rémunérations n'ont jamais donné lieu à des controverses politiques.

Les rémunérations des membres des organes de direction stratégique des cinq hautes écoles – pour autant que de telles indemnités soient versées – sont de l'ordre de CHF 25 000 au maximum (pour le président du Conseil de la Haute école spécialisée bernoise)²⁷. Le Conseil-exécutif considère qu'une rémunération de cet ordre de grandeur est appropriée compte tenu de l'importance de la fonction.

La Stratégie RCE mentionne aussi l'Assurance immobilière Berne (AIB) parmi les établissements de droit public. Compte tenu de la place particulière que cette stratégie accorde à l'AIB parmi ces établissements, le Conseil-exécutif a décidé de l'inclure aussi dans la vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle ainsi que dans la comparaison transversale.

Le présent rapport ne s'intéresse pas non plus à l'Immobilien-gesellschaft Wankdorfplatz AG (IWAG). Le canton est certes actionnaire majoritaire de cette société, mais les rémunérations octroyées à son conseil d'administration se situent dans des limites financières qui ne donnent pas lieu à une controverse politique. De plus, l'IWAG n'a pas d'organe de direction opérationnelle ; celle-ci est assumée par une étude notariale qui est indemnisée par un forfait annuel pour la direction des affaires, de la comptabilité et du secrétariat.

Compte tenu de ce qui précède, le présent rapport se penche sur les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle des entreprises suivantes :

- Bedag Informatique SA,
- BCBE SA,
- BKW SA,
- BLS SA,
- AIB SA,
- Insel Gruppe AG,
- Regionalspital Emmental AG (RSE AG),
- Spital Simmental-Thun-Saanenland AG (STS AG),
- Spitäler Frutigen-Meiringen-Interlaken AG (FMI AG),
- Centre hospitalier Bienne SA (CHB SA),
- Spital Region Oberaargau AG (SRO AG),
- Hôpital du Jura bernois SA (HJB SA),
- CPM Centre psychiatrique Münsingen SA,
- Services psychiatriques universitaires de Berne (SPU) SA.

Le Conseil-exécutif considère en effet que d'une part ces entreprises ont déjà (parfois) fait l'objet de débats politiques par le passé, et que d'autre part elles revêtent pour le canton de Berne une certaine importance au plan financier et/ou politique (voir la Stratégie RCE).

²⁷ Voir l'article 65 de l'ordonnance du 5 mai 2004 sur la Haute école spécialisée bernoise (OHESB; RSB 436.811)

6 Vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales et comparaison transversale : méthodologie

Le chapitre 7 offre une vue d'ensemble des rémunérations versées en 2017, 2018 et 2019 aux membres des directions et des conseils d'administration dans les participations cantonales, et donne ainsi un aperçu de leur évolution sur cette période de trois ans. Les résultats détaillés, classés par participations, sont présentés à l'annexe 12.4.

Le chapitre **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** présente une comparaison transversale de ces rémunérations avec celles octroyées dans d'autres cantons. Les résultats détaillés sont présentés à l'annexe 12.5.

Entre trois et six entreprises semblables ont été prises en compte pour chaque participation – dans la mesure où la structure de l'entreprise et de la branche le permettait. La comparaison porte sur des entreprises qui appartiennent à la même branche que la participation considérée et qui sont comparables en ce qui concerne par exemple le chiffre d'affaires, le bilan, l'effectif de personnel, l'EBITDA et/ou d'autres valeurs spécifiques de la branche.

Il convient en outre de tenir compte des points suivants :

- Les valeurs suivantes ont été relevées pour chaque participation cantonale dans le cadre de la vue d'ensemble et de la comparaison transversale des exercices 2017, 2018 et 2019 :
 - a. Total conseil d'administration
 - b. Président-e du conseil d'administration
 - c. Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)
 - d. Total direction
 - e. Maximum atteint par un membre de la direction
 - f. Moyenne par membre de la direction
- Tous les chiffres sont issus des rapports de gestion ou ont été mis à disposition par les participations en vue de l'élaboration de la vue d'ensemble et de la comparaison transversale.
- Les modèles de rémunération des conseils d'administration et des directions dans les différentes participations cantonales sont brièvement décrits à l'annexe 12.4. D'importantes différences sont parfois à noter d'un modèle à l'autre (p. ex. part fixe/variable, délai de blocage des actions, etc.)
- Sauf indication contraire sont présentées les rémunérations brutes octroyées aux membres des conseils d'administration et des directions. Elles incluent donc généralement les cotisations de l'employeur et les cotisations de prévoyance.
- Les rémunérations versées au président ou à la présidente du conseil d'administration ne sont pas prises en compte à la position « Moyenne par membre du conseil d'administration » car elles sont en règle générale significativement plus élevées que celles octroyées aux autres membres du conseil d'administration, ce qui risquerait d'entraîner d'importantes distorsions.
- Etant donné que les rémunérations versées au directeur ou à la directrice se situent généralement dans le même ordre de grandeur que celles des autres membres de la direction, elles sont incluses à la position « Moyenne par membre de la direction ».
- A la position « Total conseil d'administration », la valeur entre parenthèses indique le nombre de membres du conseil d'administration auxquels des rémunérations ont été octroyées pendant

la période sous revue ; la valeur entre parenthèses à la position « Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e) » précise quant à elle le nombre de membres du conseil d'administration pendant toute la période sous revue en tenant compte des éventuels départs et entrées en fonction en cours d'année.

- Le chiffre figurant entre parenthèses à la position « Total direction » donne des précisions sur le nombre de membres de la direction pendant toute la période sous revue en tenant compte des éventuels départs et entrées en fonction en cours d'année.
- Sauf indication contraire, le présent rapport n'indique pas les éventuels honoraires versés à des membres de conseils d'administration pour des prestations auprès de tiers.
- Les conditions d'engagement des médecins cadres exerçant une fonction dirigeante sont très variables au sein des hôpitaux et services psychiatriques. Les présentes données sont tirées des rapports sur les indemnités figurant dans les rapports de gestion. Il n'est pas toujours aisé de déterminer si les salaires bruts incluent ou non les cotisations de l'employeur aux assurances sociales. Les données sont déclarées conformément à ce qui figure dans les rapports de gestion.

Dans les établissements avec mandats de formation (comme le groupe de l'Ile et les Services psychiatriques universitaires [SPU SA]), les membres du corps professoral sont engagés par l'université. Leurs salaires ne sont donc pas inclus dans le total des rémunérations indiqué dans les rapports de gestion.

Il par ailleurs existe différents modèles de rémunération : modèles de rémunération intégrale, modèles incluant les parts fixes et variables du salaire, les bonus et les activités médicales privées.

Les composantes variables ainsi que l'évolution de la composition des organes de direction (part de médecins opérationnels) peuvent entraîner d'importants écarts dans les rémunérations totales et moyennes au fil du temps.

Les rémunérations agrégées et moyennes octroyées aux médecins opérationnels appartenant à la direction sont présentées sur la base d'un sondage auprès des hôpitaux et services psychiatriques bernois afin de faciliter la compréhension des rémunérations moyennes octroyées aux directions.

Sont réputés médecins opérationnels les médecins cadres exerçant eux-mêmes des activités liées au traitement de la patientèle de l'établissement hospitalier, assument la responsabilité professionnelle et disciplinaire d'un sous-domaine médical (unité hospitalière ou sous-spécialité) ainsi que la responsabilité finale du traitement du patient ou de la patiente et, en règle générale, dirigent du personnel médical et non médical.

7 Vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales 2017-2019

Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble de toutes les rémunérations versées entre 2017 et 2019 aux organes de direction stratégique et opérationnelle des entreprises en participation étudiées dans le présent rapport. Pour des raisons de lisibilité, les commentaires détaillés sur les différentes participations ne sont pas présentés ici, mais dans les annexes 12.4 et 12.5. Il importe aussi de noter que les chiffres ne comprennent pas pour toutes les entreprises les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur.

Entreprise		Bedag	Banque cantonale bernoise (BCBE)	BKW SA	BLS SA	AIB ²⁸
Forme juridique		SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	Etablissement de droit public
Part cantonale au capital (RG 2019)		100 %	51.5 %	52.54 %	55.75 %	-
Nombre d'EPT (RG 2019)			1 013	8 961	3 414	580
Rémunérations en 2017 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(7) 266	(8) 1 630	(7) 888	(9) 338	(6,5) 199
	Rémunération du/de la président-e du CA	106	608	340	64	60
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e excepté-e)	(5) 32	(7) 146	(6) 91	(8) 34	(6,5) 31
	Rémunération totale de la direction	(7) 1 839	(4) 3 669	(5) 4 817	(9) 3'401	(6) 1 960
	Rémunération maximale au sein de la direction	651	1 099	1 301	563	601
	Rémunération moyenne /membre de la direction	(4.75) 387	917	963	378	327
Rémunérations en 2018 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(7) 307	(8) 1 324	(7) 932	(9) 326	(7) 210
	Rémunération du/de la président-e du CA	104	540	387	61	60
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e excepté-e)	(5) 41	(7) 112	(6) 91	(8) 33	(7) 30
	Rémunération totale de la direction	(5) 1 561	(5) 3 734	(5) 5 671	(9) 3262	(6) 2 012
	Rémunération maximale au sein de la direction	391	1 008	2 031	552	611
	Rémunération moyenne /membre de la direction	(4.92) 312	747	1 134	362	335

²⁸ La « rémunération maximale au sein de la direction » ne comprend pas les cotisations à la caisse de pension.

Rémunérations en 2019 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(7) 378	(11) 1 330	(7) 954	(8,6) 349	(6) 188
	Rémunération du/de la président-e du CA	116	547	385	59	60
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e excepté-e)	(5.25) 50	(7) 112	(6) 95	(7.6) 38	31
	Rémunération totale de la direction	(7) 1 417	(4.58) 3 423	(5) 5 963	(9) 2 799	(6) 2 062
	Rémunération maximale au sein de la direction	403	791	1 764	552	627
	Rémunération moyenne /membre de la direction	(4.25) 333	747	1 193	311	344

Concernant les valeurs entre parenthèses : voir les explications au chapitre 6

Comparaison transversale entre le groupe de l'île, les centres hospitaliers régionaux et les services psychiatriques régionaux

Cette comparaison transversale intègre de plus la rémunération des médecins opérationnels de la direction, la rémunération du reste de la direction, la rémunération moyenne des médecins opérationnels de la direction et la rémunération moyenne du reste de la direction.

Entreprise		Insel Gruppe ²⁹ (InsG AG)	Spital Re- gion Ober- aargau AG (SRO AG)	Regionalspi- tal Emmen- tal AG (RSE AG)	Spital Simmental- Thun- Saanenland AG (STS AG)	Spitäler Fru- tigen-Meirin- gen-Interla- ken AG (FMI AG)	Centre hos- pitalier Bienne SA (CHB SA)	Hôpital du Jura bernois SA (HJB SA)	Centre psy- chiatrique Münsingen SA (CPM SA)	Services psychia- triques uni- versitaires (SPU SA)
Forme juridique		SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé
Part cantonale au capital (RG 2019)		0.9 %	100 %	100 %	100 %	100 %	99.74 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'EPT (RG 2019) ³⁰		8 669	781	899	1 422	838	1 101	449	529	1 302
Rémunérations en 2017 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(8.5) 737	(7) 151	(7) 164	(7) 156	(5) 108	(5.17) 126	(7) 108	(5) 85	(7) 116
	Rémunération du/de la président-e du CA	216	43	38	52	49	39	44	30	30
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (prési- dent-e excepté-e)	(7.5) 70	(6) 18	(6) 21	(6) 17	(4) 15	(4.17) 21	(6) 11	(4) 14	(6) 14
	Rémunération totale de la direction	(6.97) 2'980	(9) 3 001	(11) 3 690	(12) 6 090	(6) 1 911	(6.33) 2 052	(7) 1 710 ³¹	(7) 1 632	(4) 1 014
	Rémunération maximale au sein de la direction	502	aucune donnée	328 ³²	aucune donnée	aucune donnée	428	aucune donnée	292	325
	Rémunération moyenne /membre de la direction	428	333	335	507	318	324	244	233	254

²⁹ Toutes les rémunérations versées aux membres de la direction sont des salaires bruts n'incluant pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales

³⁰ Chiffres issus de la Statistique des hôpitaux de 2017

³¹ Données issues des rapports de gestion révisés des HJB SA (au niveau du groupe)

³² Salaire maximal au sein de la direction (à l'exclusion de la rémunération des médecins opérationnels de la direction).

	Rémunération des médecins opérationnels de la direction ³³	0	(3) 1 536	(6) 2 460	(6) 4 123	(2) 730	(1.50) 695	aucune donnée	(3) 740	0
	Rémunération du reste de la direction	(6.97) 2'980	(6) 1 466	(5) 1 230	(6) 1 967	(4) 1 180	(4.83) 1 357	aucune donnée	(4) 886	(4) 1 014
	Rémunération moyenne des médecins opérationnels de la direction	0	512	410	687	365	463	aucune donnée	246	0
	Rémunération moyenne du reste de la direction	428	244	246	328	295	281	aucune donnée	221	254
Rémunérations en 2018 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(8) 589	(7) 141	(7.42) 159	(7) 163	(5) 110	(7) 160	(7) 225	(5) 95	(7) 122
	Rémunération du/de la président-e du CA	132	42	36	52	50	38	100	30	29
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e excepté-e)	(7) 65	(6) 17	(6.42) 19	(6) 19	(4) 15	(6) 20	(6) 21	(4) 16	(6) 15
	Rémunération totale de la direction	(7.23) 3'758	(8.5) 2 939	(11) 3 637	(13) 5 740	(6) 2 026	(11.33) 3 691	(7.5) 1 977 ³⁴	(7) 1 915	(4) 1 070
	Rémunération maximale au sein de la direction	600	aucune donnée.	348 ³⁵	aucune donnée	aucune donnée	aucune donnée	aucune donnée	331	352
	Rémunération moyenne /membre de la direction	520	345	331	442	338	325	264	274	268
	Rémunération des médecins opérationnels de la direction	0	(3) 1 561	(6) 2 371	(6) 3 534	(2) 830	(3.08) 1 600	aucune donnée	(3) 869	0
	Rémunération du reste de la direction	(7.23) 3'758	(5.5) 1 378	(5) 1 266	(7) 2 206	(4) 1 196	(8.25) 2 091	aucune donnée	(4) 1 046	(4) 1 070

³³ Les médecins opérationnels sont des médecins cadres qui exercent eux-mêmes des activités liées au traitement de la patientèle de l'établissement hospitalier, assument la responsabilité professionnelle et disciplinaire d'un sous-domaine médical (unité hospitalière ou sous-spécialité) ainsi que la responsabilité finale du traitement du patient ou de la patiente et, en règle générale, dirigent du personnel médical et non médical.

³⁴ Données issues des rapports de gestion révisés des HJB SA (au niveau du groupe)

³⁵ Salaire maximal au sein de la direction (à l'exclusion de la rémunération des médecins opérationnels de la direction).

	Rémunération moyenne des médecins opérationnels de la direction	0	520	395	589	415	519	aucune donnée	290	0
	Rémunération moyenne du reste de la direction	520	251	253	315	299	253	aucune donnée	262	268
Rémunérations en 2019 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(8.42) 696	(7) 164	(7) 157	(7.5) 165	(5) 105	(7) 177	(6) 192	(5) 106	(7) 119
	Rémunération du/de la président-e du CA	192	46	30	52	49	44	88	31	30
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e excepté-e)	(7.42) 67	(6) 20	(6) 21	(6.5) 17	(4) 14	(6) 22	(5) 21	(4) 19	(6) 15
	Rémunération totale de la direction	(7.44) 3 803	(8) 2 773	(11) 3 589	(13.2) 5 926	(6) 1 968	(9.25) 3 174	(9) 2 460 ³⁶	(7) 1 916	(4.5) 1 379
	Rémunération maximale au sein de la direction	671	aucune donnée	331 ³⁷	aucune donnée	aucune donnée	aucune donnée	aucune donnée	331	372
	Rémunération moyenne /membre de la direction	(8.5) 511	347	326	449	328	343	273	274	306
	Rémunération des médecins opérationnels de la direction	0	(3) 1 503	(6) 2 334	(6.13) 3 836	(2) 712	(2.6) 1 498	(4) 1 322	(3) 859	0
	Rémunération du reste de la direction	(7.44) 3 803	(5) 1 270	(5) 1 256	(7.07) 2 090	(4) 1 256	(6.25) 1 676	(5) 1 138	(4) 1 044	(4.5) 1 379
	Rémunération moyenne des médecins opérationnels de la direction	0	501	389	626	356	576	331	286	0
	Rémunération moyenne du reste de la direction	511	254	251	296	314	268	228	261	306

Concernant les valeurs entre parenthèses : voir les explications au chapitre 6

³⁶ Données issues des rapports de gestion révisés des HJB SA (au niveau du groupe)

³⁷ Salaire maximal au sein de la direction (à l'exclusion de la rémunération des médecins opérationnels de la direction).

8 Comparaison transversale des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

Pour réaliser l'analyse comparative demandée par la motion 110-2019 Stampfli (Berne, PS), trois à six entreprises semblables ont été prises en compte pour chaque participation dans la mesure où la structure de l'entreprise et de la branche le permettait. La comparaison porte sur des entreprises qui appartiennent à la même branche que la participation considérée et qui sont comparables en ce qui concerne par exemple le chiffre d'affaires, le bilan, l'effectif de personnel, l'EBITDA et/ou d'autres valeurs spécifiques de la branche. Les Directions compétentes pour les différentes participations se sont chargées de sélectionner les sociétés et les critères de comparaison pris en compte, et de collecter les données comparatives.

L'analyse présentée ici n'est donc – délibérément – pas une comparaison exhaustive qui reposerait par exemple sur des études salariales selon des critères scientifiques et sur une sélection correspondante. Les participations considérées exercent leurs activités dans des branches parfois très différentes et des conditions cadres extrêmement diverses (p. ex. réglementations étatiques, situation concurrentielle, etc.). Parfois elles se différencient aussi fortement par leur forme juridique (p. ex. établissement de droit public, société anonyme de droit privé, etc.), deux d'entre elles étant par ailleurs cotées en bourse.

Une comparaison exhaustive des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle – au sens d'une étude salariale proprement dite – ne serait donc possible qu'en tenant compte des particularités de chaque participation. Mais il faudrait pour cela réaliser plusieurs études très détaillées. Le Conseil-exécutif a renoncé en toute connaissance de cause à l'élaboration de plusieurs études de ce type nécessitant l'intervention de sociétés externes spécialisées dans ce domaine, ainsi qu'aux coûts correspondants. La réalisation d'une telle analyse comparative et d'études salariales de ce type aurait en effet dépassé le cadre du présent rapport.

Pour le Conseil-exécutif, il s'agit plutôt de réaliser une comparaison transversale pour pouvoir globalement valider le montant des rémunérations et de procéder si nécessaire à des analyses plus poussées. Le Conseil-exécutif est en même temps convaincu que cette comparaison transversale lui fournira des indications importantes sur le montant des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle des principales participations du canton.

Tous les résultats des comparaisons transversales sont exposés au chapitre 12.5.

9 Appréciation des résultats par le Conseil-exécutif

Le Conseil-exécutif procède dans un premier temps ci-après au chapitre 9.1 à une appréciation des résultats des chapitres 7 et 8 et des annexes 12.4 et 12.5, puis à partir du chapitre 0, à une appréciation générale des résultats.

9.1 Appréciation des résultats des différentes participations

9.1.1 BEDAG

Ces dernières années, le Conseil-exécutif a procédé à une révision minutieuse de l'orientation stratégique de Bedag et soumis un rapport ad hoc au Grand Conseil en été 2020. Il a aussi mis à profit ces travaux pour actualiser sa stratégie de propriétaire, axée sur le scénario « Statu quo optimisé » : le canton de Berne reste propriétaire de son entreprise de services informatiques et conserve, en cette qualité, la souveraineté sur le traitement et le stockage des données sensibles de l'administration cantonale. Faisant partie des entreprises chargées de gérer les besoins au sens d'une activité administrative auxiliaire, Bedag s'intègre ainsi mieux dans l'organisation des services informatiques du canton. En vertu de sa stratégie de propriétaire mise à jour, Bedag peut continuer d'offrir ses services à des tiers extérieurs à l'administration cantonale, mais ces activités ne devront pas dépasser 20 pour cent de son chiffre d'affaires afin de se conformer aux dispositions du droit des marchés publics. Tous secteurs confondus, Bedag dépasse actuellement ce plafond. Pour respecter cet impératif légal, elle compte détacher les services logiciels du centre de calcul et les confier à une filiale (société anonyme fonctionnant de façon indépendante), de sorte à satisfaire aux dispositions du droit des marchés publics afin que l'administration cantonale puisse se procurer auprès d'elle des prestations de centre de calcul aux prix du marché sans devoir lancer d'appel d'offres public. Selon le calendrier prévu, la nouvelle structure d'entreprise devra être mise en place le 1^{er} janvier 2022 au plus tard.

La rémunération moyenne versée aux membres du conseil d'administration (président excepté) s'est nettement accrue de 2017 à 2019 (+56 %). Durant la même période, la rémunération du président du conseil d'administration a augmenté de 9 pour cent. Il faut mettre cette progression en perspective avec l'effort accru en temps consenti par chaque membre du conseil d'administration³⁸. Pour maîtriser des exigences bien plus complexes, Bedag a en effet entamé une professionnalisation du travail du conseil d'administration (davantage de connaissances de la branche pour les membres, attribution de dossiers à certains membres ou à certaines commissions qui en assument la responsabilité, revalorisation du rôle de vice-président, échange systématique avec la Direction des finances lors d'entretiens trimestriels, etc.). De plus, à la suite de la professionnalisation, les effectifs de plusieurs commissions se sont renforcés et le rythme des séances du conseil d'administration s'est accru. Les tarifs applicables à la rémunération des membres n'ont cependant pas évolué durant la période considérée et restent inchangés depuis 2009.

Eu égard à la réorientation stratégique de Bedag et aux rémunérations qui n'ont plus été revues depuis 2009, le Conseil-exécutif a l'intention d'examiner en 2021 le montant des rémunérations versées aux membres et au président du conseil d'administration et de les adapter en fonction du résultat de cet examen.

S'agissant des rémunérations versées aux membres de la direction, signalons qu'elles étaient exceptionnellement élevées en 2017 en raison d'un effet particulier (versement unique d'une prime

³⁸ Voir à cet effet les explications concernant la charge horaire des membres du conseil d'administration au chapitre 12.4.1.

d'ancienneté et composante variable du salaire versé au président de la direction sortant pour l'exercice antérieur). Dans l'ensemble, les rémunérations versées aux membres du comité de direction sont restées stables en 2018 et en 2019.

Le Conseil-exécutif estime que les rémunérations versées aux membres de la direction sont pour l'essentiel conformes au marché et adaptées aux conditions actuelles. Les rémunérations sont en phase avec les résultats d'enquêtes reconnues sur les salaires des cadres. Le montant de ces rémunérations tient en particulier compte du fait que Bedag fait face à une forte concurrence sur le marché du travail pour diverses fonctions spécialisées dans le domaine informatique.

9.1.2 BCBE

Assainie au début des années 1990, la BCBE est aujourd'hui un établissement financier prospère et performant qui compte parmi les premières banques de détail de Suisse. Elle est ainsi le numéro 1 sur son marché – les cantons de Berne et de Soleure – dans les segments Clientèle privée et Clientèle entreprises. Le Conseil-exécutif estime que la BCBE tient le bon cap en dépit d'un contexte de marché exigeant, caractérisé notamment par les contraintes inhérentes au développement du numérique.

Le Conseil-exécutif attend de la BCBE qu'elle continue à mener une politique commerciale et une politique de gestion des risques fondée sur les principes de la prudence et de la responsabilité. A cet égard, elle doit notamment verser des rémunérations conformes au marché et éviter des excès salariaux.

Exception faite de l'exercice 2017, qui constitue un cas à part en raison du versement des primes de développement durable pour les exercices 2013 à 2017 et 2008 à 2016, les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration – d'un montant moyen de CHF 112 000 par membre (sans compter la rémunération versée à la présidente du conseil d'administration) – se situent en dessous de celles versées par la BCV, Valiant et la banque cantonale saint-galloise, mais en dessus de celles versées par les banques cantonales d'Argovie, de Bâle-Campagne, des Grisons et de Lucerne. Dans l'ensemble, le Conseil-exécutif juge approprié le montant des rémunérations versées aux membres du conseil d'administration.

S'agissant de la rémunération versée à la présidente du conseil d'administration, elle est la plus élevée de celles entrant dans l'analyse comparative effectuée, à l'exception de celle versée par la BCV. Le Conseil-exécutif estime que la rémunération de la présidente du conseil d'administration de la BCBE se situe dans la frange supérieure de la fourchette de rémunération qu'il juge acceptable. Signalons toutefois que cette rémunération s'est réduite considérablement, d'un tiers environ, au moment de la prise de fonction de l'actuelle présidente du conseil d'administration.

En ce qui concerne la rémunération versée aux membres de la direction, le Conseil-exécutif déduit de l'analyse comparative effectuée qu'elle se situe à des niveaux similaires à celles versées par des établissements bancaires comparables et qu'elle figure généralement parmi les plus basses (exception faite, ici aussi, de l'exercice 2017 et des primes de développement durable comprises). Le même constat s'applique à la rémunération versée au président de la direction qui a par ailleurs enregistré une nette réduction à l'occasion du changement à la tête de la banque au milieu de l'année dernière.

Compte tenu des rémunérations versées dans le secteur financier, du contexte de marché exigeant et de la bonne tenue des affaires de la BCBE, le Conseil-exécutif juge appropriées les rémunérations que celle-ci verse à ses organes de direction stratégique et opérationnelle. Il n'estime pas nécessaire d'adopter des mesures dans un avenir proche.

9.1.3 BKW SA

BKW, dont le siège se trouve à Berne, a été créée en tant que société anonyme privée. Elle est restée une société anonyme de droit privé, même après que le canton de Berne est devenu actionnaire majoritaire. Depuis 2003, BKW SA est une société ouverte au public, c'est-à-dire une société anonyme de droit privé régie par le Code des obligations cotée à la Bourse suisse (SIX Swiss Exchange). Présent à l'international, le groupe BKW est spécialisé dans l'énergie et les infrastructures. Il est actif dans les domaines d'activité Energie (production, négoce et distribution), Réseaux et Prestations (Engineering, Building Solutions et Infra Services) en Suisse et en Europe. Le groupe BKW est constitué aujourd'hui de plus de 100 entreprises (dont 16 dans le canton de Berne) et emploie environ 10 000 collaborateurs et collaboratrices (env. 3000 dans le canton de Berne), ce qui représente 8961 postes à plein temps. Il offre également environ 600 places d'apprentissage (200 dans le canton de Berne) (état 2019). La capitalisation boursière de BKW SA s'élevait fin 2019 à CHF 4,5 milliards (contre CHF 1,5 milliard il y a six ans), le total du bilan était de CHF 9,24 milliards, soit 11,5 pour cent du produit cantonal brut. En 2019, elle a octroyé des mandats d'un volume d'environ CHF 100 million à des PME bernoises. Les impôts, dividendes et redevances hydrauliques payés par BKW SA génèrent des recettes importantes pour le canton de Berne.

Aujourd'hui, le canton de Berne détient 52,54 pour cent du capital-actions et des voix de BKW SA, dont il est donc l'actionnaire majoritaire. Groupe E, dont le siège se trouve à Granges-Pacot (canton de Fribourg), en détient dix pour cent et fait ainsi partie de la catégorie boursière des « actionnaires significatifs », qui disposent d'une participation supérieure à trois pour cent.³⁹ Les 37,5 pour cent d'actions restantes sont détenues par de petits actionnaires en Suisse et à l'étranger (état : 2019). Avec un total d'environ 9000 actionnaires enregistrés, BKW SA dispose d'un très vaste actionnariat par rapport aux autres sociétés suisses ouvertes au public.

De l'avis du Conseil-exécutif, BKW SA connaît une évolution réjouissante malgré un contexte économique exigeant, marqué par la faiblesse des prix de gros sur le marché international de l'électricité ainsi que par une production intérieure d'électricité déficitaire. Grâce au succès de ses activités, BKW SA a pu verser des dividendes élevés par rapport à ses concurrents directs au cours des dernières années, notamment un dividende brut de CHF 116,0 millions pour la seule année 2019, dont CHF 61,0 en faveur du canton de Berne, son actionnaire majoritaire. Le groupe BKW revêt une grande importance économique pour le canton et fournit une contribution positive au budget cantonal.

Le Conseil-exécutif continue d'attendre de BKW une politique d'affaires et de risque prudente. Dans ce cadre, les rémunérations doivent certes respecter les principes usuels du marché afin de garantir la compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail, mais les excès salariaux doivent également être évités.

La rémunération des membres du conseil d'administration s'élève en moyenne à CHF 91 000.- par membre (hors rémunération du président du conseil d'administration). D'après la comparaison effectuée, cette rémunération est plus faible que celle versée aux membres des conseils d'administration d'Axpo, Alpiq, Swisscom, Bucher Industries, Dätwyler et SFS Group.⁴⁰ Le Conseil-exécutif considère donc que les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration de BKW sont appropriées.

³⁹ 80,291 % des actions de Groupe E SA sont détenus par le canton de Fribourg, 1,797 % par le canton de Neuchâtel et 0,836 % par des communes neuchâteloises.

⁴⁰ Au cours des dernières années, les indemnités moyennes versées aux membres des CA d'Axpo et Alpiq se sont rapprochées de celles versées aux membres du CA de BKW SA, tandis que l'écart avec les autres entreprises est resté sensiblement identique.

D'après la comparaison effectuée avec d'autres entreprises, la rémunération du président du conseil d'administration de BKW SA se situe dans la partie inférieure de la fourchette des entreprises cotées en bourse comparables. Le Conseil-exécutif estime donc que le montant de l'indemnité est tout à fait acceptable.

Concernant la rémunération des membres de la direction, le Conseil-exécutif constate, sur la base des résultats issus de l'étude comparative, que celle-ci est du même ordre de grandeur que dans d'autres sociétés comparables cotées en bourse et ouvertes au public. Il existe des écarts vers le haut (Alpiq, Dätwyler) et vers le bas (Axpo, Bucher, SFS Group). La même chose vaut pour la rémunération de la CEO, qui a en outre été réduite récemment suite à l'adaptation du modèle de rémunération. Le Conseil-exécutif a informé le public le 18 mars 2020 qu'il se félicitait des efforts consentis par le conseil d'administration de BKW en vue de redéfinir la rémunération des membres de la direction du groupe. Avec CHF 1,764 million, la rémunération de la CEO est plus faible en 2019 que l'année précédente malgré un résultat d'exploitation exceptionnel. De l'avis du gouvernement cantonal, le niveau de rémunération coïncide avec celui versé en Suisse par des entreprises comparables cotées en bourse. Le gouvernement cantonal considère donc que sa demande de révision du modèle de rémunération a été satisfaite et a approuvé le rapport de rémunération 2019 à l'intention de l'assemblée générale.

En tenant compte des rémunérations versées par des entreprises cotées en bourse comparables, d'un marché exigeant, du développement positif de BKW SA et des adaptations effectuées récemment dans le système de rémunération de BKW SA, le Conseil-exécutif estime que les rémunérations versées par BKW SA à ses organes de direction stratégique et opérationnelle sont adaptées. Le Conseil-exécutif ne considère donc pas qu'il est nécessaire d'intervenir pour le moment dans les rémunérations de BKW, mais continuera à suivre de près l'évolution des salaires chez BKW SA.

9.1.4 BLS

Les recettes du transport public régional ne couvrent pas les coûts. Ce n'est le cas que pour le trafic longues distances et les lignes touristiques. Pour les lignes régionales qu'ils souhaitent assurer, la Confédération et les cantons octroient donc aux entreprises de transport concernées des indemnités pour couvrir la différence. Ces indemnités s'appliquent aussi au secteur des infrastructures.

Les rémunérations accordées par les entreprises sous revue reflètent la taille de l'entreprise, laquelle est mesurée à l'aune de leur chiffre d'affaires, de leurs effectifs et des recettes perçues. A noter que lesdites entreprises opèrent à la fois dans des secteurs donnant droit à indemnités et sur le marché libre (p. ex. trafic longues distances, fret). L'activité première des CFF est le trafic longues distances, un secteur qui ne donne pas droit à indemnités et génère des bénéfices, tandis que le cœur de métier des autres entreprises ferroviaires (BLS, RHB et SOB) est le trafic régional de voyageurs qui, lui, n'est pas rentable et donne donc droit à des indemnités. Cela réduit les possibilités de comparer les entreprises et explique pourquoi les rémunérations octroyées par les CFF sont notablement plus élevées que celles des autres sociétés.

En 2016, la Confédération a défini les mesures grâce auxquelles elle entend assurer le pilotage de ses grandes sociétés anonymes en matière d'honoraires et de salaires. Ainsi, les statuts des CFF prévoient que la part variable du salaire des membres de la direction du groupe ne peut dépasser 50 % et les prestations accessoires 10 % du salaire fixe de base. Il appartient au conseil d'administration de fixer le montant maximal de ces dernières en respectant cette limite.

S'agissant des rémunérations accordées par les CFF, il convient en outre de noter que la rémunération de la direction du groupe ne comprend pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales alors qu'elles sont incluses dans les rémunérations des autres entreprises sous revue.

Le bilan de BLS concernant les rémunérations n'est pas négatif. Les rémunérations de la direction du groupe et du conseil d'administration ont légèrement baissé dans le cadre du programme d'économies mis en œuvre en 2018. Celles des membres du conseil d'administration (hors présidence) ont connu une nouvelle augmentation en 2019.

La rémunération de la direction, qui comptait neuf personnes de 2017 à 2019, a pour sa part continué à baisser en 2019, sachant toutefois que le montant total accordé se répartissait entre 8,5 EPT en 2018 et seulement entre 7,25 EPT en 2019. Ainsi, si l'on se réfère aux EPT, la rémunération moyenne a connu une augmentation constante (2017 : 377,8 CHF ; 2018 : 383,8 CHF ; 2019 : 386,0 CHF), alors que si l'on se base sur la rémunération par tête, c'est une diminution constante qu'on observe (2017 : 377,8 CHF ; 2018 : 362,4 CHF ; 2019 : 310,9 CHF)⁴¹.

La rémunération du CEO a pour sa part légèrement baissé durant la période sous revue (2017 : 562,7 CHF ; 2018 : 552,2 CHF ; 2019 : 551,9 CHF)⁴².

Le Conseil-exécutif considère que les rémunérations accordées par la société BLS SA à ses organes de direction stratégique et opérationnelle sont raisonnables et appropriées. La comparaison avec les entreprises de transport opérant dans le secteur donnant droit à indemnités, en particulier, montre que ces rémunérations tiennent compte d'un contexte commercial exigeant et reflètent les rémunérations usuelles de la branche. Le Conseil-exécutif ne voit donc aucune mesure immédiate à prendre pour BLS.

9.1.5 AIB

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'assurance immobilière en 2010, l'AIB est devenue une assurance performante, qui fournit une contribution importante à la sécurité pour les propriétaires de bâtiments dans le canton de Berne. Les primes d'assurance de l'AIB sont nettement plus faibles que celles des assurances privées, ce qui n'a rien d'évident au vue de l'exposition élevée de l'immobilier aux risques élémentaires tels que les crues et les inondations. L'AIB ne bénéficie plus depuis longtemps de la garantie de l'Etat. C'est l'une des plus grandes assurances immobilières cantonales.

Au sein du conseil d'administration de l'AIB, les indemnités, qui s'élèvent en moyenne à environ CHF 30 000, sont appropriées et n'ont été que très peu augmentées depuis 2017. Par rapport à d'autres assurances immobilières cantonales, les indemnités de l'AIB sont toutefois élevées. Du point de vue du Conseil-exécutif, il n'y a cependant aucune raison de réduire les indemnités du conseil d'administration de l'AIB, car celles-ci correspondent à la taille de l'entreprise et à la complexité des affaires d'assurance, qui exigent un engagement important de la part des membres du conseil d'administration. En outre, par rapport à des assurances privées comparables, les indemnités versées par l'AIB se trouvent au bas de l'échelle. Si les indemnités étaient plus faibles, il deviendrait difficile de trouver sur le marché du travail des personnalités capables de siéger au conseil d'administration.

Pour les membres de la direction (CEO inclus), les indemnités s'élèvent en moyenne à CHF 362 000 (caisse de pension incluse), ce qui est élevé par rapport à d'autres assurances immobilières cantonales. Cela se justifie par le fait qu'au sein de l'organisation particulièrement complexe de l'AIB et de ses sociétés affiliées (plus de 500 collaborateurs et collaboratrices), les enjeux entre monopole et marché, et entre gouvernance d'entreprise et conformité réglementaire sont

⁴¹ Indications en milliers CHF

⁴² Indications en milliers CHF

cinq à dix fois plus importants qu'au sein d'autres assurances immobilières cantonales. Par rapport aux assurances privées, les salaires de la direction (CEO inclus) sont toutefois au bas de l'échelle.

En 2019, l'AIB a fait examiner sa structure salariale par un expert externe et a mis en œuvre sur cette base un système optimisé de direction et de rémunération en 2020, qui s'oriente davantage sur les assurances immobilières cantonales. En conséquence, l'indemnité moyenne pour un membre de la direction a été réduite à environ CHF 323 000 à partir de 2020 et celle du CEO de l'AIB à environ CHF 400 000.-, se situant ainsi dans la fourchette salariale des assurances immobilières cantonales⁴³. Il est ensuite prévu que ces rémunérations soient examinées régulièrement à l'avenir afin qu'elles ne reviennent plus au niveau qu'elles avaient avant 2018. Du point de vue du gouvernement, il n'y a donc aucune de raison de modifier quoi que ce soit à ce modèle qui vient d'être adapté.

En tenant compte des rémunérations versées par des entreprises comparables, du contexte économique exigeant, de l'évolution positive de l'AIB et des adaptations effectuées récemment dans le système de rémunération de l'AIB, le Conseil-exécutif estime que les rémunérations versées par l'AIB à ses organes de direction stratégique et opérationnelle sont adaptées.

9.1.6 Groupe de l'Ile, centres hospitaliers régionaux (CHR) et services psychiatriques régionaux (SPR)

Le relevé ne met en évidence aucune rémunération exceptionnellement élevée. Les montants maximaux définis dans la stratégie de propriétaire permettent de plafonner efficacement les rémunérations du président ou de la présidente et des membres du conseil d'administration. Une seule exception est à noter : pendant une brève période, des indemnités supérieures ont été octroyées au sein de l'HJB SA car la restructuration de l'entreprise et la votation autour de l'appartenance cantonale de la commune de Moutier ont entraîné une charge de travail élevée pour la direction stratégique de l'hôpital.

La réglementation distincte régissant la rémunération maximale des conseils d'administration du groupe de l'Ile, de la société Spital Netz Bern Immobilien AG et de la Fondation de l'Hôpital de l'Ile, dont la composition est identique, se justifie par des considérations similaires. Compte tenu de la charge de travail supplémentaire et de la grande responsabilité inhérentes à ces mandats, des indemnités plus élevées peuvent être versées.

A moyen terme, les rémunérations maximales des membres des conseils d'administration, qui n'ont pas changé depuis la création des organismes responsables en 2007⁴⁴, devront faire l'objet d'un examen, le cas échéant en tenant compte de la progression générale des salaires et des exigences croissantes.

En règle générale, la compétence en matière de composition et de rémunération de la direction relève des attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration. Toutefois, la Direction compétente a collecté pour la première fois des données supplémentaires concernant la composition et le montant des rémunérations de la direction auprès des hôpitaux avec participation cantonale. Etant donné que la communication des différents types de rémunérations était facultative, certaines données, en particulier celles relatives au plus haut salaire de la direction, n'ont

⁴³ Pour le salaire du CEO de l'AIB, le bonus peut être inférieur ou supérieur au bonus cible. Le montant du salaire est alors d'autant plus faible ou plus élevé.

⁴⁴ Seules les rémunérations au sein de l'HJB SA ont légèrement augmenté à la suite de la fusion avec le Réseau santé mentale SA (psychiatrie).

pas été remises. Fondée sur l'interprétation de l'article 51 LSH, cette non-divulgation est tolérée par la Direction compétente.

Les rémunérations moyennes des médecins opérationnels appartenant à la direction diffèrent nettement des rémunérations moyennes octroyées aux autres membres de la direction. Pour le Conseil-exécutif, les données collectées sont compréhensibles attendu que les médecins assument des tâches de direction en plus de leur activité principale. Les autres membres de la direction se consacrent pleinement à leur fonction de direction dans le cadre de leurs tâches administratives. En fonction de la composition de la direction et de la part de médecins opérationnels, la rémunération moyenne de l'organe peut varier considérablement. Une valeur moyenne plus élevée ou plus faible peut donc résulter d'une décision organisationnelle et ne pas refléter l'évolution du niveau des salaires au sein de la direction d'un établissement.

L'article 51 LSH constitue déjà une base légale pour la publication des données relatives aux indemnités versées à la direction stratégique. La révision en cours de la LSH et de l'article 51 en particulier vise à améliorer la transparence et la comparabilité des rémunérations octroyées à la direction et aux médecins-chef-fe-s des hôpitaux publics et privés avec mandat de prestations cantonal (hôpitaux répertoriés).

Il ressort de la comparaison transversale avec les autres hôpitaux retenus que tous les cantons n'exigent ni ne pratiquent le même degré de transparence que le canton de Berne. Au vu de la disponibilité limitée des données, il existe le risque de confronter des données non comparables, ce qui relativise la pertinence de telles comparaisons. Il apparaît toutefois que les groupes hospitaliers d'autres cantons comptent parfois un nombre d'établissements nettement plus important, ce qui explique les rémunérations plus élevées. Avec l'introduction d'un plafonnement des salaires, par exemple dans les cantons de Fribourg, de St-Gall et de Vaud, il est souvent renoncé à publier un rapport sur les indemnités.

A la lumière des résultats figurant dans le présent rapport, le gouvernement ne juge pas nécessaire d'intervenir davantage en ce qui concerne le groupe de l'Ile, les CHR et les SPR. A noter que des mesures unilatérales à l'encontre de ces établissements les pénaliseraient par rapport aux hôpitaux privés répertoriés du canton de Berne et en concurrence nationale.

9.2 Appréciation générale des résultats par le Conseil-exécutif

Compte tenu des possibilités d'influence décrites précédemment, de la situation actuelle à la Confédération et dans les cantons, ainsi que de la vue d'ensemble des rémunérations dans les participations, le Conseil-exécutif fournit ci-après une « appréciation générale » de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales.

9.2.1 Le Conseil-exécutif assume sa responsabilité politique concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans le cadre de la marge de manœuvre que lui confère la législation

Le Conseil-exécutif a exposé aux chapitres 3.1 et 3.2 les possibilités dont il dispose pour influencer sur la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales. Il a aussi expliqué que les règles fixées aux articles 620 et suivants du Code des obligations (CO ; RS 220) s'appliquaient aux sociétés anonymes de droit privé dont le canton est actionnaire.

Conformément à ces dispositions, la fixation de la rétribution des membres du conseil d'administration et de la direction instituée par celui-ci relève en principe de la compétence du conseil d'administration. Comme mentionné dans ce contexte, les droits de participation du canton se limitent

dans ces sociétés anonymes aux droits de l'actionnaire selon le Code des obligations et les statuts, autrement dit en particulier à la participation à l'assemblée générale et au droit de vote. De plus, il faut noter que le Conseil-exécutif ne peut pas prévoir de règle dérogatoire au Code des obligations puisque, contrairement à la Confédération, il est lié au droit privé fédéral.

Il est important selon le Conseil-exécutif de relever les points suivants :

Le Conseil-exécutif fait pleinement usage des possibilités que lui octroient les bases légales en ce qui concerne la fixation de la rémunération des organes de direction **stratégique**. Il détermine ainsi, par voie d'arrêté, le montant des rétributions versées par exemple aux membres du conseil d'administration de la société Bedag, qui appartient à 100 pour cent au canton.

En ce qui concerne les centres hospitaliers régionaux, qui appartiennent aussi à 100 pour cent au canton, les services psychiatriques régionaux et l'Insel Gruppe AG, le Conseil-exécutif définit le montant maximal des rémunérations, ce qui revient à les plafonner. Les rétributions effectives qui sont publiées dans les rapports de gestion correspondants sont aussi en règle générale inférieures au plafond fixé.

Par ailleurs, le Conseil-exécutif exploite les marges de manœuvre offertes par la législation pour fixer la rémunération des organes de direction stratégique dans le cadre des assemblées générales des sociétés BCBE SA, BKW SA et BLS SA.

Seule l'Assurance immobilière Berne échappe actuellement à l'influence directe du Conseil-exécutif sur la rémunération du conseil d'administration et de la direction. En effet, le règlement interne de l'AIB du 13 juin 2014 précise que cette rémunération est fixée par un comité des rétributions du conseil d'administration.

Pour les organes de direction **opérationnelle**, par contre, le Code des obligations n'accorde aucune marge de manœuvre directe au Conseil-exécutif dans les sociétés anonymes (à l'exception des deux participations cotées en bourse : BCBE SA et BKW SA, voir ci-dessous), celui-ci ne dispose par conséquent que de possibilités d'influer **indirectement**. En ce qui concerne les sociétés anonymes, les principales possibilités à cet égard sont celles exposées au chapitre 3.2 :

- Le Conseil-exécutif peut déterminer la composition du conseil d'administration via la nomination de ses membres à l'assemblée générale. Si le canton a délégué ou nommé des représentants et représentantes cantonaux au conseil d'administration, ils peuvent défendre directement ses intérêts au sein de celui-ci.
- Conformément à la Stratégie RCE, le Conseil-exécutif édicte une stratégie de propriétaire pour les plus importantes sociétés dans lesquelles le canton détient une participation. Dans cette stratégie, il fixe les objectifs que le canton poursuit à moyen et à long termes avec sa participation dans l'entreprise considérée. Le caractère obligatoire des consignes données par le canton dans sa stratégie de propriétaire est toutefois limité par l'indépendance des sociétés anonymes et de leur direction stratégique qui est ancrée dans le Code des obligations. Le Conseil-exécutif ne peut donc pas fixer dans sa stratégie de propriétaire des consignes contraignantes sur la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction de la société concernée, mais il a la possibilité d'y exprimer ses attentes concernant la politique de rémunération.
- Enfin, le Conseil-exécutif peut aussi profiter des entretiens de controlling pour informer chacune des participations de ses attentes en matière de rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle.

Le Conseil-exécutif exploite aussi déjà largement à l'heure actuelle les marges de manœuvre indirectes décrites plus haut dont il dispose en vertu de la législation :

- Pour ce qui est des participations considérées dans le présent rapport, le canton a une représentante au conseil d'administration de Bedag Informatique, et un représentant délégué conformément à l'article 762 CO au conseil d'administration de BKW SA et de BLS. En raison de décisions politiques délibérées ou du fait d'une participation majoritaire, le canton n'a pas de représentation dans les conseils d'administration des sociétés suivantes : BCBE, Insel Gruppe AG, centres hospitaliers régionaux, centres psychiatriques régionaux et AIB.

De manière générale, il faut noter que le droit de donner des instructions dont le canton de Berne dispose à l'égard de ses représentants et représentantes connaît certaines limites légales : la doctrine est ainsi partagée sur la question de savoir jusqu'à quel point ces consignes peuvent être concrètes, et ce droit trouve aussi ses limites dans les dispositions de la législation sur les sociétés anonymes.

- A l'heure actuelle, le Conseil-exécutif n'a pas encore d'approche systématique en ce qui concerne la formulation de ses attentes éventuelles dans le cadre de la stratégie de propriétaire. Pour les participations étudiées dans le présent rapport, il n'existe pas actuellement d'indications systématiques sur le montant des rémunérations, que ce soit pour les organes de direction stratégique ou pour les organes de direction opérationnelle. Mais même si ce type d'indications n'a pas d'effet juridique, le Conseil-exécutif considère qu'il s'agit d'importants signaux politiques à l'intention des organes de direction des participations concernées.

Enfin, en ce qui concerne le vote sur les rémunérations de la direction des sociétés BCBE et BKW dans le cadre de leur assemblée générale en vertu de l'article 18 ORAb, le Conseil-exécutif se positionne par voie d'arrêté sur les propositions émises en amont de l'AG. Il est représenté en ce sens par les personnes qu'il a mandatées au conseil d'administration. Il faut noter à cet égard que l'assemblée générale ne peut pas voter sur le salaire du président ou de la présidente de la direction (CEO), mais uniquement sur le montant maximal de l'ensemble des rémunérations de tous les membres de la direction. Dans le cas de BKW SA, le montant maximal de la rémunération globale est fixé à l'avance par le conseil d'administration sur la base de comparaisons avec le marché. Le canton peut exercer son influence dans ce processus par le biais de ses représentants et représentantes au conseil d'administration.

Les explications qui précèdent montrent que le Conseil-exécutif assume sa responsabilité politique concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans le cadre de la marge de manœuvre que lui confère la législation. Il reconnaît cependant qu'il doit prendre des mesures pour ce qui est de la formulation de ses attentes en la matière dans les stratégies de propriétaire.

9.2.2 Les résultats répondent globalement aux attentes du Conseil-exécutif

Le Conseil-exécutif a pris connaissance des résultats exposés aux chapitres 7 et 8 (et aux annexes 12.4 et 12.5) et ceux-ci correspondent globalement à ses attentes.

Les comparaisons transversales montrent toutefois qu'il est difficile d'établir des parallèles entre entreprises parapubliques de la même branche. En effet les entreprises se différencient parfois fortement, par exemple, de par le pourcentage de participation publique, leur complexité, leur environnement économique et la structure de leur modèle de rémunération. Par ailleurs les comparaisons transversales ne fournissent aucune indication sur la réussite économique des différentes entreprises ni sur les conditions cadres qui sont actuellement les leurs. Or le Conseil-exécutif est d'avis que ces éléments doivent aussi entrer en ligne de compte dans les discussions sur le montant de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales.

Le Conseil-exécutif attire également l'attention sur le fait qu'une comparaison des rémunérations versées dans les participations cantonales qui sont analysées dans ce rapport (voir le chapitre 7)

n'est selon lui pas admissible, ou du moins qu'elle n'est possible que dans certaines limites. En effet, les participations exercent leurs activités dans des branches et sur des marchés parfois extrêmement différents, avec des conditions cadres inégales. Or ce sont précisément les structures de rémunération des différentes branches qui déterminent, en définitive, le montant des rétributions versées dans les participations cantonales. De plus, il faut noter que la vue d'ensemble du chapitre 7 ne fournit aucune indication sur la réussite économique des différentes participations ni sur leurs conditions cadres respectives.

Compte tenu des résultats exposés aux chapitres 7 et 8 (et aux annexes 12.4 et 12.5), le Conseil-exécutif ne voit globalement aucune nécessité de prendre des mesures d'urgence concernant le montant des rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations faisant l'objet du présent rapport. Et ce notamment du fait des adaptations réalisées tout dernièrement en ce qui concerne AIB et BKW SA (voir les chapitres **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** et **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

A moyen terme, il faut de l'avis du Conseil-exécutif vérifier le montant des rémunérations versées aux membres du conseil d'administration de Bedag et des centres hospitaliers régionaux ainsi que des centres psychiatriques régionaux⁴⁵.

Le Conseil-exécutif n'ignore pas que le montant des rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales est un sujet très sensible et qu'il fera encore à l'avenir l'objet de débats politiques. Ainsi la question de l'« orientation sur le marché » des rémunérations suscitera-t-elle toujours des avis partagés.

Du point de vue du Conseil-exécutif, les entreprises doivent cependant ajuster impérativement leur système salarial à l'entourage de la branche pour pouvoir rester compétitives sur le marché du travail. Si l'on interdit aux participations de verser à leurs cadres dirigeants des salaires concurrentiels et conformes au marché, il leur deviendra difficile à long terme de trouver des profils suffisamment qualifiés pour leurs organes de direction stratégique et opérationnelle, et surtout de les conserver si des entreprises de la même branche proposent des salaires nettement plus élevés pour les mêmes fonctions.

En même temps il faut tenir compte du fait que les participations cantonales reposent en règle générale sur une décision (politique) d'externalisation prise en toute connaissance de cause par le passé. Mais quand une collectivité externalise des tâches publiques en les confiant à une organisation dotée d'une forme juridique indépendante, cela signifie aussi en règle générale qu'elle perd son influence directe. Il ne faut donc pas oublier dans ce contexte, selon le Conseil-exécutif, que les externalisations visent en particulier (à côté d'autres considérations) à garantir une marge de manœuvre entrepreneuriale, incluant aussi la possibilité pour l'entreprise concernée de fixer la rémunération de ses organes de direction stratégique et opérationnelle.

Les entreprises en partie détenues par le canton ne doivent pas non plus oublier de leur côté que la participation de l'Etat, qui leur confère aussi une certaine dose de sécurité et de stabilité, va automatiquement de pair avec une retenue délibérée en ce qui concerne la politique de rémunération et le montant des rétributions versées aux membres des organes de direction stratégique et opérationnelle.

Le Conseil-exécutif estime par conséquent que les participations cantonales doivent adapter leur modèle de rémunération aux salaires du marché pour leurs organes de direction stratégique et opérationnelle. Il attend en même temps des participations cantonales qu'elles fassent preuve de retenue pour fixer le montant des rémunérations, et en particulier qu'elles ne se basent pas sur les salaires les plus élevés de la branche. Il est clairement d'avis que les modèles de rémunération

⁴⁵ Voir à ce sujet les chapitres 9.1.1 et 9.1.6

appliqués dans les participations cantonales ne doivent pas contribuer à tirer les salaires vers le haut dans les branches concernées.

9.2.3 Il manque jusqu'à présent des principes directeurs supérieurs régissant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

Trois des quatre interventions parlementaires mentionnées au chapitre 0 demandent l'élaboration de principes directeurs supérieurs régissant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales. Ainsi la motion 107-2019 Imboden (Berne, Les Verts) requiert-elle des « lignes directrices », tandis que la motion 111-2019 Luginbühl-Bachmann (Krattigen, PBD) exige l'élaboration d'une « réglementation stratégique ».

La motion 110-2019 Stampfli (Berne, PS) va dans le même sens, en demandant l'application de divers critères pour mesurer les rémunérations « (...) *des cadres dirigeant-e-s et des membres des organes des entreprises parapubliques* ». Il faudrait ainsi que ces salaires « (...) *soient proportionnés à la tâche, à la taille de l'entreprise, aux défis entrepreneuriaux, à la prestation, à l'environnement du marché et à la grille des salaires de l'entreprise* ». De plus, elle demande que le salaire de référence pour les salaires les plus élevés soit « (...) *celui du membre du gouvernement* ».

Le Conseil-exécutif est d'accord avec les motionnaires sur le fait qu'il manque actuellement des principes directeurs supérieurs régissant les organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales (telles que mentionnées dans les interventions). Il considère que même sans être légalement contraignants, de tels principes constituent des bases et orientations essentielles pour guider aussi bien le Conseil-exécutif que les représentants et représentantes du canton dans les participations cantonales dans les décisions qu'ils prennent au sujet des rémunérations. Ces principes peuvent en même temps contribuer à rendre plus objectif le débat politique sur le montant de ces rémunérations. Enfin, ils orientent aussi les participations cantonales dans la fixation des rémunérations de leurs organes de direction stratégique et opérationnelle.

Le Conseil-exécutif travaille actuellement au remplacement de la « Stratégie générale de surveillance et de controlling des participations, entreprises et institutions cantonales » par des « Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques ». Ces nouvelles « Lignes directrices » fixent les principes et instruments fondamentaux en matière de conduite, de pilotage et de surveillance des participations cantonales. En élaborant et en promulguant ces Lignes directrices, le Conseil-exécutif répond aux exigences de la Commission de gestion du Grand Conseil et du Contrôle des finances concernant la mise en place d'un instrument de pilotage et de surveillance moderne et adéquat.

Au vu des développements qui précèdent, le Conseil-exécutif a examiné lors de la préparation des nouvelles Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques comment il pouvait concrétiser l'élaboration de principes directeurs supérieurs que demandent les motionnaires⁴⁶.

⁴⁶ Voir le chapitre 10.2

10 Mesures ultérieures / réalisation des quatre interventions

Compte tenu de l'appréciation générale fournie au chapitre 0 et des conclusions correspondantes, le Conseil-exécutif identifie les trois orientations suivantes pour la mise en œuvre des interventions que le Grand Conseil a adoptées au sujet de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle :

1. Le Conseil-exécutif s'engage, à l'avenir aussi, pour des rémunérations modérées mais concurrentielles.
2. Elaboration de principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales.
3. Promotion de la transparence sur les rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales.

Ces trois orientations sont expliquées plus en détail dans les chapitres suivants.

10.1 Le Conseil-exécutif s'engage, à l'avenir aussi, pour des rémunérations modérées mais concurrentielles

Le Conseil-exécutif s'est déjà par le passé prononcé en faveur de rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle qui soient concurrentielles, mais dans le même temps aussi mesurées. Il estime par ailleurs clairement que les modèles de rémunération appliqués dans les participations cantonales ne doivent pas contribuer à tirer les salaires vers le haut dans les branches concernées.

Il estime que les modèles de rémunération appliqués dans les participations cantonales doivent tenir compte des principes de la bonne gouvernance d'entreprise. Ils doivent être comparables à ceux qu'appliquent des entreprises semblables (taille, branche, etc.). Il faut en outre pouvoir les justifier de manière générale vers l'intérieur (collaborateurs et collaboratrices, gestionnaires) et vers l'extérieur (public, groupes d'intérêts politiques, médias, etc.). Ils doivent enfin être aussi suffisamment attrayants pour être compétitifs sur le marché concerné et pour trouver des dirigeants qualifiés aux plans opérationnel et stratégique.

Dans ce contexte, le Conseil-exécutif rejette la solution de limite supérieure fixe qu'exige par exemple la motion 163-2019 Hess (Berne, UDC) « Plafonner les salaires dans les entreprises publiques ». Le plafonnement des rémunérations exercerait une pression sur toute la grille des salaires de l'entreprise, ce qui entraînerait pour elle à plus ou moins long terme des difficultés de recrutement, même au niveau des cadres inférieurs. Une évolution dans ce sens porterait considérablement atteinte à la capacité d'innovation et à la compétitivité de l'entreprise concernée et assombrirait ses perspectives de réussite, ce qui de l'avis du Conseil-exécutif ne saurait relever de l'intérêt supérieur du canton en sa qualité de (co-)propriétaire.

Le Conseil-exécutif estime par ailleurs que fixer une limite supérieure applicable à toutes les participations cantonales serait sans aucun rapport avec la pratique. Cette limite s'orienterait en effet en premier lieu sur les rémunérations actuellement les plus élevées versées au niveau opérationnel dans une participation cantonale et ne serait donc pas praticable pour la majorité des participations. Au contraire, on risquerait ce faisant d'inciter d'autres participations pratiquant des rémunérations plus basses à se référer à cette « limite supérieure cantonale ». Pour éviter ce genre d'évolution et apprécier les conditions générales des différentes participations à leur juste valeur, il serait recommandé de fixer des plafonds différents pour les différentes participations cantonales.

Mais il faut souligner à nouveau dans ce contexte les restrictions légales qui s'appliquent aux possibilités d'intervention du Conseil-exécutif en matière de fixation des rémunérations des organes de direction opérationnelle⁴⁷.

10.2 Elaboration de principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

Le Conseil-exécutif expose au chapitre 9.2.3 ses réflexions sur les raisons pour lesquelles il accueille favorablement l'élaboration de principes directeurs supérieurs régissant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales.

Cela mis à part, le Conseil-exécutif s'est déjà positionné en ce sens dans ses réponses à des interventions précédentes. Ainsi a-t-il par exemple précisé dans une réponse de 2015 que, selon lui, « (...) il faut fixer les rémunérations selon les principes usuels du marché, éviter les excès en ce qui concerne les salaires les plus élevés et appliquer globalement un système salarial équitable et bien pensé. »⁴⁸. Mais le Conseil-exécutif n'a jamais systématiquement fixé de principes directeurs de ce type ou analogues. Il convient donc maintenant de les développer ci-après et de les intégrer aux Lignes directrices du canton de Berne sur la gouvernance des entreprises publiques qui sont en cours d'élaboration.

Le Conseil-exécutif souligne toutefois que ces principes directeurs n'ont aucun caractère contraignant. Comme il est expliqué aux chapitres 3.1 et 3.2, les droits de participation du canton se limitent aux droits de l'actionnaire selon le Code des obligations et les statuts, autrement dit en particulier à la participation et au droit de vote à l'assemblée générale.

Dans le cadre de l'élaboration du présent rapport, le « groupe de travail RCE » interdirectionnel, qui s'occupe des questions concernant les participations cantonales, a mis au point au nom du Conseil-exécutif les principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales suivants :

Principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales

Le Conseil-exécutif a l'intention de s'engager auprès des participations cantonales pour le respect des huit principes directeurs suivants et de sensibiliser les représentants et représentantes cantonaux au respect de ceux-ci :

Critères généraux pour la fixation de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle

1. Pour fixer la rémunération et les autres conditions contractuelles des organes de direction stratégique et opérationnelle, les organisations chargées de tâches publiques tiennent en particulier compte des points suivants :
 - a. la rémunération et les autres conditions contractuelles d'usage dans la branche,
 - b. la taille de l'entreprise,
 - c. la complexité de l'entreprise,
 - d. le risque encouru par l'entreprise,

⁴⁷ Voir les explications au chapitre 3

⁴⁸ Voir la réponse du Conseil-exécutif à la motion 185-2015 Machado Rebmann (Berne, GaP) « Salaires des patrons des entreprises parapubliques! »

- e. le marché,
- f. la marche des affaires de l'entreprise, sa compétitivité,
- g. la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle par rapport aux autres salaires dans l'entreprise.

Critères spécifiques pour la fixation de la rémunération des organes de direction stratégique

- 2. La rémunération des membres du conseil d'administration est fixée en tenant compte en particulier des exigences qui leur sont posées (notamment en matière d'expérience, de connaissances techniques, de réseau), de la fonction, du risque pour les membres du conseil d'administration ainsi que de leur responsabilité et du temps nécessaire pour assumer la fonction au conseil d'administration.

Montant de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

- 3. Le montant de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations du canton doit être mesuré et ne pas dépasser le montant de la rétribution versée à ces organes dans des entreprises comparables.
- 4. En cas de besoin et pour autant qu'il dispose des informations nécessaires à cet effet, le Conseil-exécutif vérifie l'adéquation de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations du canton.

Modèles de rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales

- 5. Le Conseil-exécutif et les représentants et représentantes du canton dans les participations cantonales veillent à ce que les modèles de rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle soient
 - a. conçus en fonction du profit économique à long terme ;
 - b. simples, pragmatiques et compréhensibles ;
 - c. périodiquement examinés par les organes compétents pour vérifier que les effets visés sont atteints et que les critères mentionnés au chiffre 1 sont respectés.
- 6. Le Conseil-exécutif ou la Direction compétente inscrit systématiquement, à l'ordre du jour des entretiens de controlling avec les participations cantonales, la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle ainsi que les modèles de rémunération sur lesquels elle se fonde.
- 7. L'information sur la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle ainsi que sur les modèles de rémunération sur lesquels elle se fonde doit être transparente.

Interdiction de discrimination

- 8. Les participations du canton fixent la rémunération et les autres conditions contractuelles des organes de direction stratégique et opérationnelle en s'assurant qu'elles sont exemptes de discriminations de quelque nature que ce soit (origine, sexe, etc.).

Notes explicatives du Conseil-exécutif sur les principes directeurs

Principe directeur 3 :

Une rémunération « mesurée » signifie que les participations du canton doivent s'orienter sur le marché pour fixer la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle. Elles

doivent par ailleurs avoir conscience du fait que la participation cantonale – qui confère à une entreprise une certaine dose de sécurité et de stabilité – implique automatiquement une certaine retenue en matière de politique de rémunération et donc de rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle. Cela signifie en particulier que les participations cantonales ne doivent pas s'orienter sur les rémunérations les plus élevées de la branche. Les modèles de rémunération appliqués dans les participations cantonales ne doivent pas contribuer à tirer les salaires vers le haut dans les branches concernées.

Important :

Concernant les organes de direction opérationnelle, force est de constater que – à l'exception de BCBE SA et de BKW SA, cotées en bourse, pour lesquelles la fixation des rémunérations des organes de direction opérationnelle obéit aux dispositions de l'article 18 de l'ORAb – le Conseil-exécutif ne peut influencer sur le montant des rémunérations que par le biais d'éventuels représentants et représentantes du canton au conseil d'administration. Il peut également exprimer ses attentes à ce sujet dans le cadre de la stratégie de propriétaire ou d'entretiens de controlling. Mais ceux-ci n'ont aucun caractère contraignant.

Principe directeur 4 :

« En cas de besoin » signifie ceci : le présent rapport présente pour la première fois un récapitulatif des rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle des principales participations cantonales. Si le Conseil-exécutif devait à l'avenir constater des écarts considérables par rapport aux rémunérations indiquées dans ledit rapport, il serait possible de procéder à nouveau à des comparaisons croisées pour mieux évaluer l'adéquation des rémunérations. Il en va de même pour les participations cantonales qui ne sont pas mentionnées dans le présent rapport, et pour lesquelles il serait, en cas de besoin, également possible d'effectuer des comparaisons croisées.

Principe directeur 7 :

Certaines limites sont posées au Conseil-exécutif au sujet de l'exigence de transparence et de l'exigence de publication des rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle (notamment pour les participations minoritaires). Il convient dans le même temps de noter que les moyens d'influence dont dispose le Conseil-exécutif dépendent du taux de participation du canton.

Malgré cela, la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle doit être présentée en toute transparence dans le cadre des possibilités légales et pour autant que cela ne porte pas préjudice aux participations sur le marché. Le Conseil-exécutif prévoit d'inscrire une disposition correspondante dans les Lignes directrices du canton de Berne sur la gouvernance des entreprises publiques qui sont en cours d'élaboration. Il a en outre l'intention de présenter les rémunérations dans son compte rendu annuel sur les participations cantonales. Certaines parties du compte rendu (y compris les indications sur les rémunérations) vont en outre désormais être publiées chaque année sur le site internet de la Direction des finances.

Le Conseil-exécutif a l'intention de consacrer un chapitre à ces principes directeurs dans ses Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques qu'il prévoit de les mettre en œuvre le 1^{er} janvier 2021. La stratégie de propriétaire de chaque participation cantonale renverra en outre à l'avenir aux principes directeurs. Le Conseil-exécutif prévoit également d'informer à la fois les participations cantonales et les représentants et représentantes cantonaux de l'entrée en vigueur des nouvelles Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques (principes directeurs compris).

Le Conseil-exécutif va en outre à l'avenir aussi signaler aux organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales – par exemple dans le cadre d'entretiens de control-

ling – leur situation particulière et leur responsabilité au sujet du montant des rémunérations résultant de la participation cantonale. Il attend aussi des représentants et représentantes cantonaux qu'ils se comportent conformément à ces principes directeurs et que, dans le cadre de leur mandat, ils veillent à ce que les participations concernées les respectent.

10.3 Promotion de la transparence sur les rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

Le Conseil-exécutif attache beaucoup d'importance à l'exigence de transparence pour la publication des rémunérations des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales. Mais il n'est pas clairement établi au plan légal si le Conseil-exécutif peut ou non exiger la publication d'un rapport sur les rémunérations – par exemple dans le cadre du rapport de gestion – raison pour laquelle il renonce à édicter une disposition à ce sujet.

Mais le Conseil-exécutif est prêt à engager la discussion avec les organes de direction compétents et à veiller à accroître la transparence dans le cadre des possibilités légales et pour autant que cela ne porte pas préjudice aux participations sur le marché. Pour renforcer la transparence, le Conseil-exécutif prévoit désormais aussi de publier une partie du compte rendu annuel sur les participations cantonales. Ce compte rendu doit dorénavant – compte tenu des conditions générales mentionnées ci-avant – indiquer en particulier les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle. Le Conseil-exécutif prévoit d'inscrire une disposition correspondante dans les Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques qui sont en cours d'élaboration.

11 Proposition du Conseil-exécutif

Le Conseil-exécutif propose au Grand Conseil de prendre connaissance du présent rapport, conformément à l'article 51, alinéa 1, lettre c de la loi sur le Grand Conseil (LGC).

12 Annexe

12.1 Résultats détaillés de l'enquête réalisée auprès des cantons sur la question 1 (annexe au chapitre 4.2)

Question 1 : Existe-t-il dans votre canton des dispositions légales et/ou des directives sur la pratique en matière de rémunération des cadres supérieurs et supérieures (au niveau des directions et conseils d'administration) des entreprises ou participations et/ou institutions parapubliques ?

Can-ton	Réponse	Observations
AG	Réglementation générale au chiffre 26 des lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques (Richtlinien zur Public Corporate Governance). Ce document contient aussi des dispositions sur la présentation des rémunérations dans le rapport de gestion, sur l'approbation du règlement des rémunérations et des rémunérations annuelles par l'assemblée des propriétaires (voir https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dfr/dokumente_3/finanzen/beteiligungen/public_corporate_governance/20170906_PCG-Richtlinien_def.pdf). Le chiffre 26 régit la base de calcul (temps requis/salaire comparable usuel dans la branche), les rémunérations complémentaires (temps requis extraordinaire/mandats supplémentaires), l'interdiction de mandats directs sans lien avec la fonction, et la reprise par analogie des dispositions du CO pour les entreprises cotées en bourse. Législation spéciale prévue au § 11 de la loi sur la Banque cantonale d'Argovie (AKB): • Le montant du salaire de membre de la direction [de l'AKB] représente au maximum le double du salaire brut de membre du Conseil d'Etat. • Les membres de la direction reçoivent, proportionnellement à leur salaire, au maximum les mêmes cotisations de prévoyance que tous les autres collaborateurs et collaboratrices. • Les membres de la direction ne perçoivent ni indemnité de départ ou autre, ni rémunération versée à l'avance, ni prime pour achats ou ventes d'autres sociétés, ni mandat supplémentaire de conseil ou de travail d'une autre société du groupe. Autres dispositions sur d'autres participations : • Règlement des rémunérations du conseil d'administration et de la direction de l'assurance immobilière du canton d'Argovie (Aargauische Gebäudeversicherung, SAR 673.222)	

	• Règlement des rémunérations de la commission administrative et de la direction de la SVA Aargau (SAR 831.919) • Règlement sur la rémunération des membres du conseil d'administration de la BVG- und Stiftungsaufsicht Aargau (SAR 210.114) Diverses dispositions statutaires, désormais aussi pour la société Schulverlag plus AG (actionnaires : cantons de Berne et d'Argovie)	
AI	Non. Mais c'est le gouvernement qui fixe le salaire de départ des dirigeants des établissements cantonaux non autonomes (hôpital, caisse de compensation) et de la caisse d'assurance cantonale au moment de la nomination.	
AR	Les salaires des cadres supérieurs des établissements et entreprises non autonomes sont régis par la loi sur le personnel (Personalgesetz, PG ; bGS 142.21) et l'ordonnance sur les rémunérations (Besoldungsverordnung, BVO ; bGS 142.211), salaire maximal conformément au tableau des salaires de 2020 – annexe 1 de la BVO : Fr. 244 425. La rémunération des membres de conseils d'administration est régie par différentes réglementations légales ou fixée par l'assemblée générale. Les suppléant-e-s ex officio dans des entreprises parapubliques/des participations remettent toutes leurs indemnités à l'Etat, à l'exception des frais. Dispositions : PG, BVO ; loi portant introduction de l'AVS ; loi sur l'assurance (Assekuranzgesetz), ordonnance sur la rémunération des membres du conseil d'administration de l'assurance (Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats der Assekuranz) ; loi sur les caisses de pension (Pensionskassengesetz), loi sur le groupement d'hôpitaux (Spitalverbundgesetz), etc.	
BL	Il n'existe pas de dispositions sur la pratique en matière de rémunération des cadres supérieurs, mais il en existe sur l'interdiction de recevoir des prestations à titre onéreux en qualité de membre de conseil d'administration ou d'organe de direction stratégique (voir réponse à la question 1b). La stratégie de propriétaire pour les participations définit des lignes directrices sur la publication des rémunérations de l'organe de direction stratégique dans le rapport de gestion. Au § 8 de la loi sur les participations (Gesetz über die Beteiligungen, Public Corporate Governance, PCGG) il est spécifié qu'il est interdit aux membres de l'organe de direction stratégique de percevoir des prestations fournies à titre onéreux pour la participation en dehors de leur mandat. Cela s'applique également aux personnes proches des membres de l'organe de direction stratégique. Conformément au § 6 de	

	l'ordonnance sur les participations (Verordnung zum Verord-nung zum Gesetz über die Beteiligungen , Public Corporate Governance, PCGV), est considérée comme personne proche de la personne considérée quelqu'un qui est marié avec elle, qui vit avec elle en partenariat enregistré ou en concubinage stable, qui lui est apparenté au 1 ^{er} ou au 2 ^{ème} degré ou par alliance. Est également considérée comme proche une entreprise, une société de personnes ou une per-sonne morale avec laquelle la personne considérée a un lien financier ou en droit des sociétés.	
BS	Dans le canton de Bâle-Ville, la rémunération des membres des organes supérieurs de direction et d'administration est régie par nos lignes directrices sur la gouvernance des entre-prises publiques (Public Corporate Governance-Richtlinien, https://www.fv.bs.ch/dam/jcr:ab248360-b3c2-4ed2-acc9-73e426ddaec7/2020_01_01_PCG-Richtlinien.pdf, version du 1^{er} janvier 2020), voir sous §7a. Il n'existe pas de dispositions sur la rémunération des direc-tions. Mais les participations présentent le montant dans les rapports de gestion.	
FR	Non, sauf pour un établissement : celui de l'Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments (ECAB). Pour l'ECAB il s'agit du règlement du 20 juin 2018 du person-nel qui précise à l'article 74 al. 1 que le traitement initial de l'ensemble du personnel s'inscrit dans les minima et maxima des traitements prévus par l'échelle générale de traitement du personnel de l'Etat de Fribourg.	
GE	Oui. Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) , A 2 24, art. 22 et art. 29 et art. 24 de son règlement d'application (ROIDP)	
GL	Non, il n'existe pas de dispositions légales et/ou de directives sur la pratique en matière de rémunération des cadres supé-rieurs et supérieures (direction et/ou conseil d'administration) des entreprises ou des participations et/ou institutions para-publiques. Mais, lors de l'assemblée générale de 2013 de la Banque cantonale de Glaris, le Conseil d'Etat a procédé en qualité de représentant des actionnaires à une modification du règle-ment en matière de rémunération, suite à une intervention parlementaire dans ce sens (lien). Dans le cadre de la stratégie de propriétaire de l'hôpital can-tonal (Kantonsspital Glarus AG), il a en outre précisé que la société devait chaque année rendre compte aux représen-tants des propriétaires au sujet des rémunérations globales ainsi que de la rémunération individuelle la plus élevée des membres du conseil d'administration et de la direction	Le CA a décidé lui-même en juillet 2012 de modifier le règlement en matière de rémunération, puis de le réexaminer réguliè-rement. Autrement dit, au-cune consigne directe n'a été donnée à cet effet.

	(ch. 4.1 de la stratégie de propriétaire). Ce que fait la société depuis lors, y compris sur son site internet (lien).	
GR	En 2010, le rapport sur la gouvernance des entreprises publiques (Bericht betreffend Public Corporate Governance, PCG) a été soumis au Grand Conseil. Il contenait 22 principes et le projet d'ordonnance du Conseil d'Etat sur la PCG. Suite au débat parlementaire, les principes ont été modifiés et l'ordonnance adoptée par le Conseil d'Etat est entrée en vigueur le 1.1.2011. Principe n° 14 Rémunérations au niveau de direction stratégique (traduction) : <i>Le gouvernement doit à l'avenir fixer les rémunérations des organes de direction stratégique des établissements de droit public autonomes sur proposition de ceux-ci. Il convient à cet égard de tenir compte à la fois des normes habituelles dans la branche et de la charge de travail inhérente à la fonction, mais aussi des exigences et de la responsabilité liées à l'activité.</i> Les rémunérations ont ensuite été fixées en vertu d'une stratégie de rémunération, dont les valeurs-repères sont les suivantes : Les membres de l'organe de direction stratégique d'une participation reçoivent une rémunération forfaitaire pour toutes les activités ordinaires selon leur fonction. Cette rémunération forfaitaire est calculée à partir d'une estimation du temps moyen requis par an exprimé en pourcentage de poste, multiplié par un salaire annuel habituel dans la branche pour les qualifications professionnelles exigées. Il n'y a pas de jetons de présence supplémentaires. Au cas où le temps requis est d'une durée exceptionnelle, autrement dit lorsqu'il dépasse de plus de 10 pour cent le temps requis ordinaire, une indemnisation variable est versée, calculée de la même façon que la rémunération forfaitaire. Les frais sont indemnisés séparément, selon les frais réels. Les prestations accessoires ne doivent pas dépasser une valeur pécuniaire de 5 pour cent de la rémunération forfaitaire. Les rémunérations de mandats spéciaux sont réglées par contrat.	
JU	La seule disposition légale existante liée à la rémunération est l'article 30 de la Loi sur les subventions (RSJU 621), plus précisément la lettre <i>b</i>). Art. 30 1 Pour l'octroi des subventions d'exploitation, le calcul des résultats financiers déterminants est soumis, sauf disposition légale ou contractuelle contraire, aux principes suivants :	

	a) les dépenses ne sont prises en compte que dans la mesure où elles ont été prévues au budget du bénéficiaire et acceptées par l'autorité compétente ; b) les prestations fournies au personnel ne sont prises en compte que dans la mesure où elles ne dépassent pas les conditions fixées par le droit cantonal pour des fonctions semblables dans l'administration, ou ont été admises par le Gouvernement ; c) les amortissements ne sont pris en compte que dans la mesure où ils n'excèdent pas les taux légaux ou usuels pratiqués par l'Etat ; d) les amortissements sur les investissements qui ont été partiellement financés par des subventions ne sont pris en compte que pour le surplus. Le contrôle des finances effectue ce contrôle lors de ses missions.	
LU		
NE	Aucune disposition légale n'existe pour le moment. Le canton de Neuchâtel est en pleine restructuration pour ce qui concerne la gouvernance des partenariats et des partenaires. Dans le cadre de ce projet, ces aspects seront probablement traités à terme (horizon 5 ans) pour viser une harmonisation et a minima donner une vue d'ensemble de ce qui se fait déjà. Nous travaillons actuellement plus spécifiquement sur la formalisation des pratiques et directives en matière de gouvernance (nomination des membres, lettres de mission, conflits d'intérêt, etc.).	
NW	Non.	Les salaires des cadres des établissements ne font aujourd'hui l'objet d'aucun débat à la commission de surveillance (Aufsichtskommission, AK) du Landrat. Depuis la révision des lignes directrices sur la gouvernance d'entreprise (Corporate Governance Richtlinien), le montant total des rémunérations versées à l'organe de direction supérieur doit être publié dans le rapport annuel. Doivent également être présentées dans le rapport annuel les bases des rémunérations des organes de

		direction supérieure et de la direction. Lors de sa séance de septembre 2016, l'AK a décidé que les établissements devaient l'informer au sujet des rémunérations de la direction dans le cadre de la discussion annuelle du rapport de gestion/rapport d'activité. Ces informations contiennent le montant total des rémunérations versées à la direction ainsi que des explications sur leurs modifications.
O W	Non.	
SG	Le canton de Saint-Gall établit une distinction entre d'une part les établissements de droit public et d'autre part les entreprises parapubliques/participations en ce qui concerne l'existence d'une pratique en matière de rémunération des cadres supérieurs et supérieures. <i>öffentliche-rechtliche Anstalten des Kantons St. Gallen</i> <i>Etablissements de droit public du canton de Saint-Gall</i> La rémunération des membres du conseil d'administration des établissements de droit public du canton de Saint-Gall est régie par l'ordonnance cantonale sur les rémunérations (Verordnung über die Höhe, Ausrichtung und Ablieferung von Vergütungen im Zusammenhang mit der Einsitznahme in Organe von Organisationen mit kantonaler Beteiligung, Vergütungsverordnung [sGS 145.2]). Les membres de la direction des établissements de droit public autonomes auxquels s'applique le droit du personnel cantonal (sGS 143.1) sont rémunérés conformément au système salarial cantonal. Il est possible de dépasser au cas par cas le salaire annuel maximal qui y est prévu en versant des allocations (en particulier des allocations de fonction). <i>Entreprises parapubliques/participations</i> Il n'existe pas de dispositions cantonales saint-galloises pour les participations/entreprises parapubliques. Certaines stratégies de propriétaire cantonales précisent explicitement que la politique salariale doit être fixée selon les principes usuels du marché et qu'il faut éviter les excès salariaux. Au surplus, l'assemblée générale adopte les règlements de rémunération	

	des membres du conseil d'administration des sociétés anonymes.	
SH	Non.	
SO	Il n'existe que de rares dispositions ou lignes directrices spéciales concernant les cadres supérieurs des entreprises parapubliques. La rémunération des cadres supérieurs est en principe régie – comme celle de tous les employés cantonaux – par la convention collective de travail (CCT) du 25 octobre 2004 (GAV ; BGS 126.3). Les membres de commissions et d'autres organes relèvent quant à eux de l'ordonnance du 23 septembre 2002 (Verordnung über die Sitzungsgelder und die Sitzungspauschalen, BGS 126.511.31). Concernant les hôpitaux (soH) : la direction est engagée selon les termes de la CCT, alors que les membres du conseil d'administration signent une convention de prestations avec le Conseil d'Etat. Les honoraires et frais relevant de l'activité au conseil d'administration sont versés trimestriellement. Pour les dépenses spéciales, il faut présenter une quittance ou des pièces justificatives. Concernant le conseil d'administration, le montant des indemnités annuelles du président ou de la présidente s'élève à CHF 50 000, respectivement à CHF 20 000 pour les autres membres. A cela s'ajoutent des jetons de présence forfaitaires d'un montant de CHF 750.	
SZ	Non.	
TG	Non.	
TI	Non.	
UR	Il n'existe pas de dispositions légales à ce sujet dans notre canton, mais les stratégies de propriétaire de la Banque cantonale d'Uri et de l'hôpital cantonal uranais contiennent les lignes directrices correspondantes. La stratégie de propriétaire de la Banque cantonale d'Uri précise les points suivants (traduction) : 6.3 Rémunération de la direction 6.3.1 Le conseil de banque fixe le système de rémunération et la rémunération des membres de la direction. 6.3.2 Le total des rémunérations correspond au montant moyen dans des banques comparables. 6.3.3 La rémunération des membres de la direction consiste en une partie fixe et une partie variable dont le montant est déterminé en fonction du résultat sur le long terme de la banque et de la performance individuelle. La stratégie de propriétaire l'hôpital cantonal uranais contient une formulation analogue (traduction) :	

	5.3 Rémunération de la direction de l'hôpital 5.3.1 Le conseil de l'hôpital fixe le système de rémunération et la rémunération des membres de la direction de l'hôpital. 5.3.2 Le total des rémunérations correspond au montant moyen dans des hôpitaux comparables. 5.3.3 La rémunération des membres de la direction consiste en une partie fixe et une partie variable dont le montant est déterminé en fonction du profit économique durable de l'hôpital cantonal et de la performance individuelle.	
VD		
VS		Uniquement pour les hôpitaux reconnus d'intérêt public (en cours) de même que pour les établissements médico-sociaux (EMS). Projet de loi (en cours) afin de limiter le salaire des médecins cadres à CHF 550 000 par an dans les hôpitaux reconnus d'intérêt public. EMS – Règlement (RCLPFES – 810.01.3) précisant les conditions à remplir par les établissements sanitaires privés pour être reconnus d'intérêt public au sens de la loi du 5 décembre 1978 sur la planification et le financement des établissements sanitaires d'intérêt public
ZG	Il n'existe pas dans le canton de Zoug de directives générales sur le pilotage d'entreprises parapubliques (Public Corporate Governance) disponibles publiquement, et donc pas non plus sur la pratique en matière de rémunération des cadres supérieurs et supérieures des entreprises ou participations et/ou institutions parapubliques. Le pilotage/la surveillance s'exerce conformément aux compétences/tâches définies par l'autorité compétente dans les textes législatifs (lois, ordonnances, arrêtés) ou dans des contrats. Il peut s'agir du Conseil d'Etat, de la Direction compétente ou d'un office compétent. Le pilotage/la surveillance est notamment aussi assuré/e par le biais de délégation de	

	membres du Conseil d'Etat ou de collaborateurs ou collaboratrices de l'administration cantonale dans des organes de direction des entreprises parapubliques. Le contrôle cantonal des finances procède aussi à des contrôles dans les cas prévus. <i>Zuger Kantonalbank AG</i> ((50 % des actions) : Conformément aux statuts, l'assemblée générale approuve la rémunération des membres du conseil de banque et de la direction, aucun actionnaire ne pouvant à cet égard exercer de droit de vote pour plus d'un tiers du capital-actions plus une action (= le droit de vote du canton est limité). <i>Zugerland Verkehrsbetriebe AG</i> (actionnaire majoritaire) : Sont déterminants les statuts édictés par l'assemblée générale et le règlement d'administration édicté par le conseil d'administration. <i>Zuger Kantonsspital AG</i> (actionnaire majoritaire) : La pratique consiste ici à ce que le Conseil d'Etat approuve le règlement en matière de rémunération. <i>TRIAPLUS AG</i> (psychiatrie intégrée Uri, Schwytz et Zoug) : Le conseil de concordat approuve le règlement en matière de rémunération.	
ZH	Non au sens strict, mais voir aussi la réponse à la question 2.	

12.2 Résultats détaillés de l'enquête réalisée auprès des cantons sur la question 2 (annexe au chapitre 4.2)

Question 2 : La pratique en matière de rémunération des cadres supérieurs et supérieures des entreprises ou participations et/ou institutions parapubliques fait-elle actuellement l'objet d'un débat politique dans votre canton ? Si la réponse est oui, quelles participations et/ou institutions sont concernées et quel est le contenu des discussions ?

Can-ton	Réponse	Observations
AG	Le sujet ne fait actuellement pas débat au plenum du Grand Conseil, mais les rémunérations sont toujours d'actualité au plan politique. C'est en 2016 que le plenum du Grand Conseil a eu pour la dernière fois à traiter une interpellation concernant l'augmentation de la rémunération de la commission administrative de la SVA Aargau (voir https://www.ag.ch/grossrat/grweb/de/195/Detail%20Gesch%C3%A4ft?ProzId=970756) [SVA Aargau : auparavant Sozialversicherungsanstalt (service des assurances sociales)]. Le plafonnement des salaires des membres de la direction de la Banque cantonale d'Argovie décrit plus haut a été fixé en 2015 par le Grand Conseil (voir https://www.ag.ch/grossrat/grweb/de/195/Detail%20Gesch%C3%A4ft?ProzId=969760).	
AI	Non.	
AR	Pas de débat politique à ce sujet actuellement	
BL	La réponse à la motion 2019/182 (Faire la transparence sur les revenus des mandats : le principe de publicité doit s'appliquer à tous les mandataires du canton) est actuellement attendue : cette intervention charge le Conseil d'Etat de créer une base légale appropriée pour que tous les honoraires perçus sur des mandats de droit public soient accessibles au public de manière uniforme. Elle demande que ces données soient publiées dans le rapport de participation.	
BS	Il n'existe pas de plafond formel des salaires dans le canton de Bâle-Ville et ce sujet ne fait actuellement pas (encore ?) l'objet d'un débat politique.	
FR	Actuellement il n'y a pas de débat. Une intervention parlementaire a été déposée sur le sujet et le Conseil d'Etat y a répondu en janvier 2014 (voir attaché).	Question de Benjamin Gasser / Benoît Piller 2013-CE-143 « Quels écarts salariaux au sein des quatre piliers de l'économie fribourgeoise »

		et dans les sociétés de droit public ? »
GE	La question du plafonnement de la rémunération et de l'interdiction des bonus est toujours d'actualité. Un PL 12220 modifiant la loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP), mentionnée ci-dessus, est suspens devant la commission législative du Grand Conseil (voir l'exposé des motifs).	
GL	Non. La dernière fois que la pratique en matière de rémunération a fait l'objet d'une discussion politique, c'était en 2012 et 2013, en relation avec l'intervention au sujet de la rémunération des membres de la direction de la Banque cantonale de Glaris mentionnée plus haut.	
GR	Le gouvernement ne fixe que les rémunérations du niveau stratégique. L'organe de direction stratégique est quant à lui compétent pour les salaires du niveau opérationnel. Les établissements cantonaux sont toutefois aussi soumis à la loi cantonale sur le personnel. Le salaire maximal qui s'applique à l'administration cantonale est donc aussi valable pour les établissements cantonaux. Les excès salariaux sont par conséquent impossibles dans ce domaine. Mais il existe des exceptions, à savoir la banque cantonale et les participations majoritaires de droit privé. Les organes de direction stratégique de ces organisations sont compétents pour fixer la rémunération du PDG.	
JU	Non.	
LU		
NE	Le débat politique et médiatique a porté essentiellement sur la transparence de ces rémunérations. Récemment, la nomination d'un nouveau Conseil d'administration pour le réseau hospitalier cantonal a suscité des demandes de médias dans ce sens. Le Conseil d'Etat neuchâtelois a décidé de rendre publique la rémunération de ce Conseil.	
NW	Non.	
OW	Non.	
SG	Non, pas d'intervention dans ce sens à l'heure actuelle.	
SH	Non.	
SO	Les salaires des médecins-chef-fe-s de la Solothurner Spitaler AG (soH) ont fait l'objet d'un débat politique quant à leur montant et à la limite supérieure. Les nouvelles conditions générales d'engagement de la soH suppriment en principe le versement d'honoraires et permettent un plafonnement des salaires.	

SZ	Non.	
TG	Non.	
TI	Non.	
UR	Non.	
VD	Non.	
VS		
ZG	Pas de débat dans ce sens actuellement au gouvernement. Mais le salaire du président de la direction (PDG) de la Zuger Kantonalbank AG a fait l'objet de discussions politiques à plusieurs reprises ces dernières années. La dernière fois, en 2018, différentes propositions ont été soumises à ce sujet dans le cadre de la révision totale de la loi sur la banque cantonale (voir https://kr-geschaefte.zug.ch/dokumente/7434/2845-3-15804_ZKB.pdf). Le Conseil d'Etat a décidé en 2015 que les salaires de la direction et du président de la direction de la Zuger Kantonalbank AG devaient à moyen terme se situer dans un cadre étroit proche de la médiane des salaires de banques cantonales comparables. Les honoraires et les indemnités que les membres du Conseil d'Etat perçoivent dans le cadre de leurs activités dans des entreprises et institutions parapubliques, en particulier en leur qualité de membres de conseil d'administration, vont dans les caisses de l'Etat. Le Conseil d'Etat publie chaque année un récapitulatif de ses activités annexes et présente les montants versés aux caisses de l'Etat durant l'année écoulée (voir https://www.zg.ch/behoerden/regie-rungsrat/downloads/Register%20Mandate%20RR%202019.pdf/download).	
ZH	KR-Nr. 92/2018, interpellation concernant la pratique en matière de rémunération dans les établissements et organisations contrôlés totalement ou en partie par le canton KR-Nr. 249/2019, motion concernant les rémunérations maximales dans des entreprises cantonales et liées au canton Réponse du Conseil-exécutif dans la consultation sur l'initiative parlementaire 6.438 « Entreprises fédérales et entreprises liées à la Confédération. Pour des rétributions appropriées et pour la fin des salaires excessifs » (la réponse est attendue prochainement).	

12.3 Annexe au chapitre 4.2.3

Voici un récapitulatif des prises de position des cantons lors de la consultation fédérale sur l'initiative parlementaire 6.438 « Entreprises fédérales et entreprises liées à la Confédération. Pour des rétributions appropriées et pour la fin des salaires excessifs » :

Can- ton	Prise de position
AG	Pris connaissance en exprimant son approbation.
AI	Large soutien. Le plafonnement et l'indemnité de départ réduisent les rémunérations excédentaires et les atteintes à la réputation. Cette réglementation ne doit pas s'appliquer à la Swisscom AG.
AR	Soutien de la proposition de la minorité de la commission sur le fait que ce n'est pas le législateur qui doit fixer la limite maximale des rémunérations. Ce système est trop rigide et cela envoie un faux signal, puisque les entreprises n'atteignent pour la plupart pas ce montant. Aucune objection contre l'interdiction de verser une indemnité de départ.
BL	Il manque une justification technique de la raison pour laquelle il doit être interdit de verser une indemnité de départ ; il ne suffit pas pour cela de mentionner l'incompréhension de la population à cet égard. Fixer le montant maximal autorisé de la rémunération ne tient pas suffisamment compte des différences entre les sept entreprises, ni de la relation avec les autres salaires au sein de chaque entreprise. La souplesse est trop fortement restreinte. Une solution pourrait consister à limiter la rémunération maximale en pourcentage du système salarial appliqué dans l'entreprise. Se pose en outre la question de la proportionnalité entre les charges et les économies car le projet de loi peut avoir pour conséquence qu'il faille modifier la totalité de la grille des salaires de l'entreprise.
BS	Approbation du plafonnement des salaires à CHF 1 million. Concernant l'indemnité de départ, il est proposé d'en limiter le montant à l'équivalent d'un salaire annuel au maximum (par analogie à la réglementation actuellement applicable au personnel fédéral). Approbation également des deux propositions minoritaires concernant le plafonnement à CHF 1 million dans les autres entreprises et établissements fédéraux et la représentation équitable des sexes.
FR	Pas de remarques.
GE	Approbation, même si pas directement concerné.
GL	Pas de prise de position car pas concerné.
GR	Approbation du plafonnement légal et de la compétence du Conseil fédéral. Le fait que les parties de la rémunération et les critères individuels soient fixés dans la loi offre une sécurité juridique. L'interdiction de verser une indemnité de départ est également approuvée.
JU	Aucune objection, même si la question se pose au sujet d'éventuels effets secondaires. Le plafonnement de la rémunération peut d'une part choquer la population, il se peut d'autre part que ce montant soit insuffisant par rapport au secteur privé pour inciter certaines personnes à occuper un poste. L'interdiction de verser une indemnité de départ peut entraîner des blocages internes.
LU	Pas de remarques. Les modifications sont équilibrées et ne restreignent pas trop fortement les entreprises concernées.
NE	Approbation du plafonnement, qu'il soit édicté dans la loi ou dans une ordonnance.

- NW Ce n'est pas au législateur de fixer la limite maximale des rémunérations. Prévoir dans la loi un plafond identique pour tous les domaines instaure un système trop rigide et il est à craindre que cette limite maximale provoque des augmentations de salaire. Le plafonnement envoie en outre un faux signal. Pour rester compétitif, il doit être possible de verser des salaires conformes au marché. Il faut en outre s'attendre à un supplément de charges de l'administration fédérale.
- OW Approbation des réglementations proposées, renonciation toutefois à indexer les rémunérations car cela n'est pas habituel dans le secteur privé. Il est regrettable que les répercussions financières n'aient pas pu être chiffrées plus précisément et que les charges supplémentaires de mise en œuvre n'aient pas été estimées.
- SG Ce projet est équitable, compréhensible et clair dans sa mise en œuvre. Le canton n'est pas directement concerné, d'où renonciation à prendre davantage position.
- SH Approbation des objectifs du point de vue financier et du signal envoyé le cas échéant.
- SO Pour des raisons de compétitivité, il faut renoncer à accroître encore l'influence de l'Etat. Un plafonnement rigide ne tient pas suffisamment compte des conditions concrètes dans l'entreprise. Cette limitation a des répercussions trop négatives pour une entreprise cotée en bourse comme Swisscom AG. Pas de remarques au sujet de l'indemnité de départ.
- SZ Approbation de l'axe du projet, même si une variante plus souple serait préférable (comme celle de la minorité de la commission). Une solution pourrait consister à définir le montant maximal en pourcentage de la structure salariale utilisée dans l'entreprise concernée. Le montant de l'indemnité de départ peut être limité, mais celle-ci ne doit pas être explicitement exclue. Le traitement du cas spécial Swisscom ne peut pas être approuvé dans une économie de marché.
- TI Rejet. Les recommandations de 2016 sont suffisantes, aucune restriction supplémentaire n'est nécessaire.
- TG Contenu justifié car une rémunération annuelle globale d'un montant de CHF 1 million représente plus de dix fois le salaire médian en Suisse. Il est toutefois discutable que ce sujet soit réglé dans une loi formelle. Cette responsabilité devrait être assumée par le conseil d'administration.
- UR Renoncé à donner une prise de position car pas concerné.
- VD Approbation.
- VS Renoncé à donner une prise de position formelle car relève de la Confédération.
- ZG Approbation de la suppression de l'indemnité de départ, mais désaccord avec l'introduction d'une limitation de la rémunération dans une loi (approbation de la proposition de la minorité de la commission). Le but est une pratique libérale sans salaires excessifs ; l'organe compétent doit pouvoir adapter les rémunérations individuellement et avec souplesse en fonction de la situation. Du moment que les instances de contrôle existantes comparent (secteur privé, comparaison croisée), vérifient et, le cas échéant, influent sur le montant des rémunérations, cela suffit parfaitement. Les conditions cadres et la réglementation prévues en matière de rémunération ne doivent pas être inscrites dans la loi mais à un niveau législatif inférieur.
- ZH L'initiative parlementaire correspond à une motion cantonale, raison pour laquelle nous la rejetons de la même manière. La rémunération doit être fixée en fonction de la portée des décisions et des risques. Il faut en outre garantir la souplesse à cet égard. D'accord néanmoins pour formuler des principes de la pratique en matière de rémunération. Le canton de

Zurich a également réglé ces principes dans ses lignes directrices sur la gouvernance publique (approbation des rémunérations comme possibilité de pilotage).

12.4 Vue d'ensemble des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

12.4.1 Bedag

Bref portrait

Bedag est l'une des premières entreprises suisses de services informatiques dans le domaine de l'administration publique, avec un chiffre d'affaires qui dépasse CHF 80 millions. Avec ses 380 collaborateurs et collaboratrices – dont 30 personnes en apprentissage –, elle dispose d'un vaste savoir-faire spécialisé dans le domaine de l'informatique. Son cœur de métier s'articule autour du développement, de la maintenance et de l'exploitation de solutions informatiques cruciales pour le bon fonctionnement de l'administration du canton de Berne. Le réseau de ses centres de calcul hautement sécurisés et de ses différents sites à Berne, Aarau, Delémont et Wettingen lui assure une forte présence régionale. Outre le canton de Berne, ses clients sont principalement des administrations publiques et des organismes parapublics ainsi que des entreprises du secteur de la santé et des assurances. Bedag a été fondée en 1990 et appartient à 100 pour cent au canton de Berne.

Modèle de rémunération de Bedag pour son conseil d'administration et pour sa direction

Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration :

Le Conseil-exécutif du canton de Berne, investi de la compétence de fixer le montant de la rémunération versée aux membres du conseil d'administration de Bedag, a adopté le 6 mai 2009 l'arrêté n° 832 détaillant les propositions soumises à l'assemblée générale de 2009. La rémunération, versée sous la forme d'un montant en espèces, s'élève à CHF 90 000 pour le président et à CHF 25 000 pour les membres. La participation aux travaux des comités du conseil d'administration donne droit à une rémunération supplémentaire de CHF 10 000, qui n'est toutefois pas versée au président. S'y ajoutent, pour tous les membres du conseil d'administration, les cotisations de l'employeur et du salarié aux assurances sociales ainsi que des jetons se montant à CHF 200 pour les séances d'une demi-journée et à CHF 500 pour les séances d'une journée.

Rémunérations versées aux membres de la direction :

Le système salarial de Bedag repose sur le principe des salaires du marché établis selon des enquêtes salariales reconnues effectuées en Suisse. Dans le domaine informatique, c'est l'enquête de SwissICT qui sert de référence. Les rémunérations versées aux membres de la direction sont régies par un système salarial adopté par le conseil d'administration qui applique les résultats de l'étude de Kienbaum sur les salaires des cadres en Suisse. Bedag prend comme référence la valeur médiane des salaires calculée pour chaque catégorie professionnelle.

Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et de la direction de Bedag pour les exercices 2017 à 2019 :

Bedag	Rémunération 2017 (en milliers CHF)	Rémunération 2018 (en milliers CHF)	Rémunération 2019 (en milliers CHF)
Rémunération totale du conseil d'administration	(7) 266	(7) 307	(7) 378
Rémunération du/de la président-e du CA	106	104	116
Rémunération moyenne par membre du CA (président-e excepté-e)	(5) 32	(5) 41	(5.25) 50
Rémunération totale de la direction	(7) 1 839	(5) 1 561	(7) 1 417
Rémunération maximale au sein de la direction	651	391	403

Rémunération moyenne /membre de la direction	(4.75) 387	(4.92) 312	(4.25) 333
--	------------	------------	------------

Remarques d'ordre général

Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle.

En ce qui concerne le conseil d'administration, le temps requis pour exercer la charge de membre (étude des dossiers, préparation et suivi des réunions, assistance aux réunions et direction des débats pour les thèmes dont le membre est responsable, participation à la formation de l'opinion, formation, études individuelles, réseautage et déplacements) oscille entre 150 et 180 heures par an pour un membre ordinaire, selon les renseignements fournis par Bedag. Pour le vice-président, qui dirige également le comité de suivi Rollout@BE, le temps consacré aux affaires du conseil d'administration atteint 300 heures (selon les pointages effectués en 2019). Pour le président, la charge horaire annuelle est d'environ 600 heures (selon les pointages effectués en 2019), soit un tiers environ d'un plein temps.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2017

Bedag a changé de président de la direction en 2017. La rubrique « Rémunération maximale /membre de la direction » contient le cadeau d'ancienneté unique et la composante variable du salaire de l'exercice précédent versés au président sortant.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2018

Le conseil d'administration s'est professionnalisé en 2018 (création du comité présidentiel et du comité stratégique, ce qui a accru le nombre de séances).

Remarques concernant les rémunérations versées en 2019

Poursuivant sa professionnalisation, le conseil d'administration a ensuite créé en 2019 le comité de suivi « Rollout@BE » (d'où un nombre plus élevé de séances). Il a aussi accueilli, en automne 2019, un nouveau membre (représentante du canton). La rémunération servie à la représentante du canton, entièrement reversée au budget cantonal, prend la forme d'une allocation de fonction régie par l'ACE n° 1238-2016.

En 2019, Bedag a repourvu le poste vacant de président de la direction en y nommant un membre de celle-ci. Durant la même période, elle a repourvu deux autres postes au sein de la direction.

12.4.2 Banque cantonale bernoise (BCBE)

Bref portrait

Banque universelle, la BCBE propose des solutions bancaires globales tant aux particuliers qu'à sa clientèle commerciale et aux entreprises. Elle compte plus de 1200 collaborateurs et collaboratrices et 60 succursales dans les cantons de Berne et de Soleure. La BCBE a été la première banque cantonale transformée en société anonyme, en 1998. Le canton de Berne possède 51,5 pour cent des actions, les 48,5 pour cent restants étant détenus par quelque 53 000 actionnaires, ce qui fait de la BCBE l'une des dix premières sociétés anonymes de Suisse mesurée au nombre de ses actionnaires.

Modèle de rémunération de la BCBE pour son conseil d'administration et pour sa direction

Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration :

La rémunération se compose d'un montant en espèces et d'un certain nombre d'actions nominatives de la BCBE qui peuvent être souscrites chaque année à un prix préférentiel. Le montant en espèces s'élève à CHF 400 000 pour la présidente, et à CHF 70 000 pour les membres. En outre, la présidente et les membres peuvent souscrire chaque année respectivement 400 et 300 actions nominatives. La BCBE ne verse pas de jetons de présence, mais la participation aux séances des comités du conseil d'administration donne droit à une rémunération supplémentaire de CHF 20 000 pour la présidente et de CHF 10 000 pour les membres.

Rémunérations versées aux membres de la direction :

La composante fixe de la rémunération comprend un montant en espèces et un certain nombre d'actions nominatives de la BCBE qui peuvent être souscrites chaque année à un prix préférentiel. La composante variable du salaire, déterminée elle aussi par le comité de rémunération du conseil d'administration, est fonction du bénéfice net avant impôts, des résultats de la direction et de la performance individuelle. La composante variable consiste en un montant en espèces plafonné à 50 pour cent de la composante fixe.

Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et de la direction de la BCBE pour les exercices 2017 à 2019 :

Banque cantonale bernoise (BCBE)	Rémunération 2017 (en milliers CHF)	Rémunération 2018 (en milliers CHF)	Rémunération 2019 (en milliers CHF)
Rémunération totale du conseil d'administration	(8) 1630	(8) 1324	(11) 1330
Rémunération du/de la président-e du CA	608	540	547
Rémunération moyenne par membre du CA (président-e excepté-e)	(7) 146	(7) 112	(7) 112
Rémunération totale de la direction	(4) 3669	(5) 3734	(4.58) 3423
Rémunération maximale au sein de la direction	1099	1008	791
Rémunération moyenne /membre de la direction	917	747	747

Remarques d'ordre général

La BCBE SA étant une société anonyme cotée en bourse, elle est soumise à l'ordonnance du 20 novembre 2013 contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb ; RS 221.331). L'assemblée générale approuve pour chaque exercice le plafond du montant global des rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et de la direction.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2017

Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration pour l'exercice 2017, au même titre que la prime de développement durable pour les exercices 2013 à 2017, d'un montant total de CHF 105 000. Dans le cas de trois membres, les rémunérations comprennent en outre un solde de la prime de développement durable pour les exercices 2008 à 2016 d'un montant de CHF 153 000.

Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux membres de la direction, au même titre que la prime de développement durable pour les exercices 2013 à 2017, d'un montant de CHF 347 000.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2018

Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle pour l'exercice 2018.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2019

Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle pour l'exercice 2019.

Les fourchettes de rémunération applicables aux membres de la Direction générale n'ont pas été modifiées. En 2019, la rémunération variable des membres de la direction représentait entre 41 pour cent et 57 pour cent de la composante fixe du salaire. Le fait que la rémunération variable correspond à plus de 50 pour cent de la part fixe s'explique par le départ à la retraite de deux membres de la direction ainsi que par l'entrée en fonction du nouveau CEO, Armin Brun, au cours de l'exercice.

Hanspeter Rüfenacht a présidé la direction jusqu'au 30 juin 2019. Armin Brun, auparavant membre de la direction, a été nommé CEO le 1^{er} juillet 2019. De fin juin, date du départ de Hanspeter Rüfenacht, à la prise de fonction d'Andreas Schafer au début décembre 2019, la direction se composait de quatre membres.

12.4.3 BKW SA

Bref portrait

BKW SA est la société holding du groupe BKW. C'est une société anonyme cotée à la SIX Swiss Exchange dont le siège se trouve à Berne. Présent à l'international, le groupe BKW est spécialisé dans l'énergie et les infrastructures. Il est spécialisé dans les domaines d'activité Energie (production, négoce et distribution), Réseaux et Prestations en Suisse et en Europe. Il exploite des centrales, commercialise de l'énergie et exploite un réseau de distribution qui alimente en électricité la plupart des communes du canton de Berne et de la région environnante. Au cours des dernières années, son domaine d'activité Prestations (technique du bâtiment et ingénierie) a gagné en importance, notamment grâce à des acquisitions dans l'espace germanophone. Le groupe BKW emploie environ 10 000 collaborateurs et collaboratrices, et dispose de plus de 8961 postes à temps plein (état 2019).

BKW SA étant une société anonyme cotée en bourse, l'ordonnance du 20 novembre 2013 contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb ; RS 221.331) s'applique. L'assemblée générale approuve chaque fois les rémunérations totales maximales pour le conseil d'administration et la direction du groupe. Un vote consultatif sur le rapport de rémunération a également lieu lors de l'assemblée générale. Le modèle de rémunération de BKW SA pour le conseil d'administration et la direction du groupe peut être expliqué comme suit :

Rémunérations versées aux membres du conseil d'administration :

La rémunération est composée d'une rémunération fixe (de base), de jetons de présence, d'une rémunération en actions (achat d'actions à prix préférentiel bloquées pendant trois ans) et d'autres rémunérations (cotisations aux assurances sociales ainsi qu'éventuels impôts à la source). La rémunération de base dépend de la fonction occupée. Les rémunérations du président (CHF 336 000.- en 2019), du vice-président (CHF 62 000.-) ainsi que du président du comité de contrôle financier et de gestion des risques (CHF 60 000.-) sont supérieures à celles des autres membres (CHF 48 000.-). Des jetons de présence sont octroyés pour la participation aux séances de conseil d'administration et de comités. Le président du conseil d'administration ne perçoit pas de jeton de présence. Les membres du conseil d'administration ont une fois par an la possibilité d'acheter au maximum 600 actions à des conditions préférentielles, c'est-à-dire avec un rabais de 30 pour cent par rapport au cours moyen de l'action au dernier trimestre de l'exercice précédent. Les actions acquises ne peuvent être revendues qu'à l'issue d'une période de blocage de trois ans.

Rémunérations versées aux membres de la direction du groupe :

La rémunération de la direction du groupe est composée d'une rémunération de base annuelle fixe versée en espèces, d'une rémunération variable à court terme versée en espèces, d'une participation aux résultats à long terme sous la forme d'actions incessibles ainsi que de prestations de prévoyances et de cotisations sociales (contributions de l'employeur). La rémunération de base est une indemnisation au titre de l'exercice d'une fonction. Elle est fixée en fonction de l'expérience, des responsabilités assumées et de l'influence sur le résultat de l'entreprise. La rémunération variable à court terme tient compte de la réalisation des objectifs fixés par le comité de rémunération et de nomination. Elle dépend donc du résultat financier annuel, c'est-à-dire l'EBIT inscrit au budget pour le groupe BKW. En 2019, elle s'est élevée à 30 pour cent maximum de la rémunération de base pour la CEO et à 20 pour cent maximum de la rémunération de base pour les autres membres de la direction. Cette rémunération est donc plafonnée. S'y ajoute une rémunération en actions incessibles soumises à une période de blocage de trois ans, qui a pour objectif d'assurer le succès durable de l'entreprise et est en corrélation directe avec les opportunités et les risques inhérents à l'évolution du cours de l'action.

BKW SA passe régulièrement en revue les rémunérations et a chargé un cabinet de conseil spécialisé externe d'examiner la rémunération de la direction du groupe. Les résultats seront disponibles dans le courant de l'année 2020 et seront inclus dans la rémunération de la direction du groupe et de la CEO à partir de 2021.

Les rémunérations suivantes ont été versées aux membres du conseil d'administration et de la direction du groupe de BKW SA pour les années 2017 à 2019 :

BKW SA	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Rémunération totale du conseil d'administration	(7) 888	(7) 932	(7) 954
Rémunération du président du conseil d'administration	340	387	385
Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président excepté)	(6) 91	(6) 91	(6) 95
Rémunération totale de la direction	(5) 4817	(5) 5671	(5) 5963
Rémunération maximale au sein de la direction	1301	2031	1764
Rémunération moyenne / membre de la direction	963	1134	1193

Remarques concernant les rémunérations versées en 2017

Paul-Albert Nobs ayant quitté le conseil d'administration au 12 mai 2017, le nombre de membres du conseil d'administration est passé de huit à sept. Sans tenir compte de l'indemnité de CHF 35 000.- versée à Paul-Albert Nobs en 2017, l'indemnité moyenne des autres membres (sans le président) a diminué pour atteindre CHF 85 500.-. L'indemnité de la conseillère d'Etat Barbara Egger-Jenzer pour son activité au conseil d'administration, d'un montant de CHF 76 000.- a été versée au canton de Berne.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2018

L'année 2018 a été marquée par d'importants changements au sein du conseil d'administration de BKW SA. Trois membres sur sept – dont la conseillère d'Etat Barbara Egger-Jenzer – ont quitté le conseil d'administration au 18 mai 2018. L'un des sièges est resté vacant jusqu'au 1^{er} septembre 2018. Les membres sortants ont reçu une rémunération fixe de CHF 20 000.-, les nouveaux membres une indemnité de CHF 32 000.-, indépendamment de la date de leur entrée au conseil d'administration. Les rémunérations fixes ont donc été un peu plus élevées qu'en 2017, tandis que les jetons de présence ont été moins importants.

Après que BKW SA a soumis les rémunérations à un examen en 2017, le conseil d'administration a décidé de relever les rémunérations à partir de 2018 afin de les rapprocher du niveau du marché. L'assemblée générale a approuvé l'augmentation de la rémunération en 2017. La rémunération de base de la CEO a été relevée de 20 pour cent et celle des autres membres de la direction de 10 pour cent. Par conséquent, la rémunération variable a également augmenté. Elle représente 30 pour cent maximum de la rémunération de base pour la CEO et 20 pour cent maximum pour les autres membres de la direction (avec effet correspondant sur les cotisations ordinaires aux assurances sociales). Par ailleurs, la participation aux résultats à long terme sous la forme d'actions a été augmentée (CEO : 9455 actions contre 6000 actions en 2017). Le montant de la participation aux résultats à long terme a en outre augmenté du fait de l'évolution positive de l'action BKW en 2018. Il convient également de tenir compte du fait qu'à cause d'effets ponctuels (versements supplémentaires dus au passage de la primauté des prestations de la caisse de pension à la primauté des cotisations), les prestations de prévoyance de la CEO ont connu une forte augmentation en 2018 (CHF 449 000.- en 2018 contre CHF 169 000.- en 2017). Ces effets ont conduit dans leur ensemble à une augmentation considérable de la rémunération de la CEO par rapport à 2017.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2019

Malgré son très bon résultat annuel, BKW SA a réduit la rémunération totale de la CEO de 13 pour cent par rapport à l'année précédente, tandis que la rémunération des autres membres de la direction a été légèrement relevée. Tandis que la rémunération de base et la rémunération variable à court terme de la CEO ont été légèrement supérieures à celles de l'année précédente, la rémunération à long terme sous forme d'actions a été nettement plus faible que l'année précédente (7008 actions contre 9455 actions en 2018). En outre, l'effet ponctuel de 2018 ayant disparu, les prestations de prévoyance ont été nettement inférieures à celles de 2018 (CHF 239 000.-).

12.4.4 BLS SA

L'entreprise BLS en bref

Avec un chiffre d'affaires de CHF 1195 millions et 3400 employés, BLS compte parmi les plus grandes entreprises de transport de Suisse. Elle opère dans les secteurs de la mobilité des personnes (train, bus, bateau, ferroulage), des infrastructures, du transport de marchandises et de l'immobilier, le transport ferroviaire constituant son cœur d'activité, et notamment le trafic régional de voyageurs donnant droit à indemnités. En 2019, la société a progressivement réintégré le trafic longues distances (Berne-Bienne dès 2019, Berne-Olten en 2020, Berne-Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds en 2020).

Dans le domaine des infrastructures, BLS gère et entretient, par l'intermédiaire de la filiale BLS Netz AG, un réseau ferroviaire de 420 km, 119 gares et arrêts, ainsi que le tronçon du Lötschberg, qui comprend le tunnel de base, long de 34,6 km, et la ligne de montagne de 60 km qui relie Frutigen à Brigue.

Sa filiale BLS Cargo est responsable du fret et joue un rôle central dans le transport ferroviaire transalpin de marchandises.

Société anonyme de droit privé, BLS SA est la propriété du Canton de Berne à 55,8 %, de la Confédération à 21,7 % et d'autres cantons, communes et particuliers pour les 22,5 % restants. Ses actions se négocient hors bourse.

Rémunération des membres du conseil d'administration :

Au cours des années sous revue, le conseil d'administration comptait neuf membres (deux représentants des corporations de droit public et sept membres élus par l'assemblée générale). La Confédération n'exerce pas le droit de délégation dont elle dispose selon les statuts, mais propose une personne de confiance qui est élue par l'assemblée générale.

Chaque membre du conseil d'administration perçoit une indemnité annuelle fixe et des indemnités pour les réunions auxquelles il participe, reçoit un abonnement général ainsi qu'une indemnité forfaitaire pour frais. Aucun programme de bonus n'est prévu.

Rémunération des membres de la direction :

La rémunération de la direction de BLS SA comprend le salaire brut convenu individuellement, un bonus, une indemnité forfaitaire pour frais et un abonnement général FVP (facilités de voyages pour le personnel). Le système de bonus se fonde sur la réalisation des objectifs de l'année précédente. Le bonus maximal du directeur représente 35 % de son salaire brut et celui des membres de la direction 25 %.

Pour les années 2017 à 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction de BLS SA ont perçu les rémunérations suivantes :

BLS SA	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Rémunération totale du CA	(9) 337,8	(9) 326,0	(8,6) 349,3
Rémunération de la présidence du CA	63,7	60,8	59
Rémunération moyenne des membres du CA (hors présidence)	(8) 34,2	(8) 33,1	(7,6) 38,2
Rémunération totale de la direction	(9) 3400,7	(9) 3262,3	(9) 2798,6
Rémunération la plus élevée accordée à un membre de la direction	562,7	552,2	551,9
Rémunération moyenne des membres de la direction	377,8	362,4	310,9

Remarques concernant les rémunérations 2017

Pour l'exercice 2017, les rémunérations du conseil d'administration et de la direction comprennent les cotisations de prévoyance et les cotisations de l'employeur.

Remarques concernant les rémunérations 2018

Pour l'exercice 2018, les rémunérations du conseil d'administration et de la direction comprennent les cotisations de prévoyance et les cotisations de l'employeur.

Le 1^{er} juin 2018, Bernhard Antener est devenu le représentant du canton au conseil d'administration à la place de Barbara Egger-Jenzer, qui avait démissionné le 31 mai 2015.

La direction compte au total neuf personnes (représentant 8,5 EPT).

Remarques concernant les rémunérations 2019

Pour l'exercice 2019, les rémunérations du conseil d'administration et de la direction comprennent les cotisations de prévoyance et les cotisations de l'employeur.

Le 4 avril 2019, Stefanie Zimmermann a succédé à Viola Amherd en tant que représentante du canton de Valais. Viola Amherd a quitté le Conseil d'administration en décembre 2018.

La direction compte au total neuf personnes (représentant 7,25 EPT).

12.4.5 AIB

Bref portrait

L'Assurance immobilière Berne (AIB) a été fondée en 1807 et assure les quelque 400 000 bâtiments du canton de Berne totalisant une valeur d'assurance de CHF 368,1 milliards (2019) contre les dommages dus au feu et aux éléments naturels. En tant qu'établissement autonome de droit public doté d'une personnalité juridique propre, elle est portée par une pensée coopérative. Le régime d'assurance obligatoire ancré dans la loi se traduit par une forte solidarité lui permettant de proposer une couverture illimitée en cas de dommage malgré des primes peu élevées. Ses filiales de droit privé GVB Assurances privées SA et GVB Services SA proposent des assurances complémentaires facultatives ainsi que d'autres prestations liées à la maison et ses alentours. Cette diversification notamment permet au Groupe GVB de réduire les risques liés aux événements naturels qui ont augmenté à cause du changement climatique, tout en maintenant ses primes à bas niveau.

Système de direction et de rémunération

Avec son système de direction et de rémunération, l'AIB a créé une structure salariale transparente et conforme au marché, qui offre aux collaborateurs et collaboratrices des perspectives d'évolution à long terme et des incitations à la performance. Dans ce cadre, l'AIB s'oriente sur les conditions du marché, notamment dans le domaine des assurances et des caisses-maladie, ainsi que sur les branches techniques avec des fonctions dans le domaine des hautes écoles et des hautes écoles spécialisées. Le système de direction et de rémunération, qui fait l'objet d'un examen périodique sur le marché, est réparti en onze catégories de fonction. Cela doit contribuer à recruter des personnes à des fonctions clés, à les faire évoluer sur le long terme et à les conserver au sein de l'entreprise.

Salaires des cadres

Les membres du conseil d'administration de l'AIB reçoivent un dédommagement forfaitaire ainsi qu'une indemnité de CHF 500 par demi-journée de réunion. Le dédommagement forfaitaire du président est de CHF 60 000 par an, celui du vice-président de CHF 35 000. Les membres ordinaires touchent CHF 24 000. Les membres d'un comité reçoivent, en plus de l'indemnité forfaitaire, un montant forfaitaire de CHF 2000 pour le Comité des rétributions et des nominations ainsi que CHF 3000 pour le Comité d'audit et de risque. Pour le président du conseil d'administration de GVB Assurances privées SA, le dédommagement forfaitaire est de CHF 15 000 et se monte à CHF 12 000 pour les membres ordinaires. Les séances d'une demi-journée sont indemnisées à raison de CHF 500. Pour le président du conseil d'administration de GVB Services SA, le dédommagement forfaitaire est de CHF 8000 et de CHF 4000 pour les membres ordinaires.

En 2019, l'AIB a versé aux six membres de la Direction du Groupe GVB des indemnités fixes et variables de CHF 1 449 700 et de CHF 612 100 (rapport de gestion 2019). Les critères de performance sont la mise en œuvre de la stratégie, la maîtrise des coûts, la performance des placements, le développement du capital porteur de risques et la satisfaction de la clientèle.

En 2019, l'AIB a fait examiner sa structure salariale par un expert externe et mis en œuvre sur cette base à partir de 2020 un système optimisé de direction et de rémunération, qui s'oriente davantage sur les conditions du marché. En conséquence, le dédommagement moyen pour un membre de la Direction a été réduit à environ CHF 323 000 à partir de 2020 et à environ CHF 400 000⁴⁹ pour le CEO de l'AIB ; ces rémunérations se trouvent ainsi dans la fourchette salariale des assurances immobilières cantonales.

La publication des rémunérations de chacun des membres de la Direction est obligatoire pour les entreprises cotées en bourse. Pour une raison d'égalité de traitement sur le marché du travail, l'AIB se comporte en revanche comme les entreprises d'assurance privées sises à Berne et dans les environs, en ne publiant que la rémunération totale de la Direction dans son rapport de gestion. A partir du rapport de gestion 2020, le salaire du CEO sera présenté séparément.

Direction du Groupe GVB (CEO inclus) (source rapport de gestion 2019)		2019	2018	2017
Rémunération fixe	[CHF p/an]	1 449 700	1 436 200	1 424 100
Rémunération variable	[CHF p/an]	612 100	576 000	536 000
Rémunération totale	[CHF p/an]	2 061 800	2 012 200	1 960 100
Nombre de membres	[nbre]	6	6	6
Moyenne Ø	[CHF p/an]	343 600	335 400	326 700

CEO du Groupe GVB		Planification 2020	2019	2018	2017
Rémunération fixe (hors frais de représentation)	[CHF p/an]	300 000	400 000	400 000	400 000
Rémunération variable	[CHF p/an]	100 000	226 600	210 900	201 000
Rémunération totale (sans la contribution à la caisse de pension)	[CHF p/an]	400 000	626 600	610 900	601 000

Remarque : après avoir fait examiner sa structure salariale par un expert externe en 2019, l'AIB a mis en œuvre à partir de 2020 un système optimisé de direction et de rémunération, qui s'oriente davantage sur les conditions du marché des assurances immobilières cantonales. En conséquence, le dédommagement moyen pour un membre de la Direction a été réduit à environ CHF 323 000 à partir de 2020 et à environ CHF 400 000 pour le CEO de l'AIB ; ces rémunérations se trouvent ainsi dans la fourchette salariale des assurances immobilières cantonales.

Conseil d'administration du Groupe GVB		2019	2018	2017
Rémunération totale (hors frais de représentation et de véhicule)	[CHF p/an]	188 200	210 200	199 200
Nombre de membres, président inclus	[nbre]	6	7	6.5
Moyenne Ø	[CHF p/an]	31 370	30 030	30 650

⁴⁹ Pour le salaire du CEO de l'AIB, le bonus peut être inférieur ou supérieur au bonus cible. Le montant du salaire est alors d'autant plus faible ou plus élevé.

12.4.6 Insel Gruppe AG (groupe de l'Ile)

Brève présentation

Groupe hospitalier doté d'un hôpital universitaire, l'Insel Gruppe AG assure des soins de base et des soins de médecine (hautement) spécialisée. Actif également dans le domaine de la formation et de la recherche, il emploie plus de 11 000 collaborateurs et collaboratrices (nombre de personnes à plein temps ou temps partiel). Fondée en 2016 dans le cadre du projet *Renforcement du site médical bernois*, la société anonyme de droit privé Insel Gruppe AG est placée sous la houlette de la Fondation de l'Hôpital de l'Ile et regroupe les établissements hospitaliers de l'Hôpital de l'Ile et de la société Spital Netz Bern Immobilien AG. Compte tenu de leur direction stratégique unique, l'Insel Gruppe AG, la Fondation de l'Hôpital de l'Ile et la société Spital Netz Bern Immobilien AG forment un groupe, le groupe de l'Ile. La Fondation de l'Hôpital de l'Ile possède 99,1 % des actions du groupe de l'Ile ; le canton en détient 0,9 % et est l'unique actionnaire de la société Spital Netz Bern Immobilien AG. Ces sociétés anonymes ne sont pas cotées en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, le groupe de l'Ile publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour répartir les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit :

Membres du conseil d'administration

La convention d'actionnaires du 25 mai 2016 prévoit de nommer les mêmes personnes au sein des conseils d'administration de la Fondation de l'Hôpital de l'Ile ainsi que des sociétés Insel Gruppe AG et Spital Netz Bern Immobilien AG. Les rémunérations tiennent compte de l'activité au sein des trois sociétés ; aucune autre indemnité n'est versée. Aucun membre du conseil d'administration ne bénéficie d'un prêt ou d'un crédit.

Conformément à la convention d'actionnaires entre le canton et la Fondation de l'Hôpital de l'Ile, le Conseil-exécutif définit l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration de l'ensemble du groupe de l'Ile (conseils d'administration de la Fondation de l'Hôpital de l'Ile, de la société Insel Gruppe AG et de la société Spital Netz Bern Immobilien AG). Les montants maximaux fixés par le gouvernement n'ont pas changé pendant la période considérée. Le rapport de gestion présente l'ensemble des rémunérations allouées aux membres du conseil d'administration (identique pour les trois sociétés).

Membres de la direction

Le comité Stratégie, nomination et structure (*Strategie-, Nominations- und Strukturausschuss*) définit le salaire du président de la direction et, sur proposition de ce dernier, les salaires des membres de la direction ; il se prononce également sur d'autres rémunérations de la direction.

Les montants versés à la direction du groupe de l'Ile sont indiqués sous forme de total dans le rapport de gestion. La plus haute rémunération de la direction est présentée séparément. Les montants correspondent aux salaires bruts sans les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

Aucun médecin opérationnel ne faisait partie de la direction pendant la période du relevé. Le responsable de la formation et de la recherche avait déjà atteint l'âge de la retraite lors de la période considérée et n'était donc plus actif.

Le groupe de l'Ile gère par ailleurs un important volet non universitaire, qui est inclus et pris en compte dans les chiffres présentés.

Font partie des cadres de la direction les directeurs et directrices de clinique et d'institut, les responsables de domaine des directions et les responsables de division. A noter que la majorité des directeurs et directrices de clinique et d'institut sont engagés par l'Université de Berne et ne sont pas rémunérés par le groupe de l'Ile.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe de l'Ile ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(8,5) 737	(8) 589	(8,42) 696
Président-e du conseil d'administration	216	132*	192
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(7,5) 70	(7) 65	(7,42) 67
Total direction	(6,97) 2980	(7,23) 3758	(7,44) 3803
Maximum atteint par un membre de la direction	502	600	671
Moyenne par membre de la direction	428	520	511
Médecins opérationnels de la direction ⁵⁰	0	0	0
Reste de la direction	(6,97) 2980	(7,23) 3758	(7,44) 3803
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	0	0	0
Moyenne du reste de la direction	428	520	511

* Renonciation aux jetons de présence (double mandat d'U. E. Jocham). Le montant de CHF 132 000 correspond à la part fixe versée au président du conseil d'administration.

Remarques sur les indemnités 2017

Lors de l'assemblée générale ordinaire de 2017, un membre du conseil d'administration a démissionné. Son siège n'a plus été repourvu depuis lors. Le changement de présidence du conseil d'administration fin novembre 2017 s'est déroulé sans heurts. La rémunération du conseil d'administration est uniquement prise en charge par le groupe de l'Ile.

Remarques sur les indemnités 2018

Holger Baumann, président de la direction, a quitté le groupe de l'Ile fin juin 2018 et cessé ses fonctions actives en janvier 2018. Selon le rapport sur les indemnités, il a perçu le plus haut salaire en 2018. Cette année-là, Uwe E. Jocham, D^r med. h. c., a exercé le double mandat de président du conseil d'administration et de président de la direction, raison pour laquelle il a perçu uniquement la part fixe de la rémunération pour son activité de président du conseil d'administration.

Remarques sur les indemnités 2019

Pour la première fois, les cotisations aux assurances sociales, d'un montant de CHF 927 329, sont présentées en plus des rémunérations. Le rapport de gestion ne permet pas de déterminer si elles sont incluses dans le total des rémunérations. Selon les informations du groupe de l'Ile, ce n'est pas le cas.

Début février, Uwe E. Jocham s'est retiré de la présidence du conseil d'administration, puis a démissionné entièrement lors de l'assemblée générale ordinaire de juin 2019. Il demeure président de la direction.

⁵⁰ Sont réputés médecins opérationnels les médecins cadres exerçant eux-mêmes des activités liées au traitement de la patientèle de l'établissement hospitalier, assument la responsabilité professionnelle et disciplinaire d'un sous-domaine médical (unité hospitalière ou sous-spécialité) ainsi que la responsabilité finale du traitement du patient ou de la patiente et, en règle générale, dirigent du personnel médical et non médical.

Au troisième trimestre, le directeur des technologies et de l'innovation a quitté le groupe de l'Ile. Pendant la vacance, son poste a été assuré sur mandat. Son successeur est entré en fonction en août 2019.

12.4.7 Hôpital du Jura bernois SA (HJB SA)

Brève présentation

Seul groupe hospitalier francophone du canton de Berne, l'HJB SA assure des soins de base. Il emploie plus de 859 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT en 2019) et fournit des prestations en mode hospitalier dans ses établissements répartis sur les trois sites suivants : St-Imier, Bellelay et Moutier. En 2007, l'HJB SA est devenu, en même temps que les autres CHR, une société anonyme de droit privé, une première dans le paysage hospitalier suisse. Le 1^{er} janvier 2018, il a fusionné avec le Réseau santé mentale SA (RSM SA) et une filiale, l'Hôpital de Moutier SA (HDM SA), a été créée. Actionnaire majoritaire, le canton de Berne possède actuellement 65 % des parts de l'HJB SA, tandis que le reste (35 %) est détenu par la société Swiss Medical Network AG (SMN AG). A noter qu'une option d'achat ou de vente pour le transfert de 17 % des actions de l'HJB SA à la société SMN AG a été négociée pour ces deux actionnaires. La société n'est pas cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, l'HJB SA publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour rétribuer les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière.

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou services psychiatriques régionaux (SPR). La rémunération du conseil d'administration des filiales n'est pas explicitement réglée dans la stratégie de propriétaire.

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction. L'HJB SA ne dispose pas d'une direction élargie.

Les rémunérations versées aux membres la direction incluent les salaires bruts, les primes de fidélité, les allocations de fonction, les allocations familiales et les frais.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction de l'HJB SA (à l'échelle du groupe) ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(7) 108	(7) 225	(6) 192
Président-e du conseil d'administration	44	100	88
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(6) 11	(6) 21	(5) 21

Total direction*	(7) 1710	(7,5) 1977	(9) 2460
Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	n. c.	n. c.
Moyenne par membre de la direction	244	264	273
Médecins opérationnels de la direction	n. c.	n. c.	(4) 1322
Reste de la direction	n. c.	n. c.	(5) 1138
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	n. c.	n. c.	331
Moyenne du reste de la direction	n. c.	n. c.	228

* Données des rapports de gestion révisés de l'HJB SA (à l'échelle du groupe)

Remarques sur les indemnités 2017

Le Conseil-exécutif a nommé au 1^{er} janvier 2017 un conseil d'administration à la composition identique pour l'HJB SA et le nouveau RSM SA. Lors de l'exercice 2017, les indemnités ont été octroyées à chaque société et déclarées séparément.

Remarques sur les indemnités 2018

Le 15 juin 2018, le conseil d'administration de l'HJB SA, qui est aussi celui du RSM SA, a achevé les travaux de préparation de la fusion rétroactive des deux sociétés, fixée au 1^{er} janvier 2018. A la même date, le site de Moutier est devenu une filiale de l'HJB SA, l'Hôpital de Moutier SA (HDM SA). Fin 2018, les honoraires du conseil d'administration de l'HJB SA comprenaient des vacations d'un montant de CHF 67 470 pour l'activité relative au RSM SA. Plusieurs séances supplémentaires ont été nécessaires en raison de la restructuration opérationnelle et des incertitudes liées à l'appartenance cantonale de la commune de Moutier.

Remarques sur les indemnités 2019

Le conseil d'administration de l'HJB SA, qui est le même que celui de sa filiale l'HDM SA, est indemnisé par société. Les données indiquées sont issues du rapport de l'organe de révision PricewaterhouseCoopers relatif à l'HJB SA (à l'échelle du groupe). D'autres rémunérations versées au conseil d'administration figurent dans les rapports annuels de l'HJB SA et de l'HDM SA.

Le montant total des rémunérations de la direction a augmenté car un directeur suppléant a été nommé et un membre de la direction a pris la tête du département Femme-mère-enfant fin 2019.

12.4.8 Regionalspital Emmental AG (RSE AG)

Brève présentation

En sa qualité de CHR, le RSE AG assure toute la palette des soins de base et est un acteur important pour la couverture hospitalière du canton de Berne. Il emploie 853 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT du groupe en 2019) et dispose de deux sites, Berthoud et Langnau. En 2007, le RSE AG est devenu, en même temps que les autres CHR, une société anonyme de droit privé, une première dans le paysage hospitalier suisse. Actionnaire unique, le canton de Berne détient 100 % des parts de la société, qui n'est pas cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, le RSE AG publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour rétribuer les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière (frais inclus).

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou SPR.

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction.

Le relevé n'inclut pas les rémunérations de la direction élargie.

Les rémunérations des membres de la direction et du conseil d'administration comportent une part fixe (de base), une part variable et d'autres indemnités, à savoir les prestations sociales et les frais.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction du RSE AG ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(7) 164	(7,42) 159	(7) 157
Président-e du conseil d'administration	38	36	30
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(6) 21	(6,42) 19	(6) 21
Total direction ⁵¹	(11) 3690	(11) 3637	(11) 3589
Maximum atteint par un membre de la direction	328*	348*	331*
Moyenne par membre de la direction	335	331	326
Médecins opérationnels de la direction	(6) 2460	(6) 2371	(6) 2334
Reste de la direction	(5) 1230	(5) 1266	(5) 1256
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	410	395	389
Moyenne du reste de la direction	246	253	251

* Plus haut salaire de la direction, hors rémunérations octroyées aux médecins opérationnels appartenant à la direction

Remarques sur les indemnités 2017

Outre les indemnités de la direction, un montant de CHF 2 287 097 a été octroyé pour l'exercice de fonctions appartenant à un niveau hiérarchique similaire.

Remarques sur les indemnités 2018

Des indemnités d'un montant de CHF 1 767 591 ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant à un niveau hiérarchique similaire.

⁵¹ Le total des rémunérations des médecins opérationnels et du reste de la direction ne correspond pas au « Total direction » publié dans le rapport de gestion. La différence est toutefois négligeable (CHF 1000 en 2019).

Remarques sur les indemnités 2019

Des indemnités d'un montant de CHF 1 917 095 ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant à un niveau hiérarchique similaire. Madame Jaisli et Monsieur Antener ont échangé leurs fonctions de mi-2019 à mi-2020. Monsieur Antener est ensuite resté président du conseil d'administration, Madame Jaisli s'est retirée.

12.4.9 Spital Simmental-Thun-Saanenland AG (STS AG)

Brève présentation

En sa qualité de CHR, le STS AG assure toute la palette des soins de base et est un acteur important pour la couverture hospitalière du canton de Berne. Il emploie plus de 1560 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT du groupe en 2019) et dispose de deux sites, Thoune et Zweisimmen. En 2007, le STS AG est devenu, en même temps que les autres CHR, une société anonyme de droit privé, une première dans le paysage hospitalier suisse. Actionnaire unique, le canton de Berne détient 100 % des parts de la société, qui n'est pas cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, le STS AG publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour rétribuer les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière (frais inclus). Le STS AG rémunère en outre la TVA.

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou SPR.

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction.

Compte tenu de la structure dirigeante du STS AG, qui englobe toutes les cliniques, le total des rémunérations octroyées aux cadres des cliniques et des unités organisationnelles appartenant à un niveau hiérarchique similaire correspond au total des rémunérations de la direction.

Le total des rémunérations de la direction indiqué dans le rapport de gestion inclut la part de base et la part variable ainsi que les cotisations de l'employeur à l'AVS et à la caisse de pension.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction du STS AG ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(7) 156	(7) 163	(7,5) 165
Président-e du conseil d'administration	52	52	52
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(6) 17	(6) 19	(6,5) 17
Total direction	(12) 6090	(13) 5740	(13,2) 5926

Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	n. c.	n. c.
Moyenne par membre de la direction	507	442	449
Médecins opérationnels de la direction	(6) 4 123	(6) 3 534	(6,13) 3 836
Reste de la direction	(6) 1 967	(7) 2 206	(7,07) 2 090
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	687	589	626
Moyenne du reste de la direction	328	315	296

Remarques sur les indemnités 2017

Des honoraires supplémentaires ont été versés pour des mandats à des entreprises au sein desquelles exercent des membres du conseil d'administration (CHF 46 766).

Remarques sur les indemnités 2018

Des honoraires supplémentaires ont été versés pour des mandats à des entreprises au sein desquelles exercent des membres du conseil d'administration (CHF 62 851).

Remarques sur les indemnités 2019

Des honoraires supplémentaires ont été versés pour des mandats à des entreprises au sein desquelles exercent des membres du conseil d'administration (CHF 102 201).

De nombreux changements ont eu lieu courant 2019 au sein de la direction, ce qui explique pourquoi le rapport de gestion fait état de 17 personnes. La valeur de 13,2 équivalents plein temps est utilisée pour le calcul de la rémunération moyenne.

12.4.10 Spitaler Frutigen-Meiringen-Interlaken AG (FMI AG)

Brève présentation

En sa qualité de CHR, le fmi AG assure toute la palette des soins de base et est un acteur important pour la couverture hospitalière du canton de Berne. Il emploie plus de 940 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT du groupe en 2019) et dispose de deux sites, Interlaken/Unterseen et Frutigen. En 2007, le fmi AG est devenu, en même temps que les autres CHR, une société anonyme de droit privé, une première dans le paysage hospitalier suisse. Actionnaire unique, le canton de Berne détient 100 % des parts de la société, qui n'est pas cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, le fmi AG publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour rétribuer les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière (frais inclus).

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou SPR.

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction. Le fmi AG ne dispose pas d'une direction élargie mais compte un organe supplémentaire (*Direktion*), composé du président de la direction, du responsable des ressources humaines et de celui des finances.

Le total des rémunérations octroyées aux membres de la direction correspond au total de celles versées aux cadres appartenant à un niveau hiérarchique similaire.

Les rémunérations versées aux membres de la direction et du conseil d'administration incluent les salaires bruts, les jetons de présence, les frais, les primes d'ancienneté et les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction du fmi AG ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(5) 108	(5) 110	(5) 105
Président-e du conseil d'administration	49	50	49
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(4) 15	(4) 15	(4) 14
Total direction ⁵²	(6) 1911	(6) 2026	(6) 1968
Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	n. c.	n. c.
Moyenne par membre de la direction	318	338	328
Médecins opérationnels de la direction	(2) 730	(2) 830	(2) 712
Reste de la direction	(4) 1180	(4) 1196	(4) 1256
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	365	415	356
Moyenne du reste de la direction	295	299	314

Remarques sur les indemnités 2017

Il n'y a aucune remarque pour la période sous revue.

Remarques sur les indemnités 2018

A titre exceptionnel, une rémunération supérieure a été octroyée aux membres de la direction appartenant au corps médical en raison d'un paiement rétroactif d'honoraires (litige tarifaire).

Remarques sur les indemnités 2019

La rémunération octroyée aux membres de la direction n'appartenant pas au corps médical est légèrement supérieure à la moyenne en raison du versement de primes d'ancienneté. Une personne a quitté la direction du fmi AG fin mars (solution ad interim retenue). Un nouveau responsable des technologies et de l'infrastructure est entré en fonction en juin 2020.

⁵² Le total des rémunérations des médecins opérationnels et du reste de la direction ne correspond pas au « Total direction » publié dans le rapport de gestion. La différence est toutefois négligeable (CHF 1000 en 2017).

12.4.11 Centre hospitalier Bienne SA (CHB SA)

Brève présentation

En sa qualité de CHR, le CHB SA assure toute la palette des soins de base et est un acteur important pour la couverture hospitalière du canton de Berne. Il emploie plus de 1172 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT du groupe en 2019). En 2007, le CHB SA est devenu, en même temps que les autres CHR, une société anonyme de droit privé, une première dans le paysage hospitalier suisse. Actionnaire majoritaire, le canton de Berne détient 99,25 % des parts. La fondation Wildermeth possède le reste (0,75 %). La société n'est pas cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, le CHB SA publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour rétribuer les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière (frais inclus).

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou SPR.

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction.

Le CHB SA dispose d'une direction élargie et octroie des indemnités pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction.

Les rémunérations des membres de la direction et du conseil d'administration incluent les charges de l'employeur pour les prestations de prévoyance.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction du CHB SA ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(5,17) 126	(7) 160	(7) 177
Président-e du conseil d'administration	39	38	44
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(4,17) 21	(6) 20	(6) 22
Total direction	(6,33) 2052	(11,33) 3691	(9,25) 3174
Maximum atteint par un membre de la direction	428	n. c.	n. c.
Moyenne par membre de la direction	324	325	343
Médecins opérationnels de la direction	(1,50) 695	(3,08) 1600	(2,6) 1498
Reste de la direction	(4,83) 1357	(8,25) 2091	(6,25) 1676
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	463	519	576
Moyenne du reste de la direction	281	253	268

Remarques sur les indemnités 2017

Des indemnités ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction (CHF 9 118 582).

Le recrutement du président de la direction a pris plusieurs mois. Le plus haut salaire a été versé à un médecin exerçant une fonction dirigeante, qui était en même temps le président ad interim de la direction.

Deux membres supplémentaires du conseil d'administration ont été élus lors d'une assemblée générale extraordinaire organisée au mois de novembre.

Remarques sur les indemnités 2018

Durant l'assemblée générale ordinaire, une personne s'est retirée du conseil d'administration et une autre a été élue pour la remplacer.

La hausse des indemnités octroyées à la direction est principalement due à l'élargissement de l'organe (trois membres supplémentaires du secteur médical et trois membres supplémentaires du secteur des soins). Les sièges de la direction élargie n'ont pas été occupés toute l'année.

Des indemnités ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction (CHF 6 521 934). Les postes au sein de la direction élargie n'ont pas été occupés toute l'année.

Le nombre de cadres des cliniques et unités organisationnelles appartenant à un niveau hiérarchique similaire a été réduit au cours de l'exercice 2018 à la suite de la simplification des structures.

Remarques sur les indemnités 2019

Un membre a été élu président du conseil d'administration. Deux élections complémentaires ont en outre eu lieu.

Des indemnités ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction (CHF 7 338 250).

12.4.12 CHR Spital Region Oberaargau (SRO AG)

Brève présentation

En sa qualité de CHR, le SRO AG assure toute la palette des soins de base et est un acteur important pour la couverture hospitalière du canton de Berne. Il emploie plus de 850 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT en 2019) et dispose d'un site à Langenthal. En 2007, le SRO AG est devenu, en même temps que les autres CHR, une société anonyme de droit privé, une première dans le paysage hospitalier suisse. Actionnaire unique, le canton de Berne détient 100 % des actions de la société, qui n'est pas cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, le SRO AG publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour rétribuer les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière.

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou SPR.

Les rémunérations octroyées au conseil d'administration incluent les frais et les salaires bruts (cotisations de l'employeur aux assurances sociales comprises).

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction.

Le total des rémunérations octroyées aux membres de la direction correspond au total de celles versées aux cadres appartenant à un niveau hiérarchique similaire. Le SRO AG ne dispose pas d'une direction élargie.

Les rémunérations versées aux membres de la direction incluent les salaires bruts, les primes d'ancienneté et les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction du SRO AG ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(7) 151	(7) 141	(7) 164
Président-e du conseil d'administration	43	42	46
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(6) 18	(6) 17	(6) 20
Total direction ⁵³	(9) 3001	(8,5) 2939	(8) 2773
Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	n. c.	n. c.
Moyenne par membre de la direction	333	345	347
Médecins opérationnels de la direction	(3) 1536	(3) 1561	(3) 1503
Reste de la direction	(6) 1466	(5,5) 1378	(5) 1270
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	512	520	501
Moyenne du reste de la direction	244	251	254

Remarques sur les indemnités 2017

Il n'y a aucune remarque pour la période sous revue.

Remarques sur les indemnités 2018

Mi-2018, la direction de l'hôpital a été réduite à huit membres.

Remarques sur les indemnités 2019

Durant l'assemblée générale ordinaire, une personne s'est retirée du conseil d'administration et une autre a été élue pour la remplacer.

⁵³ Le total des rémunérations des médecins opérationnels et du reste de la direction ne correspond pas au « Total direction » publié dans le rapport de gestion. La différence est toutefois négligeable (CHF 1000 en 2017).

12.4.13 Centre psychiatrique Münsingen SA (CPM SA)

Brève présentation

En sa qualité de SPR, le CPM SA assure des soins de base en psychiatrie et est un acteur important pour la couverture hospitalière du canton de Berne. Il emploie plus de 551 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT en 2019). En 2017, le CPM SA est devenu, en même temps que les autres SPR, une société anonyme de droit privé, non cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, le CPM SA publie un rapport sur le total des indemnités qu'il a versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'il applique pour rétribuer les membres du conseil d'administration et de la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière.

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou SPR.

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction.

Le CPM SA dispose d'une direction élargie. Le rapport de gestion ne fournit pas d'informations sur la composition des indemnités.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction du CPM SA ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(5) 85	(5) 95	(5) 106
Président-e du conseil d'administration	30	30	31
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(4) 14	(4) 16	(4) 19
Total direction ⁵⁴	(7) 1632	(7) 1915	(7) 1916
Maximum atteint par un membre de la direction	292	331	331
Moyenne par membre de la direction	233	274	274
Médecins opérationnels de la direction	(3) 740	(3) 869	(3) 859
Reste de la direction	(4) 886	(4) 1046	(4) 1044
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	246	290	286
Moyenne du reste de la direction	221	262	261

⁵⁴ Le total des rémunérations des médecins opérationnels et du reste de la direction ne correspond pas au « Total direction » publié dans le rapport de gestion. Les différences sont toutefois négligeables (CHF 6000 en 2017 ; CHF 13 000 en 2019).

Remarques sur les indemnités 2017

Le total des rémunérations octroyées à la direction ne contient pas la part variable des salaires. Il n'est donc comparable à celui des années suivantes que dans une mesure limitée.

Remarques sur les indemnités 2018

Le total des rémunérations de la direction correspond aux indemnités octroyées pendant l'exercice, qui incluent la part variable des salaires. Cette dernière est basée sur le résultat de l'année précédente mais attribuée pendant la période sous revue.

La direction élargie a perçu une indemnité de CHF 500 000.

Remarques sur les indemnités 2019

La part variable des salaires, basée sur le résultat de l'exercice précédent, est incluse.

La direction élargie a perçu une indemnité de CHF 500 000.

12.4.14 Services psychiatriques universitaires (SPU SA)

Brève présentation

En leur qualité de SPR, les SPU SA fournissent des prestations de psychiatrie universitaire et des soins de base en psychiatrie et sont un acteur important pour la couverture hospitalière du canton de Berne. Ils emploient plus de 996 collaborateurs et collaboratrices (moyenne EPT en 2019). En 2017, les SPU SA sont devenus, en même temps que les autres SPR, une société anonyme de droit privé, non cotée en bourse.

En vertu de l'article 51 LSH, les SPU SA publient un rapport sur le total des indemnités qu'ils ont versées aux groupes de personnes concernés. Le modèle de rémunération qu'ils appliquent pour rétribuer les membres du conseil d'administration et la direction se présente comme suit : le Conseil-exécutif fixe chaque année l'indemnité maximale octroyée aux membres du conseil d'administration, s'appuyant pour se faire sur la stratégie de propriétaire. Le conseil d'administration règle quant à lui l'indemnité versée à la direction.

Membres du conseil d'administration

L'annexe D de la stratégie de propriétaire (ACE 02-2020 du 7 janvier 2020) fixe les indemnités maximales du conseil d'administration, qui s'élèvent à CHF 49 000 pour le président ou la présidente et à CHF 21 000 pour les membres, ces montants correspondant pour moitié à la part fixe et aux indemnités de séance journalière.

Les conseils d'administration dont la composition est en partie identique sont soumis à une réglementation spéciale en ce qui concerne les jetons de présence et les frais. Actuellement, aucun conseil d'administration n'est actif dans plusieurs CHR ou SPR.

Membres de la direction

Le conseil d'administration a compétence pour régler les rémunérations de la direction.

Le rapport de gestion présente également des fonctions appartenant à un niveau hiérarchique inférieur à celui de la direction.

Les SPU SA ont octroyé aux membres de la direction (à l'exception des professeur-e-s engagé-e-s par l'Université de Berne) la rémunération brute mentionnée ci-dessus, qui comprend les cotisations de l'employeur aux assurances sociales. Les cotisations de l'employeur sont également incluses dans le salaire le plus élevé perçu par un membre de la direction.

Entre 2017 et 2019, les membres du conseil d'administration et de la direction des SPU SA ont perçu les rémunérations suivantes :

	Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)
Total conseil d'administration	(7) 116	(7) 122	(7) 119
Président-e du conseil d'administration	30	29	30
Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(6) 14	(6) 15	(6) 15
Total direction	(4) 1014	(4) 1070	(4,5) 1379
Maximum atteint par un membre de la direction	325	352	372
Moyenne par membre de la direction	254	268	306
Médecins opérationnels de la direction	0	0	0
Reste de la direction	(4) 1014	(4) 1070	(4,5) 1379
Moyenne par médecin opérationnel de la direction	0	0	0
Moyenne du reste de la direction	254	268	306

Remarques sur les indemnités 2017

Les SPU SA ont versé à 43 collaborateurs et collaboratrices occupant une fonction appartenant à un niveau hiérarchique inférieur et/ou égal à celui de la direction une rémunération brute totale de CHF 6 911 168.

Remarques sur les indemnités 2018

Les SPU SA ont versé à 44 collaborateurs occupant des fonctions appartenant à un niveau hiérarchique inférieur et/ou égal à celui de la direction une rémunération brute totale de CHF 6 323 469.

Remarques sur les indemnités 2019

Les SPU SA ont versé à 45 collaborateurs et collaboratrices occupant une fonction appartenant à un niveau hiérarchique inférieur et/ou égal à celui de la direction une rémunération brute totale de CHF 7 184 882.

12.5 Comparaison transversale des rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle dans les participations cantonales

12.5.1 Bedag

Dans le cas de Bedag, il n'a pas été possible de réaliser une comparaison utile avec d'autres entreprises. La seule entreprise comparable à Bedag pour ce qui est de la gamme de services et des rapports de propriété est la société Abraxas, dont le siège est à Saint-Gall. Abraxas est le plus important fournisseur de solutions informatiques intégrales destinées au secteur public en Suisse. Cette société emploie environ 800 collaborateurs et collaboratrices à son siège social de Saint-Gall et sur des sites établis dans toutes les régions linguistiques de Suisse. Abraxas met en réseau les administrations, les pouvoirs publics, les entreprises et la population suisses en leur fournissant des solutions et des services informatiques intégraux, efficaces et sécurisés. Ses actionnaires sont six cantons et 127 communes.

Toutefois, Abraxas ne publie pas le montant des rémunérations qu'elle verse à ses organes de direction stratégique et opérationnelle, de sorte qu'il est impossible de comparer les rémunérations versées par Bedag à celles servies par Abraxas.

Comme nous l'indiquons au chapitre 12.4.1, c'est le Conseil-exécutif qui fixe, par voie d'arrêté, le montant des rémunérations versées aux membres du conseil d'administration de Bedag ; il l'a fait pour la dernière fois le 6 mai 2009 (ACE 832/2009). Ces rémunérations n'ont plus été revues depuis cette date.

Les rémunérations versées aux membres de la direction sont régies, selon les renseignements fournis par Bedag, par un système salarial adopté par le conseil d'administration qui se fonde sur les résultats de l'étude de Kienbaum sur les salaires des cadres en Suisse⁵⁵.

Le système salarial de Bedag repose généralement sur le principe des salaires du marché établis selon des enquêtes salariales reconnues effectuées en Suisse. Dans le domaine informatique, c'est l'enquête de SwissICT qui sert de référence⁵⁶. Bedag se fonde sur la valeur médiane des salaires calculée pour chaque catégorie professionnelle.

⁵⁵ Voir <https://shop.kienbaum.com/kaderloehne-kadersalaerstudie-schweiz-2019>

⁵⁶ Voir <https://www.swissict.ch/mm-salaerstudie-2019/>

12.5.2 Banque cantonale bernoise SA (BCBE)

Remarques générales concernant la comparaison

Nous avons retenu six banques cantonales et la société Valiant Holding SA pour les comparer à la BCBE. Le total du bilan et les effectifs de ces établissements financiers sont en général comparables. Signalons que la BCBE et la BCV sont les seules banques cantonales comparées qui ne bénéficient plus de la garantie de l'Etat. La BCBE est aussi la seule, avec la Banque cantonale lucernoise (LUKB), à être une société anonyme de droit privé.

Entreprise		Banque cantonale bernoise (BCBE)	Banque cantonale d'Argovie (AKB)	Banque cantonale vaudoise (BCV)	Banque cantonale de Bâle-Campagne (BLKB)	Banque cantonale des Grisons (GKB)	Banque cantonale de Lucerne (LUKB)	Banque cantonale de Saint-Gall SGKB	Valiant Holding SA
Forme juridique		SA de droit privé	Etablissement de droit public	SA de droit spécial	Etablissement de droit public	Etablissement de droit public	SA de droit privé	SA d'économie mixte	SA de droit privé
Cotation en bourse		SIX Swiss Exchange	Non	SIX Swiss Exchange	SIX Swiss Exchange (bons particip.)	SIX Swiss Exchange (bons particip.)	SIX Swiss Exchange	SIX Swiss Exchange	SIX Swiss Exchange
Part du capital détenue par le canton (RG 2019)		51,5 %	100 %	66,95 %	73,73 %	84,5 %	61,5 %	54,84 %	-
Part des voix détenue par le canton (RG 2019)		51,5 %	100 %	66,95 %	100 %	100 %	61,5 %	54,84 %	-
Garantie d'Etat		Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	-
Assujettissement		Assujettie	Partiellement exonérée	Assujettie	Partiellement exonérée	Exonérée	Assujettie	Assujettie	Assujettie
Nombre d'EPT (RG 2019)		1013	708	1921	687	783	1020	1099	918
Total du bilan en mio CHF (RG 2019)		32 930	30 243	48 352	27 280	28 294	42 491	35 793	29 906
Rémunération 2017 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(8) 1630	(8) 873	(7) 1971	(10) 1038	(7) 672	(9) 773	(8) 1145	(10) 1563
	Rémunération du/de la président-e du CA	608	357	1103	221	248	174	304	494
	Rémunération moyenne par membre du CA (président-e excepté-e)	(7) 146	(7) 74	(6) 145	(9) 91	(6) 71	(7) 86	(7) 120	(7) 153

Entreprise		Banque cantonale bernoise (BCBE)	Banque cantonale d'Argovie (AKB)	Banque cantonale vaudoise (BCV)	Banque cantonale de Bâle-Campagne (BLKB)	Banque cantonale des Grisons (GKB)	Banque cantonale de Lucerne (LUKB)	Banque cantonale de Saint-Gall (SGKB)	Valiant Holding SA
	Rémunération totale de la direction	(4) 3669	(5,5) 3820	(8) 11 399	(6,33) 5125	(4) 3124	(5) 4849	(4,58) 4127	(6) 4489
	Rémunération maximale au sein de la direction	1099	750	2045	964	1027	1180	1332	1166
	Rémunération moyenne /membre de la direction	917	695	1425	810	781	970	901	748
Rémunération 2018 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(8) 1324	(9) 971	(7) 1486	(11) 1039	(8) 651	(8) 806	(8) 1118	(8) 1581
	Rémunération du/de la président-e du CA	540	357	675	220	248	210	304	500
	Rémunération moyenne par membre du CA (président-e excepté-e)	(7) 112	(8) 77	(6) 135	(9) 91	(5,66) 71	(7,67) 77	(7) 116	(7) 154
	Rémunération totale de la direction	(5) 3734	(5,54) 4093	(8) 11 173	(7) 4885	(4) 3151	(5) 5050	(4,83) 4458	(6) 4747
	Rémunération maximale au sein de la direction	1008	771	2027	1052	1023	1216	1316	1242
	Rémunération moyenne /membre de la direction	747	739	1397	698	788	1010	923	791
Rémunération 2019 (en milliers CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(11) 1330	(9) 866	(7) 1546	(12) 992	(7) 672	(9) 791	(9) 1240	(9) 1579
	Rémunération du/de la président-e du CA	547	314	676	265	248	210	306	500
	Rémunération moyenne par membre du CA (président-e excepté-e)	(7) 112	(7,5) 74	(6) 145	(8) 91	(6) 71	(7,37) 79	(7,66) 122	(7) 154
	Rémunération totale de la direction	(4,58) 3423	(5,75) 4276	(8) 11 321	(6,66) 4488	(4) 3220	(5) 5200	(5) 4632	(5,625) 4505
	Rémunération maximale au sein de la direction	791	777	2026	1064	775	1255	1319	1031

Entreprise		Banque cantonale bernoise (BCBE)	Banque cantonale d'Argovie (AKB)	Banque cantonale vaudoise (BCV)	Banque cantonale de Bâle-Campagne (BLKB)	Banque cantonale des Grisons (GKB)	Banque cantonale de Lucerne (LUKB)	Banque cantonale de Saint-Gall (SGKB)	Valiant Holding SA
	Rémunération moyenne /membre de la direction	747	744	1415	674	805	1040	926	801

Remarques et explications concernant les rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction de la BCBE

Remarques concernant les rémunérations versées en 2017

BEKB

Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration pour l'exercice 2017, au même titre que la prime de développement durable pour les exercices 2013 à 2017, d'un montant total de CHF 105 000. Dans le cas de trois membres, les rémunérations comprennent en outre un solde de la prime de développement durable pour les exercices 2008 à 2016 d'un montant de CHF 153 000. Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux membres de la direction, au même titre que la prime de développement durable pour les exercices 2013 à 2017, d'un montant de CHF 347 000.

AKB

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et de la direction comprennent les cotisations de l'employeur acquittées tant pour les assurances sociales que pour la prévoyance professionnelle. Les rémunérations versées aux membres de la direction ne comprennent pas les avantages offerts aux salariés et salariées, pour autant qu'ils soient conformes aux usages du marché, octroyés à l'ensemble du personnel et non assujettis à l'impôt sur le revenu. Selon les indications du rapport de gestion, le taux d'occupation du président du conseil de la banque est de 60 pour cent. Des changements au sein de la direction se sont traduits par une hausse provisoire des effectifs de cet organe (du 15 mai 2017 au 31 octobre 2017).

BCV

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration comprennent les cotisations de l'employeur acquittées pour les assurances sociales, mais pas pour la prévoyance professionnelle (à l'exception du président du conseil d'administration). Les rémunérations versées aux membres de la direction comprennent les cotisations de l'employeur acquittées tant pour les assurances sociales que pour la prévoyance professionnelle. Dans le cadre de la rémunération liée à la performance à long terme, plan 2015-2017, 1786 actions ont été attribuées aux membres de la direction. La valeur de ces actions est comprise dans les rémunérations mentionnées ci-dessus.

BLKB

Au 1^{er} janvier 2017, la direction se composait de sept membres. Un de ses membres a pris sa retraite le 30 avril 2017 et deux nouveaux membres ont été nommés le 1^{er} juillet 2017. Un membre ayant démissionné au 31 décembre 2017, la direction se composait à nouveau de sept membres le 1^{er} janvier 2018. Les rémunérations versées aux membres du conseil de la banque comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales, des indemnités forfaitaires pour frais et la valeur des certificats de la banque souscrits à un prix avantageux. Les rémunérations versées aux membres de la direction comprennent des prestations accessoires (REKA, contribution aux frais de repas, véhicule de fonction), des indemnités forfaitaires pour frais, la valeur des certificats de la banque souscrits à un prix avantageux et les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

GKB

Les rémunérations versées aux membres du conseil de la banque comprennent les indemnités en espèces, mais pas les indemnités forfaitaires (remboursement des frais) ni les cotisations de l'employeur à l'AVS ou à d'autres assurances sociales publiques. Les rémunérations versées aux membres et au président de la direction comprennent les cotisations aux assurances sociales et les cadeaux d'ancienneté, mais pas les versements effectués aux fins de garantie des acquis à la suite de la révision du plan de prévoyance.

LUKB

Les cotisations de prévoyance vieillesse et risque sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle de la banque. Pour la période allant de l'assemblée générale 2017 à celle de 2018, les membres du conseil d'administration ont par ailleurs perçu des indemnités forfaitaires pour frais d'un montant total de CHF 49 000 qui n'étaient pas comptabilisées comme une rémunération. Un changement a eu lieu au sein du conseil d'administration en 2017. Pour les membres de la direction, les indemnités forfaitaires pour frais (pas non plus comptabilisées comme une rémunération) s'élevaient à CHF 96 000.

SGKB

Les cotisations aux assurances sociales sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle de la banque. La direction comptait cinq membres, dont un a démissionné au 31 juillet 2017.

Valiant

Conseil d'administration : 30 pour cent des honoraires sont versés sous la forme d'actions de Valiant bloquées durant trois ans. Les rémunérations comprennent les prestations sociales (cotisations de l'employeur et du travailleur pour AVS/AI/APG, AC et caisse d'allocations familiales). La rémunération versée au président du conseil d'administration comprend également des prestations en nature d'une valeur de CHF 7000.

Direction : les rémunérations comprennent des actions bloquées durant trois ans, des prestations en nature ainsi que les cotisations aux assurances sociales et à l'institution de prévoyance (AVS/AI/APG, AC, caisse d'allocations familiales, AAP, AANP, caisse de pension et caisse complémentaire). En 2017, Valiant a en outre versé à deux membres de la direction une somme totale de CHF 54 300 pour des mandats au sein d'organisations tierces dans lesquelles la banque ne détenait pas de participation ou une participation de moins de 50 pour cent.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2018

BEKB

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration comprennent les cotisations de l'employeur acquittées pour les assurances sociales, mais pas pour la prévoyance professionnelle. Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux membres de la direction pour l'exercice 2018, tout comme les indemnités versées pour la réalisation des objectifs de performance à long terme pour les exercices 2016 à 2018.

AKB

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et de la direction comprennent les cotisations de l'employeur acquittées tant pour les assurances sociales que pour la prévoyance professionnelle. Les rémunérations versées aux membres de la direction ne comprennent pas les avantages offerts aux salariés et salariées, pour autant qu'ils soient conformes aux usages du marché, octroyés à l'ensemble du personnel et non assujettis à l'impôt sur le revenu. Selon les indications du rapport de gestion, le taux d'occupation du président du conseil de la banque est de 60 pour cent.

BCV

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration comprennent les cotisations de l'employeur acquittées pour les assurances sociales. La BCV ne verse pas de cotisations de prévoyance aux membres de son conseil d'administration. Les rémunérations versées aux membres de la direction comprennent les cotisations de l'employeur acquittées tant pour les assurances sociales que pour la prévoyance professionnelle. Dans le cadre de la rémunération liée à la performance à long terme, plan 2016-2018, 1374 actions ont été attribuées aux membres de la direction. La valeur de ces actions est comprise dans les rémunérations mentionnées ci-dessus.

BLKB

Les rémunérations versées aux membres du conseil de la banque comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales, des indemnités forfaitaires pour frais et la valeur des certificats de la banque souscrits à un prix avantageux. Les rémunérations versées à la direction comprennent des prestations accessoires (REKA, contribution aux frais de repas, véhicule de fonction), des indemnités forfaitaires pour frais, la valeur des certificats de la banque souscrits à un prix avantageux et les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

GKB

Le montant total des rémunérations versées aux membres du conseil de la banque comprend les indemnités en espèces, mais pas les cotisations de l'employeur à l'AVS ou à d'autres assurances sociales publiques. Un changement survenu en 2018 au sein du conseil de la banque a entraîné une réduction temporaire des effectifs pendant quatre mois. Le montant total des

rémunérations versées aux membres de la direction comprend les indemnités en espèces et les cotisations de l'employeur aux caisses de pension, mais pas les indemnités forfaitaires (remboursement des frais) ni les cotisations de l'employeur à l'AVS ou à d'autres assurances sociales publiques. Ce total ne comprend par ailleurs pas non plus les versements effectués aux fins de garantie des acquis à la suite de la révision du plan de prévoyance.

LUKB

Les cotisations de prévoyance vieillesse et risque sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle de la banque. Pour la période allant de l'assemblée générale 2018 à celle de 2019, les membres du conseil d'administration ont par ailleurs perçu des indemnités forfaitaires pour frais d'un montant total de CHF 53 000 qui n'étaient pas comptabilisées comme une rémunération. Un changement survenu en 2018 au sein du conseil d'administration s'est traduit par l'augmentation du nombre de ses membres à partir de l'assemblée générale 2018. Pour les membres de la direction, les indemnités forfaitaires pour frais (pas non plus comptabilisées comme une rémunération) s'élevaient à CHF 96 000.

SGKB

Les cotisations aux assurances sociales sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle de la banque. En raison de la désignation d'un nouveau membre, la direction comptait à nouveau cinq membres à partir du 1^{er} mars 2018.

Valiant

Conseil d'administration : 30 pour cent des honoraires sont versés sous la forme d'actions de Valiant bloquées durant trois ans. Les rémunérations comprennent les prestations sociales (cotisations de l'employeur et du travailleur pour AVS/AI/APG, AC et caisse d'allocations familiales). La rémunération versée au président du conseil d'administration comprend également des prestations en nature d'une valeur de CHF 7000.

Direction : les rémunérations comprennent des actions bloquées durant trois ans, des prestations en nature ainsi que les cotisations aux assurances sociales et à l'institution de prévoyance (AVS/AI/APG, AC, caisse d'allocations familiales, AAP, AANP, caisse de pension et caisse complémentaire). En 2018, Valiant a en outre versé à deux membres de la direction une somme totale de CHF 59 932,50 pour des mandats au sein d'organisations tierces dans lesquelles la banque ne détenait pas de participation ou une participation de moins de 50 pour cent.

Remarques concernant les rémunérations versées en 2019

BEKB

Les cotisations de prévoyance et celles de l'employeur sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle pour l'exercice 2019.

Les fourchettes de rémunération applicables aux membres de la Direction générale n'ont pas été modifiées. En 2019, la rémunération variable des membres de la direction représentait entre 41 et 57 pour cent de la composante fixe du salaire. Le fait que la rémunération variable correspond à plus de 50 pour cent de la part fixe s'explique par le départ à la retraite de deux membres de la direction ainsi que par l'entrée en fonction du nouveau CEO, Armin Brun, au cours de l'exercice.

Hanspeter Rüfenacht a présidé la direction jusqu'au 30 juin 2019. Armin Brun, auparavant membre de la direction, a été nommé CEO le 1^{er} juillet 2019. De fin juin, date du départ de Hanspeter Rüfenacht, à la prise de fonction d'Andreas Schafer au début décembre 2019, la direction se composait de quatre membres.

AKB

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et de la direction comprennent les cotisations de l'employeur acquittées tant pour les assurances sociales que pour la prévoyance professionnelle. Les rémunérations versées aux membres de la direction ne comprennent pas les avantages offerts aux salariés et salariées, pour autant qu'ils soient conformes aux usages du marché, octroyés à l'ensemble du personnel et non assujettis à l'impôt sur le revenu. Selon les indications du rapport de gestion, le taux d'occupation du président du conseil de la banque est de 60 pour cent.

BCV

Les rémunérations versées aux membres du conseil d'administration comprennent les cotisations de l'employeur acquittées pour les assurances sociales. La BCV ne verse pas de cotisations de prévoyance aux membres de son conseil d'administration. Les rémunérations versées aux membres de la direction comprennent les cotisations de l'employeur acquittées tant pour les assurances sociales que pour la prévoyance professionnelle. Dans le cadre de la rémunération liée à la performance à long terme, plan 2017-2019, 1519 actions ont été attribuées aux membres de la direction. La valeur de ces actions est comprise dans les rémunérations mentionnées ci-dessus.

BLKB

Les rémunérations versées aux membres du conseil de la banque comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales, des indemnités forfaitaires pour frais et la valeur des certificats de la banque souscrits à un prix avantageux. Les rémunérations versées à la direction comprennent des prestations accessoires (REKA, contribution aux frais de repas, véhicule de fonction), des indemnités forfaitaires pour frais, la valeur des certificats de la banque souscrits à un prix avantageux et les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

GKB

Le montant total des rémunérations versées aux membres du conseil de la banque comprend les indemnités en espèces, mais pas les cotisations de l'employeur à l'AVS ou à d'autres assurances sociales publiques. Pour les membres de la direction, les prestations sociales comprennent les cotisations de l'employeur au deuxième pilier, le supplément de capital-vieillesse (versement unique en cas de retraite anticipée, s'applique à tous les collaborateurs et collaboratrices de la GKB) et les cadeaux d'ancienneté. Le montant total des rémunérations comprend les indemnités en espèces et les cotisations de l'employeur aux caisses de pension, mais pas les indemnités forfaitaires (remboursement des frais) ni les cotisations de l'employeur à l'AVS ou à d'autres assurances sociales publiques.

LUKB

Les cotisations de prévoyance vieillesse et risque sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle de la banque. Pour la période allant de l'assemblée générale 2018 à celle de 2019, les membres du conseil d'administration ont par ailleurs perçu des indemnités forfaitaires pour frais d'un montant total de CHF 49 000 qui n'étaient pas comptabilisées comme une rémunération. Pour les membres de la direction, les indemnités forfaitaires pour frais (pas non plus comptabilisées comme une rémunération) s'élevaient à CHF 96 000. En 2019, un membre du conseil d'administration a démissionné parce qu'il a atteint l'âge de la retraite.

SGKB

Les cotisations aux assurances sociales sont comprises dans les rémunérations versées aux organes de direction stratégique et opérationnelle de la banque.

Valiant

Conseil d'administration : 30 pour cent des honoraires sont versés sous la forme d'actions de Valiant bloquées durant trois ans. Les rémunérations comprennent les prestations sociales (cotisations de l'employeur et du travailleur pour AVS/AI/APG, AC et caisse d'allocations familiales). La rémunération versée au président du conseil d'administration comprend également des prestations en nature d'une valeur de CHF 7000.

Direction : les rémunérations comprennent des actions bloquées durant trois ans, des prestations en nature ainsi que les cotisations aux assurances sociales et à l'institution de prévoyance (AVS/AI/APG, AC, caisse d'allocations familiales, AAP, AANP, caisse de pension et caisse complémentaire). En 2019, Valiant a en outre versé à deux membres de la direction une somme totale de CHF 58 845 pour des mandats au sein d'organisations tierces dans lesquelles la banque ne détenait pas de participation ou une participation de moins de 50 pour cent.

12.5.3 BKW SA

Explications générales concernant la comparaison transversale

Il est difficile de comparer BKW SA, en tant que SA de droit privé cotée en bourse et entreprise d'énergie et d'infrastructures dont le canton est l'actionnaire majoritaire, avec d'autres entreprises, car il n'y a quasiment aucune entreprise comparable au sein de la branche. C'est pourquoi la présente comparaison porte sur les deux groupes actifs dans le secteur de l'énergie Axpo et Alpiq, sur Swisscom SA en tant qu'entreprise d'infrastructures cotée en bourse dont la Confédération est l'actionnaire majoritaire ainsi que sur trois groupes industriels suisses cotés en bourse (Bucher Industries SA, Dätwyler Holding SA et SFS Group SA). Ces derniers disposent d'une taille similaire à BKW SA en termes de capitalisation boursière, de chiffre d'affaires et d'effectifs.

Il convient toutefois de souligner que BKW SA s'est développée avec beaucoup de succès au cours des dernières années. Cela se voit notamment à l'évolution du cours de l'action. Celui-ci a augmenté de 44,8 pour cent sur la période considérée entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2019, tandis que le Swiss Performance Index (SPI) a seulement progressé de 41,6 pour cent. Sur la période considérée, le cours des actions des autres entreprises prises en compte dans la présente comparaison a été moins réjouissant. Chez Alpiq, il s'est effondré de 17,2 pour cent, avant la décotatation des actions de l'entreprise le 17 décembre 2019. Les autres entreprises comparables ont certes enregistré une évolution positive du cours de leurs actions, toutefois inférieure à celle du SPI. L'action de Swisscom SA n'a ainsi augmenté que de 13,3 pour cent, celle de Bucher Industries SA a tout de même enregistré une hausse de 33,1 pour cent. L'évolution du cours de l'action de BKW SA, qui est également extrêmement positive pour le canton de Berne en tant qu'actionnaire majoritaire, doit être prise en compte dans la comparaison des rémunérations versées.

Entreprise	BKW SA (BKW)	Axpo Holding AG (Axpo)	Alpiq Holding SA (Alpiq)	Swisscom SA	Bucher Industries SA	Dätwyler Holding SA	SFS Group SA
Forme juridique	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit public d'après la LET (RS 784.11)	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé
Négociabilité	SIX Swiss Exchange	Non	Aujourd'hui non, jusqu'au 16.12.19 oui SIX Swiss Exchange	SIX Swiss Exchange	SIX Swiss Exchange	SIX Swiss Exchange	SIX Swiss Exchange
Part cantonale au capital (RG 2018)	52,54 %	100 %	5,6 % de participation directe du canton de Soleure, au moins 30 %	Pas de participation cantonale connue, participation de la Confédération de	Pas de participation cantonale connue	Pas de participation cantonale connue	Pas de participation cantonale connue

Entreprise		BKW SA (BKW)	Axpo Holding AG (Axpo)	Alpiq Holding SA (Alpiq)	Swisscom SA	Bucher Indus- tries SA	Dätwyler Hol- ding SA	SFS Group SA
				de participa- tion indirecte de cantons et communes, notamment de la Suisse ro- mande	50,95 % (ac- tionnaire ma- joritaire)			
Part des voix détenue par les pouvoirs publics (rapport de gestion 2019 ou 2018/19)		52,54 %	100 %	Au moins 35 % (parti- pation indi- recte des pou- voirs publics incluse)	50,95 %	0 %	0 %	0 %
Garantie de l'Etat		Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Assujettissement fiscal		Assujettie à l'impôt	Assujettie à l'impôt	Assujettie à l'impôt	Assujettie à l'impôt	Assujettie à l'impôt	Assujettie à l'impôt	Assujettie à l'impôt
Nombre d'EPT (RG 2019 ou 2018/19)		8961	4958	1226	19 317	13 107*	7995*	10 571
Total du bilan en millions de CHF (RG 2019 ou 2018/19)		9239	20 806	7369	42 247	2545	1162	966
Rémunérations en 2017 ou 2016/17 (Axpo) (en milliers de CHF)	Rémunération totale du conseil d'adminis- tration	(7) 888	(9) 1255	(13) 2646	(9) 2250	(7) 1055	(7) 2377	(6) 1178
	Rémunération du/de la président-e du CA	340	368	516	558	400	582	437
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e ex- cepté-e)	(6) 91	(8) 111	(12) 178	(8) 212	(6) 109	(6) 299	(5) 148
	Rémunération totale de la direction	(5) 4817	(5) 4630	(5) 7413	(7) 8762	(7) 6837	(4) 6273	5765
	Rémunération maximale au sein de la direc- tion	1301	1181	1959	1829	1819	2366	1192
	Rémunération moyenne par membre de la direction	963	926	1483	1252	977	1568	641
Rémunérations en 2018 ou 2017/18 (Axpo) (en milliers de CHF)	Rémunération totale du conseil d'adminis- tration	(7) 932	(9) 1171	(13) 2386	(9) 2291	(7) 1191	(7) 2144	(6) 1223
	Rémunération du/de la président-e du CA	387	377	506	563	400	525	440

Entreprise		BKW SA (BKW)	Axpo Holding AG (Axpo)	Alpiq Holding SA (Alpiq)	Swisscom SA	Bucher Indus- tries SA	Dätwyler Hol- ding SA	SFS Group SA
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e excepté-e)	(6) 91	(8) 99	(12) 157	(8) 216	(6) 132	(6) 270	(5) 157
	Rémunération totale de la direction	(5) 5671	(5) 4576	(5) 7140	(7) 8621	(7) 7603	(4) 5711	(9) 5749
	Rémunération maximale au sein de la direction	2031	1193	1841	1829	1890	2217	1185
	Rémunération moyenne par membre de la direction	1134	915	1428	1232	1086	1428	639
Rémunérations en 2019 ou 2018/19 (Axpo) (en milliers de CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(7) 954	(10) 1229	(13) 2247	(9) 2212	(7) 1272	(8) 2194	(6) 1101
	Rémunération du/de la président-e du CA	385	377	922	560	394	476	389
	Rémunération moyenne par membre du conseil d'administration (président-e excepté-e)	(6) 95	(9) 95	(12) 110	(8) 213	(6) 146	(7) 245	(5) 142
	Rémunération totale de la direction	(5) 5963	(5) 4 595	(5) 6891	(7) 7516	(7) 6972	(4) 6568	(10) 5978
	Rémunération maximale au sein de la direction	1764	1226	1902	1759	1863	2586	1121
	Rémunération moyenne par membre de la direction	1193	919	1378	1074	996	1642	598

*) Bucher Industries SA et Dätwyler Holding SA fournissent des données sur le nombre de leurs collaborateurs et collaboratrices dans leurs rapports de gestion, mais pas sur le nombre de postes à temps plein.

Important : les rémunérations indiquées dans le tableau comprennent également les cotisations de l'employeur à la caisse de pension ainsi que les cotisations AVS/AI/AC/APG de l'employeur.

Remarques sur les entreprises utilisées dans la comparaison et les rémunérations

Axpo

L'actionnariat d'Axpo se compose des cantons de Zurich, d'Argovie, de Schaffhouse, de Glaris et de Zoug, d'Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, de AEW Energie AG (canton d'Argovie), de SAK Holding AG (cantons de Saint-Gall, d'Appenzell Rhodes intérieures et Appenzell Rhodes extérieures) et de EKT Holding AG (canton de Thurgovie).

Alpiq

La structure actionnariale d'Alpiq est relativement complexe et imbriquée. Le canton de Soleure détient une participation directe de 5,6 pour cent dans Alpiq. EOS Holding SA détient 31,4 pour cent du capital-actions. L'actionnariat d'EOS Holding SA se compose quant à lui des Services Industriels de Genève (SIG), de la Ville de Lausanne, de FMV SA (canton du Valais, communes valaisannes), de Groupe E (participation des cantons de Fribourg [plus de 80 %] et Neuchâtel) ainsi que de Romande Energie SA (participation du canton de Vaud et de la Ville

de Lausanne). Via les actionnaires minoritaires Aziende Industriali di Lugano (AIL) SA, Eniwa Holding AG (ville d'Aarau) et WWZ AG, une partie supplémentaire du capital-actions d'Alpiq est indirectement détenue par les pouvoirs publics. Schweizer Kraftwerksbeteiligungs-AG détient 27 pour cent du capital-actions d'Alpiq. Schweizer Kraftwerksbeteiligungs-AG est une société de CSA Energie-Infrastruktur Schweiz (groupe d'investissement de la fondation de placement Credit Suisse), à laquelle participent environ 130 caisses de pension et institutions de prévoyance. Un important changement a eu lieu à la direction d'Alpiq en 2019. La CEO Jasmin Staiblin (membre de la direction du groupe touchant la rémunération la plus élevée) a été exemptée de ses fonctions depuis son départ le 31 décembre 2018 jusqu'à la fin de son contrat le 31 décembre 2019. En outre, la rémunération totale de la direction en 2019 incluait également des paiements à deux autres membres ayant quitté la direction l'année précédente. La fonction de CEO a été assumée par intérim par le délégué du conseil d'administration et président du conseil d'administration Jens Alder. La rémunération qui lui a été versée apparaît dans la rémunération du conseil d'administration. Celle-ci est plus élevée que les années précédentes du fait de cette fonction supplémentaire.

Swisscom

Après le départ d'un membre du conseil d'administration au 31.12.2018, le conseil d'administration n'était constitué que de huit membres jusqu'à l'AG du 2 avril 2019. Les données sur l'indemnité moyenne des membres du conseil d'administration tiennent compte de ce siège vacant.

12.5.4 BLS AG

Explications générales concernant la comparaison transversale

Les entreprises soumises à la comparaison transversale du chapitre 8 ont été définies selon les critères suivants.

Le secteur public garantit le financement du trafic régional de voyageurs (TRV) par le paiement d'indemnités. L'offre TRV est définie par les cantons qui commandent les prestations de transport. De ce fait, seules ont été prises en compte des entreprises de transport opérant dans le trafic régional.

L'autre critère est la taille desdites entreprises, mesurée à l'aune de leur chiffre d'affaires, de leurs effectifs et du total du bilan. Toutes les entreprises sont en mains publiques et sont organisées comme des sociétés anonymes de droit privé, à l'exception de CFF, qui constitue une société anonyme fondée sur une loi spéciale et appartient à 100 % à la Confédération. Les actions de la société ne sont pas négociées.

Entreprise		BLS SA	Chemins de fer fédéraux (CFF)	Chemins de fer rhétiques (RHB)	Südostbahn (SOB)
Forme juridique		Société anonyme de droit privé	Société anonyme fondée sur une loi spéciale	Société anonyme de droit privé	Société anonyme de droit privé
Chiffre d'affaires/résultat d'exploitation (rapport de gestion 2019) en milliers de CHF		1 194 907	9 863 900	393 012	187 415
Part du capital en mains publiques (rapport de gestion 2019)		84,89 %	100 %	95,4 %	84,73 %
Recettes liées au trafic (en milliers de CHF)		591 210	4 439 000	129 446	52 464
Indemnités du secteur public (en milliers de CHF)		441 807	2 802 100	362 538	99 214
Indemnités pour le trafic régional de voyageurs (en milliers de CHF)		183 345	684 500	74 480	51 400
Nombre d'EPT (GB 2019)		3414	32 535	1372	605
Total du bilan en millions de CHF (rapport de gestion 2019)		5 450 863	48 918 000	3 386 627	1 072 893
Rémunérations 2017 (en milliers de CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(9) 338	(9) 1 067	(7) 194	(8) 207
	Rémunération de la présidence du conseil d'administration	64	279	60	-
	Rémunération moyenne des membres du CA (hors présidence)	(8) 34	(8) 98	(6) 22	(8) 25,8 (présidence incluse)
	Rémunération totale de la direction	(9) 3401	(9) 5431	(7) 2004	(7) 1623
	Rémunération la plus élevée accordée à un membre de la direction	563	1007	355	-

Entreprise		BLS SA	Chemins de fer fédéraux (CFF)	Chemins de fer rhétiques (RHB)	Südostbahn (SOB)
	Rémunération moyenne des membres de la direction	378	603	(7) 286	(7) 232
Rémunérations 2018 (en milliers de CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(9) 326	(9) 1 078	(7) 194	(8) 215
	Rémunération de la présidence du conseil d'administration	61	287	60	-
	Rémunération moyenne des membres du CA (hors présidence)	(8) 33	(8) 99	(6) 22	(8) 26,8 (présidence incluse)
	Rémunération totale de la direction	(9) 3262	(9) 5327	(7) 2064	(7) 1672
	Rémunération la plus élevée accordée à un membre de la direction	552	987	382	-
	Rémunération moyenne des membres de la direction	(9) 362	(9) 592	(7) 295	(7) 239
Rémunérations 2019 (en milliers de CHF)	Rémunération totale du conseil d'administration	(8,6) 349	(9.4) 1072	(7) 194	(8) 205
	Rémunération de la présidence du conseil d'administration	59	280	60	-
	Rémunération moyenne des membres du CA (hors présidence)	(7.6) 38	(8.4) 94	(6) 22	(8) 25,6 (présidence incluse)
	Rémunération totale de la direction	(9) 2799	(8) 4517	(7) 2058	(6) 1428
	Rémunération la plus élevée accordée à un membre de la direction	552	932	380	-
	Rémunération moyenne des membres de la direction	311	(8) 565	(7) 294	(6) 238

Remarques et explications concernant la rémunération du conseil d'administration (CA) et de la direction de BLS

Remarques concernant les rémunérations 2017

BLS

Pour l'exercice 2017, les cotisations de prévoyance et les cotisations de l'employeur sont comprises dans les rémunérations du CA et de la direction.

CFF

La rémunération des membres du CA se compose d'une part fixe liée à la fonction et fondée sur une charge moyenne (en jours par année) et d'une indemnité forfaitaire pour frais. Conformément au règlement sur les honoraires et le remboursement des frais, les membres reçoivent en outre des indemnités journalières pour les travaux effectués au sein des comités. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres en question et à leur partenaire respectif. La rémunération du CA s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle.

La rémunération des membres de la direction du groupe se compose d'un salaire de base fixe, d'une prime liée aux prestations et aux résultats et d'une indemnité forfaitaire pour frais. De plus, chaque membre de la direction reçoit un versement unique sur son second pilier. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres en question, à leur partenaire, ainsi qu'aux membres de leurs familles. Le CEO bénéficie en outre d'une assurance-risque en cas d'invalidité ou de décès en plus de celle de la Caisse de pensions CFF. La rémunération de la direction s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle.

Le 23 novembre 2016, le Conseil fédéral s'est prononcé en faveur d'un renforcement des possibilités de pilotage concernant les rémunérations des cadres du plus haut niveau hiérarchique des entreprises et des établissements proches de la Confédération. Il a demandé à leurs conseils d'administration de demander l'adaptation correspondante de leurs statuts au plus tard lors des assemblées générales 2018. L'assemblée générale doit ainsi avoir la compétence de fixer chaque année, à l'avance, une limite supérieure, tant pour la rémunération totale des membres de l'organe de direction suprême et de sa présidence (celle-ci doit être mentionnée séparément) que pour la rémunération de la direction. Il s'agissait aussi d'inscrire dans les statuts que la part variable du salaire et le montant des prestations accessoires des membres de la direction ne doivent pas dépasser respectivement 50 % et 10 % de la part fixe. Il appartient au conseil d'administration de fixer le montant maximal en respectant cette limite.

La prévoyance professionnelle des collaborateurs de CFF SA, CFF Cargo SA et de différentes filiales est assurée par la Caisse de pensions CFF, juridiquement autonome. Celle-ci se fonde sur le principe de la primauté des cotisations et son financement est assuré par les cotisations de l'employé et de l'employeur.

RHB

Avec leurs salaires d'avril 2017, tous les collaborateurs ont reçu une prime unique non assurée de CHF 500. Les rémunérations versées aux membres de la direction incluent la part de l'employeur pour les cotisations aux assurances sociales ainsi qu'une part variable liée à l'évaluation des prestations. Chaque membre du conseil d'administration a droit à un abonnement général 1^{re} classe ou à des bons Reka Rail d'un montant équivalent.

SOB

En 2017, le conseil d'administration comptait huit membres. Les entrées en fonction et les départs en cours d'année ne sont pas mentionnés. Le rapport de gestion n'indique que le montant total des rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction. En 2017, la direction comptait sept membres. Les entrées en fonction et les départs en cours d'année ne sont pas mentionnés.

Remarques concernant les rémunérations 2018

BLS

Pour l'exercice 2018, les rémunérations de la direction et du conseil d'administration comprennent les cotisations de prévoyance et les cotisations de l'employeur. Le 1^{er} juin 2018, Bernhard Antener est devenu le représentant du canton au conseil d'administration à la place de Barbara Egger-Jenzer, qui avait démissionné le 31 mai 2015. La direction compte au total neuf personnes (représentant 8,5 EPT).

CFF

L'assemblée générale CFF a révisé les statuts des CFF en vertu des art. 626 f., 647 et 698 du Code suisse des obligations. La Confédération a en effet défini des mesures grâce auxquelles elle entend assurer le pilotage de ses grandes sociétés anonymes en matière d'honoraires et de salaires. Ainsi, les statuts des CFF prévoient désormais que la part variable du salaire des membres de la direction du groupe ne peut dépasser 50 % et les prestations accessoires 10 % du salaire fixe de base ; le montant maximal de ces dernières est défini par le conseil d'administration dans le respect de ce plafond. La rémunération du conseil d'administration ne comprend pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle.

La rémunération des membres du conseil d'administration se compose d'une part fixe liée à la fonction et fondée sur une charge moyenne (en jours par année) et d'une indemnité forfaitaire pour frais. Conformément au règlement sur les honoraires et le remboursement des frais, les membres reçoivent en outre des indemnités journalières pour les travaux effectués au sein des comités. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres en question et à leur partenaire respectif. La rémunération du CA s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle. A noter que depuis l'adaptation du règlement précité au 1^{er} octobre 2018, l'abonnement général gratuit n'est plus accordé que pendant la durée du mandat au CA, c'est-à-dire que la présidence du CA n'en bénéficie plus à vie et que les membres du CA n'en bénéficient plus pendant les quatre années qui suivent leur départ du CA. Enfin, la rémunération du CA s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle.

La rémunération des membres de la direction du groupe se compose d'un salaire de base fixe, d'une prime liée aux prestations et aux résultats et d'une indemnité forfaitaire pour frais. De

plus, chaque membre de la direction reçoit un versement unique sur son second pilier. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres en question, à leur partenaire, ainsi qu'aux membres de leurs familles. Le CEO bénéficie en outre d'une assurance-risque en cas d'invalidité ou de décès en plus de celle de la Caisse de pensions CFF (qui a été résiliée le 31.12.2018). La rémunération de la direction s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle. Au cours de l'année sous revue, l'ancien membre de la direction Georg Radon a reçu des honoraires de CA de filiales des CFF à hauteur de CHF 33 000. Aucune indemnité n'a été accordée aux anciens membres du CA, à l'exception des abonnements généraux gratuits (à vie pour le président du CA et pendant quatre ans après leur départ pour les membres du CA).

La prévoyance professionnelle des collaborateurs de CFF SA, CFF Cargo SA et de différentes filiales est assurée par la Caisse de pensions CFF, juridiquement autonome. Celle-ci se fonde sur le principe de la primauté des cotisations et son financement est assuré par les cotisations de l'employé et de l'employeur. En 2018, le versement annuel à la Caisse de pensions pour la direction s'est élevé à 0 franc.

RHB

Les rémunérations versées aux membres de la direction incluent la part de l'employeur pour les cotisations aux assurances sociales ainsi qu'une part variable liée à l'évaluation des prestations. Chaque membre du conseil d'administration a droit à un abonnement général 1^{re} classe ou à des bons Reka Rail d'un montant équivalent.

SOB

En 2018, le conseil d'administration comptait huit membres. Les entrées en fonction et les départs en cours d'année ne sont pas mentionnés. Le rapport de gestion n'indique que le montant total des rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction. En 2018, la direction comptait sept membres. Les entrées en fonction et les départs en cours d'année ne sont pas mentionnés.

Remarques concernant les rémunérations 2019

BLS

Pour l'exercice 2019, les rémunérations de la direction et du conseil d'administration comprennent les cotisations de prévoyance et les cotisations de l'employeur. Le 4 avril 2019, Stefanie Zimmermann a succédé à Viola Amherd en tant que représentante du canton de Valais. Viola Amherd a quitté le Conseil d'administration en décembre 2018. La direction compte au total neuf personnes (représentant 7,25 EPT).

CFF

La rémunération du conseil d'administration se compose d'une part fixe liée à la fonction et fondée sur une charge moyenne (en jours par année) et d'une indemnité forfaitaire pour frais. Conformément au règlement sur les honoraires et le remboursement des frais, les membres reçoivent en outre des indemnités journalières pour les travaux effectués au sein des comités. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres en question et à leur partenaire respectif pendant toute la durée de leur mandat au sein du CA. La rémunération du CA s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle.

La rémunération des membres de la direction du groupe se compose d'un salaire de base fixe, d'une prime liée aux prestations et aux résultats et d'une indemnité forfaitaire pour frais. Les prestations accessoires englobent la remise à titre gratuit d'abonnements généraux aux membres en question, à leur partenaire, ainsi qu'aux membres de leurs familles. La rémunération de la direction s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle.

Au cours de l'année sous revue, deux anciens membres de la direction, Georg Radon et Philippe Gauderon, ont reçu des honoraires de CA de filiales des CFF à hauteur de CHF 59 000 (CHF 33 000 pour Georg Radon l'année précédente). Aucune indemnité n'a été accordée aux membres du CA ayant quitté leur fonction avant octobre 2018, à l'exception des abonnements généraux gratuits (à vie pour la présidence du CA et pendant quatre ans après leur départ pour les membres du CA). La rémunération de la direction s'entend hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle.

La prévoyance professionnelle des collaborateurs de CFF SA, CFF Cargo SA et de différentes filiales est assurée par la Caisse de pensions CFF, juridiquement autonome. Celle-ci se fonde sur le principe de la primauté des cotisations et son financement est assuré par les cotisations de l'employé et de l'employeur. Les cotisations aux assurances sociales pour les membres de la direction ne sont pas mentionnées séparément.

Le CA a pour attribution inaliénable et intransmissible de faire rapport à l'assemblée générale, dans le cadre du rapport de gestion, de l'utilisation des plafonds définis par cette dernière en

matière d'honoraires et de rémunérations (art. 9, lit. *h*, des statuts des CFF). Lors de séance du 27 avril 2018, l'assemblée générale a défini les plafonds suivants pour l'exercice 2019 : CHF 1 106 800 pour le conseil d'administration (hors présidence) ; CHF 280 655 pour la présidence du CA ; CHF 6 812 620 pour la direction (incluant les cotisations à l'assurance de base de la Caisse de pensions CFF et à l'assurance complémentaire pour les cadres).

Les montants effectivement versés sont (cf. tableau en p. 61) : CHF 1 071 632 pour le CA (présidence incluse), sachant que celui-ci a compté 10 membres au lieu de 9 pendant cinq mois ; CHF 280 352 pour la présidence du CA ; CHF 5 541 660 pour la direction d'entreprise (incluant les cotisations à l'assurance de base de la Caisse de pensions CFF et à l'assurance complémentaire pour les cadres).

RHB

Chaque membre du conseil d'administration a droit à un abonnement général 1^{re} classe ou à des bons Reka Rail d'un montant équivalent.

Les rémunérations versées aux membres de la direction incluent la part de l'employeur pour les cotisations aux assurances sociales ainsi qu'une part variable liée à l'évaluation des prestations.

SOB

En 2019, le conseil d'administration comptait huit membres. Les entrées en fonction et les départs en cours d'année ne sont pas mentionnés. Le rapport de gestion n'indique que le montant total des rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction. En 2019, la direction comptait six membres. Les entrées en fonction et les départs en cours d'année ne sont pas mentionnés.

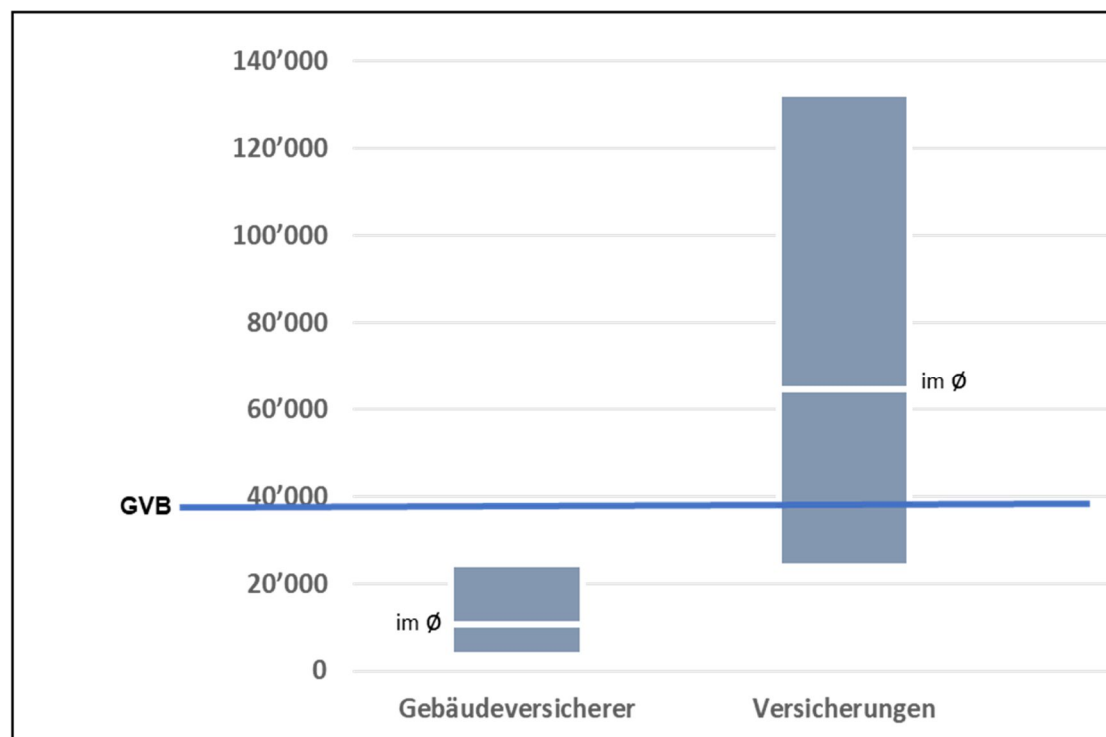
12.5.5 AIB

Explications générales sur la comparaison transversale

Les rémunérations ont été comparées début 2020 (rémunération du conseil d'administration, y c. du président, et de la direction du Groupe GVB, y c. du CEO). Les graphiques ci-dessous montrent les plus hauts salaires moyens des cadres de l'AIB et de ses filiales par rapport à des assurances privées et à d'autres assurances. La somme versée par l'AIB est indiquée par une ligne bleue horizontale, la moyenne est indiquée par un trait blanc dans la colonne grise.

Comparaison avec les membres de conseils d'administration d'autres branches

Membre du conseil d'administration y compris cotisations de l'employeur à la caisse de pension (chiffres 2019 ; en CHF)



Comparaison avec les conseils d'administration d'autres assurances immobilières cantonales (chiffres 2019 ; en CHF)

Entreprises	# Collaborateurs	# Membres CA	Salaire président-e CA	Salaire président-e CA y c. caisse de pension	Salaire moyen membres CA	Salaire moyen membres CA y c. caisse de pension
Aargauische Gebäudeversicherung	109	7	51 000	51 000	24 667	24 667
glarnerSach	52	7	29 262	29 262	10 453	10 453
Assurance immobilière Berne	580	6	60 000	60 000	31 370	31 370
Gebäudeversicherung Graubünden	48	8	13 500	13 500	4500	4500
Gebäudeversicherung des Kantons Luzern	53	7	16 800	16 800	12 700	12 700
Nidwaldner Sachversicherung	25	7	15 996	15 996	7392	7392
Gebäudeversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen GVA	75	7	-	-	-	-
Gebäudeversicherung des Kantons Schaffhausen	11	7	6000	6000	3750	3750
Assekuranz AR	9	5	7550	7550	6091	6091
Basellandschaftliche Gebäudeversicherung	78	9	25 000	25 000	18 125	18 125
Gebäudeversicherung des Kantons Basel-Stadt	22	8	7000	7000	5200	5200
Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments du canton de Fribourg	79	9	-	-	-	-
Solothurnische Gebäudeversicherung SGV	62	9	-	-	-	-
Gebäudeversicherung Thurgau	24	7	45 138	45 138	23 000	23 000
Gebäudeversicherung Zug	87	5	-	-	-	-
Gebäudeversicherung Kanton Zürich GVZ	118	7	34 000	34 000	18 000	18 000

Rémunération actuelle du CEO de l'AIB (2020) en comparaison avec des CEO d'autres branches (chiffres 2019 ; en CHF)

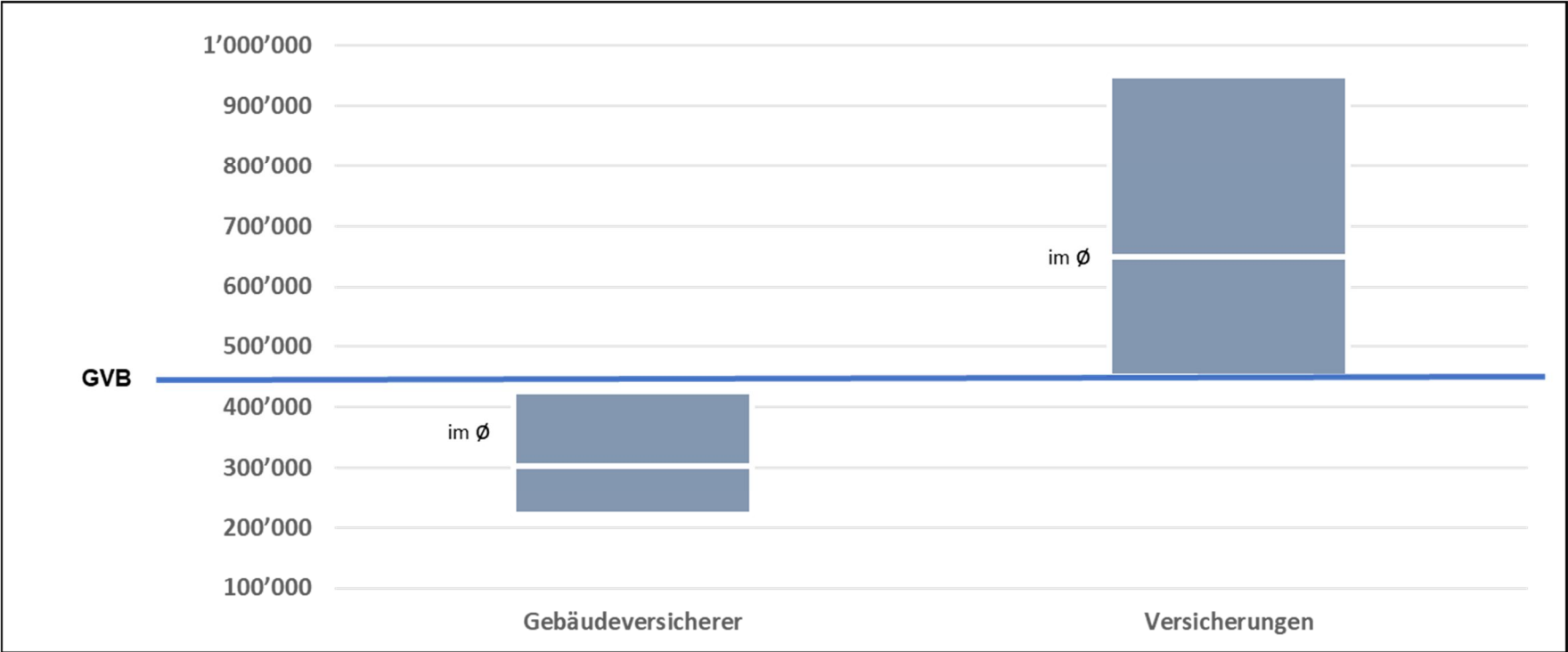


Tableau : comparaison de la rémunération actuelle du CEO de l'AIB (2020) avec celle d'autres assurances immobilières cantonales (chiffres 2019 ; en CHF)

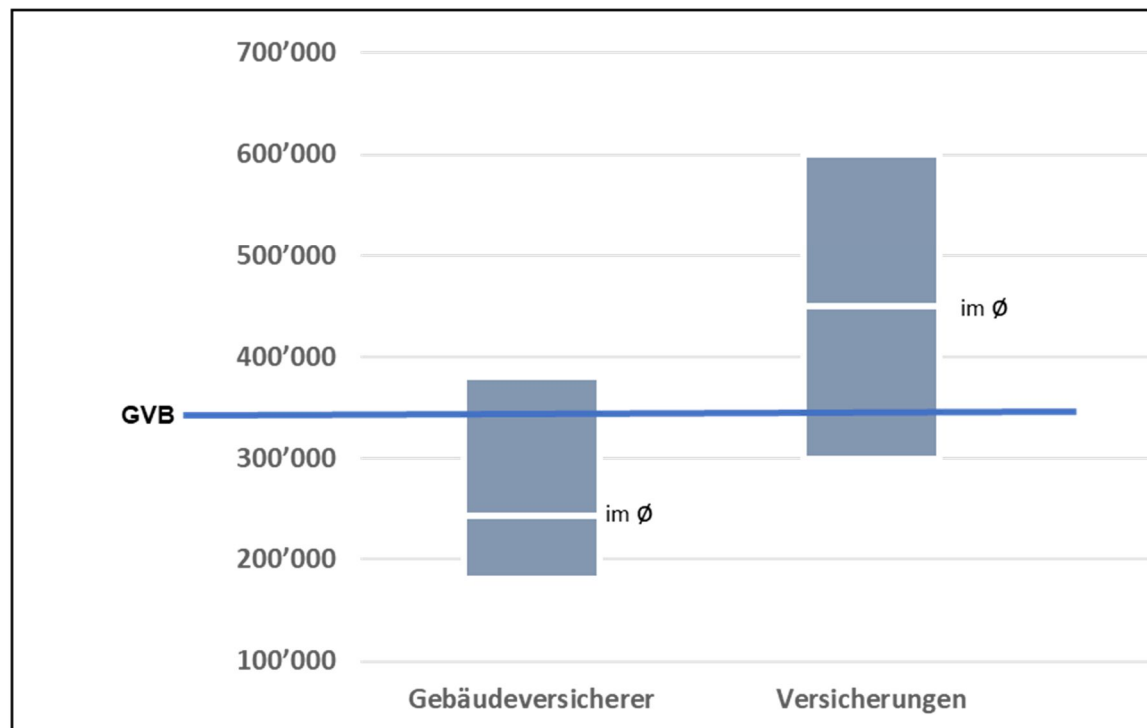
Entreprises	# Collaborateurs	Salaire CEO 1)	Salaire CEO Y c. caisse de pension ⁵⁷
Aargauische Gebäudeversicherung	109	371 777	423 911
glarnerSach	52	195 423	221 805
Assurance immobilière Berne	580	400 000	456 000
Gebäudeversicherung Graubünden	48	260 000	299 000
Gebäudeversicherung des Kantons Luzern	53	219 484	250 212
Nidwaldner Sachversicherung	25	248 000	285 200
Gebäudeversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen GVA	75	310 000	358 050
Gebäudeversicherung des Kantons Schaffhausen	11	258 000	296 700
Assekuranz AR	9	224 000	256 480
Basellandschaftliche Gebäudeversicherung	78	323 000	368 220
Gebäudeversicherung des Kantons Basel-Stadt	22	265 000	304 750
Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments du canton de Fribourg	79	311 000	354 540
Solothurnische Gebäudeversicherung SGV	62	261 000	302 760
Gebäudeversicherung Thurgau	24	240 000	276 000
Gebäudeversicherung Zug	87	335 000	388 600
Gebäudeversicherung Kanton Zürich GVZ	118	264 000	303 600

Remarque : pour le salaire du CEO de l'AIB, le bonus peut être inférieur ou supérieur au bonus cible. Le montant du salaire est alors d'autant plus faible ou plus élevé.

⁵⁷ Les chiffres constituent en partie des extrapolations ou des estimations qualifiées (en italique).

Comparaison avec les membres de la direction d'autres branches

Membres de la direction y c. cotisations de l'employeur à la caisse de pension (chiffres 2019 ; en CHF)



Comparaison avec les directions d'autres assurances immobilières cantonales (2019)

Entreprises	# collaborateurs	# membres de la direction	Salaire moyen membres de la direction	Salaire moyen membres de la direction y c. caisse de pension
Aargauische Gebäudeversicherung	109	6	283 108	324 159
glarnerSach	52	4	159 930	181 521
Assurance immobilière Berne	580	6	343 600	372 000
Gebäudeversicherung Graubünden	48	5	210 000	241 500
Gebäudeversicherung des Kantons Luzern	53	7	176 376	201 069
Nidwaldner Sachversicherung	25	2	200 000	230 000
Gebäudeversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen GVA	75	4	250 000	288 750
Gebäudeversicherung des Kantons Schaffhausen	11	5	200 000	230 000
Assekuranz AR	9	2	180 000	206 100
Basellandschaftliche Gebäudeversicherung	78	5	260 000	296 400
Gebäudeversicherung des Kantons Basel-Stadt	22	6	200 000	230 000
Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments du canton de Fribourg	79	6	250 000	285 000
Solothurnische Gebäudeversicherung SGV	62	7	210 000	243 600
Gebäudeversicherung Thurgau	24	2	200 000	230 000
Gebäudeversicherung Zug	87	6	270 000	313 200
Gebäudeversicherung Kanton Zürich GVZ	118	8	212 500	244 375

Explications

La valeur moyenne des rémunérations versées aux membres des directions des assurances immobilières cantonales (y c. CEO, hors cotisations aux caisses de pension) s'élève à CHF 225 344.-, la valeur la plus élevée à CHF 343 600.- et la plus faible à CHF 180 000.-.

Pour les rémunérations versées aux directions d'assurances privées et d'assurances-maladies (y c. CEO) analysées dans le cadre de la comparaison transversale, la valeur la plus élevée est de CHF 600 000.-, et la valeur la plus faible de CHF 300 000.-. La valeur moyenne s'élève à CHF 450 000.-.

Comparaison des salaires des cadres des assurances immobilières cantonales

Le graphique indique cependant également que les plus hauts salaires moyens des cadres de l'AIB et de ses filiales sont en moyenne plus élevés que dans les autres assurances immobilières cantonales. Les raisons en sont les suivantes :

- L'AIB et ses filiales emploient ensemble cinq à dix fois plus de collaborateurs que les autres assurances immobilières cantonales.
- L'AIB et ses filiales ont des activités et une structure complexes.
- Au cours des dernières années (depuis 2013), l'AIB et ses filiales de droit privé ont connu une croissance consolidée d'environ trois à quatre pour cent par an. En comparaison, la croissance moyenne du marché était d'environ un pour cent.
- Au cours des dernières années, l'AIB et ses filiales ont pu augmenter considérablement leur capital porteur de risques.
- La situation en termes de risques dans le canton de Berne est exigeante (charge de sinistres beaucoup plus élevée que dans d'autres assurances immobilières cantonales).
- La gestion des actifs est exigeante, étant donné que le volume des immobilisations liées aux risques est plus élevé que pour d'autres assurances immobilières cantonales.

Les critères de base visant à définir la rémunération des cadres les mieux payés au sein de l'AIB sont les suivants :

- nombre de collaborateurs ;
- nombre de subordonnés directs de la direction ;
- complexité de l'entreprise ;
- volume d'immobilisations ;
- taille du canton mesurée en fonction de la somme d'assurance par rapport aux autres assurances immobilières cantonales.

Selon ces critères, l'AIB se situe comme suit par rapport au marché comparatif :

Critères de base	Assurance immobilière Berne	Marché comparatif (Ø de toutes les assurances immobilières cantonales)
Nombre de collaborateurs	580	56
Nbre de subordonnés directs de la direction	1 :95	1 :10
Complexité de l'entreprise	Activités et structure plus complexes que dans d'autres assurances immobilières cantonales	Activités et structure moins complexes qu'à l'AIB
Volume d'immobilisations	CHF 1,7 milliard	CHF 580 millions
Taille du canton (somme d'assurance)	CHF 360,4 milliards	CHF 128,5 milliards

Cette comparaison se base sur les marchés comparatifs suivants :

Assurances immobilières cantonales

- Aargauische Gebäudeversicherung
- GlarnerSach
- Gebäudeversicherung Graubünden
- Gebäudeversicherung des Kantons Luzern
- Nidwaldner Sachversicherung
- Gebäudeversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen
- Gebäudeversicherung des Kantons Schaffhausen
- Assekuranz AR
- Basellandschaftliche Gebäudeversicherung
- Gebäudeversicherung des Kantons Basel-Stadt

Assureurs privés / assureurs-maladie

- CSS Assurance-maladie SA
- SWICA Assurance-maladie SA
- Mutuel Assurances Maladie SA
- Visana SA
- Assura-Basis SA
- Concordia Assurance suisse de maladie et accidents SA
- Sanitas Grundversicherungen AG
- KPT Caisse-maladie SA
- Sympany
- ÖKK Kranken- und Unfallversicherungen AG

- Etablissement cantonal d'assurance des bâtiments du canton de Fribourg
- Gebäudeversicherung des Kantons Luzern
- Nidwaldner Gebäudeversicherung
- Solothurnische Gebäudeversicherung
- Gebäudeversicherung Thurgau
- Gebäudeversicherung Zug
- Gebäudeversicherung Kanton Zürich
- EGK-Gesundheitskasse
- Wincare
- Vaudoise

Pour ce marché comparatif, ce sont principalement des assurances immobilières cantonales / contrôlées par un canton qui sont présentées. Des assurances actives au niveau national ont également été intégrées, qui sont comparables avec l'AIB du fait du nombre de collaborateurs subordonnés à la direction, ainsi que de la complexité et de la structure de leurs tâches.

12.5.6 Groupe de l'Ile (Insel Gruppe AG)

Remarques concernant la comparaison transversale

Quatre hôpitaux universitaires de Suisse alémanique et de Suisse romande ont été pris en compte pour la comparaison transversale avec le groupe de l'Ile. Les hôpitaux universitaires fournissent un large éventail de prestations et apportent une contribution importante à la formation et à la recherche. Enregistrant des chiffres d'affaires nettement supérieurs à ceux des CHR, ils revêtent une importance systémique pour la couverture en soins hospitaliers. A noter que les hôpitaux universitaires romands bénéficient de subventions étatiques nettement plus élevées que ceux des cantons alémaniques.

Etablissement		Groupe de l'Ile	Centre hospitalier universitaire vau- dois (CHUV)	Hôpital universi- taire de Genève (HUG)	Universitätsspital Basel (USB)	Universitätsspital Zürich (USZ)
Forme juridique		SA de droit privé	Entreprise de droit public	Entreprise de droit public	Entreprise de droit public	Entreprise de droit public
Type d'établissement (statistique des hôpitaux 2017)		Hôpital universi- taire	Hôpital universi- taire	Hôpital universi- taire	Hôpital universi- taire	Hôpital universi- taire
Chiffre d'affaires en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017)		1526	1126	1004	927	1275
Lits (en hôpital, statistique des hôpitaux 2017)		1143	929	1054	633	954
Nombre d'EPT (statistique des hôpitaux 2017)		8669	9805	10 825	4901	7025
Contributions, subventions et couverture du déficit en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017) ⁵⁸		103	621	898	96	98
Rémunérations 2017 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(8,5) 737	n. c.	n. c.	(8) 424	(7) 338
	Président-e du conseil d'administration	216	n. c.	n. c.	157	140
	Moyenne par membre du conseil d'adminis- tration (hors président-e)	(7,5) 70	n. c.	n. c.	(7) 38	(6) 33
	Total direction	(6,97) 2980*	n. c.	n. c.	(8,92) 2372	(11) 4613
	Maximum atteint par un membre de la direc- tion	502*	n. c.	n. c.	n. c.	899
	Moyenne par membre de la direction	428*	n. c.	n. c.	266	419

⁵⁸ Le poste « Contributions, subventions et couverture du déficit » correspond aux paiements versés par les cantons aux établissements en plus de leur participation au financement des prestations de l'assurance obligatoire des soins (AOS). Il s'agit par exemple du financement de prestations de base fixes (prestations d'intérêt général) ou de contributions à la formation et à la recherche.

Etablissement		Groupe de l'Ile	Centre hospitalier universitaire vau- dois (CHUV)	Hôpital universi- taire de Genève (HUG)	Universitätsspital Basel (USB)	Universitätsspital Zürich (USZ)
Rémunérations 2018 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(8) 589	n. c.	n. c.	(8) 468	(6,83) 332
	Président-e du conseil d'administration	132	n. c.	n. c.	183	140
	Moyenne par membre du conseil d'adminis- tration (hors président-e)	(7) 65	n. c.	n. c.	(7) 41	(5,83) 33
	Total direction	(7,23) 3758*	n. c.	n. c.	(8,83) 2359	(9,92) 4807
	Maximum atteint par un membre de la direc- tion	600*	n. c.	n. c.	n. c.	815
	Moyenne par membre de la direction	520*	n. c.		267	485
Rémunérations 2019 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(8,42) 696	n. c.	n. c.	(8) 433	(7) 338
	Président-e du conseil d'administration	192	n. c.	n. c.	160	140
	Moyenne par membre du conseil d'adminis- tration (hors président-e)	(7,42) 67	n. c.	n. c.	(7) 39	(6) 33
	Total direction	(7,44) 3803*	n. c.	n. c.	(8) 2399	(10,5) 4655
	Maximum atteint par un membre de la direc- tion	671*	550 000	n. c.	n. c.	854
	Moyenne par membre de la direction	511*	n. c.	n. c.	267	443

* Salaire brut, hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales

Remarques sur les indemnités 2017

Groupe de l'Ile

Le groupe de l'Ile gère un important volet non universitaire, qui est inclus et pris en compte dans les chiffres présentés. Lors de l'assemblée générale ordinaire de 2017, un membre du conseil d'administration a démissionné. Son siège n'a plus été repourvu depuis lors. Le changement de présidence du conseil d'administration fin novembre 2017 s'est déroulé sans heurts. La rémunération du conseil d'administration est uniquement prise en charge par le groupe de l'Ile.

CHUV

Le canton de Vaud a plafonné les salaires à CHF550 000 (base légale : art. 49, al. 4 et 5 en corrélation avec l'art. 10 du Règlement du 21 décembre 2016 sur les médecins-chef-fe-s de département, les médecins-chef-fe-s de service, les médecins cadres, les médecins agréés et les médecins hospitaliers du CHUV ; R. méd 811.13.1). Le CHUV est rattaché au Département de la santé et de l'action sociale du canton de Vaud. Etant donné qu'aucun rapport sur les indemnités n'est généralement publié, il n'existe aucune transparence quant aux rémunérations effectivement versées aux membres du conseil d'administration et de la direction.

HUG

Conformément à l'article 11a de la loi sur les établissements publics médicaux, le conseil d'administration peut autoriser certains médecins des établissements à exercer une activité privée limitée, pour autant qu'elle n'entrave pas le fonctionnement du service. Cette autorisation est personnelle et intransmissible. Elle est révocable en tout temps. Etant donné qu'aucun rapport sur les indemnités n'est généralement publié, il n'existe aucune transparence quant aux rémunérations effectivement versées aux membres du conseil d'administration et de la direction.

USB

Les rémunérations accordées aux membres du conseil d'administration sont soumises à l'approbation du gouvernement bâlois. Elles se composent d'une part fixe et d'une part liée à la charge de travail, auxquelles s'ajoutent d'autres frais (y c. de déplacement). La part fixe annuelle est de CHF 120 000 pour le président ou la présidente du conseil d'administration, de CHF 40 000 pour le vice-président ou la vice-présidente et de CHF 20 000 pour chaque membre. Les présidents et présidentes des comités du conseil d'administration reçoivent en outre CHF 5000 chaque année (à l'exception du président ou de la présidente et du vice-président ou de la vice-présidente du conseil d'administration). Les jetons de présence s'élèvent à CHF 600 par demi-journée (part correspondant aux vacances).

Les membres de la direction de l'hôpital perçoivent un salaire fixe, défini par le comité de nomination et de rémunération du conseil d'administration (total des salaires bruts de la direction, hors membres exerçant une activité médicale privée). La direction compte des médecins exerçant une activité clinique ou de recherche, qui génèrent et perçoivent des honoraires supplémentaires dans le cadre de leur activité privée et des tarifs en vigueur ou participent à une répartition des honoraires. Le total des salaires bruts des membres de la direction de l'hôpital n'inclut pas les honoraires liés à une activité médicale privée. L'USB ne dispose pas d'une direction élargie.

USZ

Les collaborateurs et collaboratrices de l'USZ sont soumis au droit public cantonal : loi sur le personnel (*Personalgesetz*), ordonnance sur le personnel (*Personalverordnung*) et ordonnance d'exécution de la loi sur le personnel (*Vollzugsverordnung zum Personalgesetz*). S'appliquent à titre complémentaire un certain nombre de dispositions légales supplémentaires ainsi que les prescriptions déterminantes du gouvernement zurichois, les directives de la Direction de la santé publique, de la Direction des finances et de l'Office du personnel du canton de Zurich et les directives internes de l'hôpital (notamment de la direction de l'hôpital et des ressources humaines).

La rémunération du président du conseil de l'hôpital, qui s'élève à CHF 133 500, comprend une part de CHF 13 500 pour la participation au conseil de l'Université de Zurich (UZH). Un forfait pour les frais d'un montant de CHF 6000 est versé au président du conseil de l'hôpital et de CHF 3000 aux autres membres. Les frais ont été pris en compte dans le relevé.

Trois membres de la direction de l'hôpital (président, directeur médical et directeur médical adjoint) sont indemnisés pour leur activité d'enseignement à l'UZH. Leur rémunération est versée directement par l'UZH. Les rémunérations variables incluent quant à elles les honoraires supplémentaires générés par les membres de la direction exerçant une activité médicale privée (en mode ambulatoire et hospitalier). Ces derniers sont rétribués conformément à la loi du 12 juin 2006 sur les honoraires supplémentaires des médecins (*Gesetz über die ärztlichen Zusatzhonorare*), adoptée par le Parlement du canton de Zurich. La part variable du salaire, qui peut être versée aux membres de la direction de l'hôpital, est également comprise. Le montant est fixé par le conseil de l'hôpital en fonction du degré d'atteinte des objectifs individuels de chaque membre et des objectifs collectifs de la direction. Enfin, les membres de la direction de l'hôpital ont en outre reçu une allocation forfaitaire pour frais de CHF 7500. Les allocations forfaitaires pour frais versées pendant l'exercice 2018, qui s'élèvent à CHF 84 925, sont comprises dans la rémunération indiquée ci-dessus.

Remarques sur les indemnités 2018

Groupe de l'Ile

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2018. Holger Baumann, président de la direction, a quitté le groupe de l'Ile fin juin 2018 et cessé ses fonctions actives en janvier 2018. Selon le rapport sur les indemnités, il a perçu le plus haut salaire en 2018. Cette année-là, Uwe E. Jocham, Dr med. h. c., a exercé le double mandat de président du conseil d'administration et de président de la direction, raison pour laquelle il a perçu uniquement la part fixe de la rémunération pour son activité de président du conseil d'administration.

CHUV

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2018. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

HUG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2018. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

USB

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2018. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

USZ

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2018. Les défraiements octroyés en 2018 pour les frais, d'un montant de CHF 86 020, sont compris dans la rémunération présentée ci-dessus.

Remarques sur les indemnités 2019

Groupe de l'Ile

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2019. Pour la première fois, les cotisations aux assurances sociales, d'un montant de CHF 927 329, sont présentées en plus des rémunérations. Le rapport de gestion ne permet pas de déterminer si elles sont incluses dans le total des rémunérations. Selon les informations du groupe de l'Ile, ce n'est pas le cas. Début février, Uwe E. Jocham s'est retiré de la présidence du conseil d'administration, puis a démissionné entièrement lors de l'assemblée générale ordinaire de juin 2019. Il demeure président de la direction. Au troisième trimestre, le directeur des technologies et de l'innovation a quitté le groupe de l'Ile. Pendant la vacance, son poste a été assuré sur mandat. Son successeur est entré en fonction en août 2019.

CHUV

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2019. Il n'y pas d'autre remarque pour la période sous revue.

HUG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2019. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

USB

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2019.

USZ

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent également en 2019. Le Parlement cantonal zurichois a rejeté une motion demandant l'instauration d'un plafonnement des salaires à CHF 1 million. Les membres de la direction de l'hôpital ont reçu une allocation forfaitaire pour frais de CHF 7500. Durant l'exercice 2019, des allocations s'élevant à CHF 82 270 ont été versées pour l'indemnisation des frais. Le membre de la direction percevant la plus haute rémunération n'est pas le directeur.

12.5.7 Comparaison transversale des CHR au niveau national

Les CHR assurent toute la palette des soins de base dans les différentes régions du canton de Berne. L'HJB SA fournit des soins de base. Le canton de Berne est l'actionnaire majoritaire de l'ensemble des établissements. L'HJB SA a la possibilité de céder la majorité des parts à la société SMN AG. Tous les CHR pris en compte pour la comparaison nationale fournissent des soins de base et sont gérés par les cantons. Seul l'hôpital cantonal des Grisons est une fondation indépendante. Si les groupes hospitaliers sont de taille variable, les structures de leurs sites sont comparables à celles du canton de Berne.

Etablissement		Hôpital du Jura bernois SA (HJB SA)	Regionalspital Emmental AG (RSE AG)	Spital STS AG (STS AG)	Spitäler Frutigen Meiringen Interlaken AG (fmi AG)	Centre hospitalier Bienne SA (CHB SA)	Spital Region Oberaargau AG (SRO AG)
Forme juridique		SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé
Type d'établissement (statistique des hôpitaux 2017)		Hôpital de soins généraux, soins de base N4	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2	Hôpital de soins généraux, soins de base N3
Chiffre d'affaires en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017)		90	153	255	154	187	150
Lits (en hôpital, statistique des hôpitaux 2017)		108	147	261	124	231	153
Nombre d'EPT (statistique des hôpitaux 2017)		449	899	1422	838	1101	781
Contributions, subventions et couverture du déficit en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017)		n. c.	7	4	4	18	9
Rémunérations 2017 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(7) 108	(7) 164	(7) 156	(5) 108	(5,17) 126	(7) 151
	Président-e du conseil d'administration	44	38	52	49	39	43
	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(6) 11	(6) 21	(6) 17	(4) 15	(4,17) 21	(6) 18
	Total direction	(7) 1710	(11) 3690	(12) 6090	(6) 1911	(6,33) 2 052	(9) 3001
	Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	328*	n. c.	n. c.	428	n. c.
	Moyenne par membre de la direction	244	335	507	318	324	333
Rémunérations 2018 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(7) 225	(7,42) 159	(7) 163	(5) 110	(7) 160	(7) 141
	Président-e du conseil d'administration	100	36	52	50	38	42

	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(6) 21	(6,42) 19	(6) 19	(4) 15	(6) 20	(6) 17
	Total direction	(7,5) 1977	(11) 3637	(13) 5740	(6) 2029	(11,33) 3691	(8,5) 2939
	Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	348*	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.
	Moyenne par membre de la direction	264	331	442	338	325	345
Rémunérations 2019 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(6) 192	(7) 157	(7,5) 165	(5) 105	(7) 177	(7) 164
	Président-e du conseil d'administration	88	30	52	49	44	46
	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(5) 21	(6) 21	(6,5) 17	(4) 14	(6) 22	(6) 20
	Total direction	(9) 2460	(11) 3589	(13,2) 5926	(6) 1968	(9,25) 3174	(8) 2773
	Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	331*	n. c.	n. c.	n. c.	n. c.
	Moyenne par membre de la direction	273	326	449	328	343	347

* Plus haut salaire de la direction, hors rémunérations octroyées aux médecins opérationnels appartenant à la direction

Remarques sur les indemnités 2017

HJB SA

Les données de l'HJB SA issus de la statistique des hôpitaux datent d'avant la fusion avec le Réseau santé mentale SA.

Le Conseil-exécutif a nommé au 1^{er} janvier 2017 un conseil d'administration à la composition identique pour l'HJB SA et le nouveau RSM SA (ancien SPJBB). Lors de l'exercice 2017, les indemnités ont été octroyées à chaque société et déclarées séparément.

RSE AG

Outre les indemnités de la direction, un montant de CHF 2 287 097 a été octroyé pour l'exercice de fonctions appartenant à un niveau hiérarchique similaire.

STS AG

Des honoraires supplémentaires ont été versées pour des mandats à des entreprises au sein desquelles exercent des membres du conseil d'administration (CHF 46 766).

FMI AG

Il n'y a aucune remarque pour la période sous revue.

CHB SA

Des indemnités ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction (CHF 9 118 582). Le recrutement du président de la direction a pris plusieurs mois. Le plus haut salaire a été versé à un médecin exerçant une fonction dirigeante, qui était en même temps le président ad interim de la direction. Deux membres supplémentaires du conseil d'administration ont été élus lors d'une assemblée générale extraordinaire organisée au mois de novembre.

Un membre a été élu président du conseil d'administration. Deux élections complémentaires ont en outre eu lieu.

Des indemnités ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction (CHF 7 338 250).

SRO AG

Il n'y a aucune remarque pour la période sous revue.

Remarques sur les indemnités 2018

HJB SA

Le 15 juin 2018, le conseil d'administration de l'HJB SA, qui est aussi celui du RSM SA, a achevé les travaux de préparation de la fusion rétroactive des deux sociétés, fixée au 1^{er} janvier 2018. A la même date, le site de Moutier est devenu une filiale de l'HJB SA, l'Hôpital de Moutier SA (HDM SA). Fin 2018, les honoraires du conseil d'administration de l'HJB SA comprenaient des vacations d'un montant de CHF 67 470 pour l'activité relative au RSM SA. Plusieurs séances supplémentaires ont été nécessaires en raison de la restructuration opérationnelle et des incertitudes liées à l'appartenance cantonale de la commune de Moutier.

RSE AG

Des indemnités d'un montant de CHF 1 767 591 ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant à un niveau hiérarchique similaire.

STS AG

Des honoraires supplémentaires ont été versés pour des mandats à des entreprises au sein desquelles exercent des membres du conseil d'administration (CHF 62 851).

FMI AG

A titre exceptionnel, une rémunération supérieure a été octroyée aux membres de la direction appartenant au corps médical en raison d'un paiement rétroactif d'honoraires (litige tarifaire).

CHB SA

Durant l'assemblée générale ordinaire, une personne s'est retirée du conseil d'administration et une autre a été élue pour la remplacer.

La hausse des indemnités octroyées à la direction est principalement due à l'élargissement de l'organe (trois membres supplémentaires du secteur médical et trois membres supplémentaires du secteur des soins). Les sièges de la direction élargie n'ont pas été occupés toute l'année.

Des indemnités ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction (CHF 6 521 934). Les postes au sein de la direction élargie n'ont pas été occupés toute l'année.

Le nombre de cadres des cliniques et unités organisationnelles appartenant à un niveau hiérarchique similaire a été réduit au cours de l'exercice 2018 à la suite de la simplification des structures.

Remarques sur les indemnités 2019

HJB SA

Le conseil d'administration de l'HJB SA, qui est le même que celui de sa filiale l'HDM SA, est indemnisé par société. Les données indiquées sont issues du rapport de l'organe de révision PricewaterhouseCoopers relatif à l'HJB SA (à l'échelle du groupe). D'autres rémunérations versées au conseil d'administration figurent dans les rapports annuels de l'HJB SA et de l'HDM SA.

Le montant total des rémunérations de la direction a augmenté car un directeur suppléant a été nommé et un membre de la direction a pris la tête du département Femme-mère-enfant fin 2019.

RSE AG

Des indemnités d'un montant de CHF 1 917 095 ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant à un niveau hiérarchique similaire. Madame Jaisli et Monsieur Antener ont échangé leurs fonctions de mi-2019 à mi-2020. Monsieur Antener est ensuite resté président du conseil d'administration, Madame Jaisli s'est retirée.

STS AG

Des honoraires supplémentaires ont été versés pour des mandats à des entreprises au sein desquelles exercent des membres du conseil d'administration (CHF 102 201).

De nombreux changements ont eu lieu courant 2019 au sein de la direction, ce qui explique pourquoi le rapport de gestion fait état de 17 personnes. La valeur de 13,2 équivalents plein temps est utilisée pour le calcul de la rémunération moyenne.

FMI AG

La rémunération octroyée aux membres de la direction n'appartenant pas au corps médical est légèrement supérieure à la moyenne en raison du versement de primes d'ancienneté. Une personne a quitté la direction du fmi AG fin mars (solution ad interim retenue). Un nouveau responsable des technologies et de l'infrastructure est entré en fonction en juin 2020.

CHB SA

Un membre a été élu président du conseil d'administration. Deux élections complémentaires ont en outre eu lieu.

Des indemnités ont été octroyées pour l'exercice de fonctions appartenant au même niveau hiérarchique que la direction (CHF 7 338 250).

SRO AG

Durant l'assemblée générale ordinaire, une personne s'est retirée du conseil d'administration et une autre a été élue pour la remplacer.

Comparaison nationale avec d'autres hôpitaux fournissant des soins de base et gérés par les cantons

Etablissement	Hôpital fribourgeois (HFR)	Hôpital du Jura (HJU)	Kantonsspital Aarau AG (KSA AG)	Kantonsspital Graubünden (KSGR)	Kantonsspital St. Gallen (KSSG)
Forme juridique	Entreprise de droit public	Entreprise de droit public	SA de droit privé	Fondation	Entreprise de droit public
Type d'établissement (statistique des hôpitaux 2017)	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2	Hôpital de soins généraux, soins de base N3	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2	Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée N2
Chiffre d'affaires en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017)	404	178	642	329	839
Lits (en hôpital, statistique des hôpitaux 2017)	410	145	507	309	783
Nombre d'EPT (statistique des hôpitaux 2017)	2619	1280	3490	1735	4634
Contributions, subventions et couverture du déficit en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017)	60	7	6	14	17
Rémunérations 2017 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	n. c.	(8) 161	(7) 481	(8,25) 669
	Président-e du conseil d'administration	n. c.	n. c.	139	144
	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	n. c.	n. c.	(6) 57	(7,25) 72
	Total direction	n. c.	n. c.	(12) 2231	(10) 3610
	Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	n. c.	447	570
	Moyenne par membre de la direction	n. c.	n. c.	186	361

Rémunérations 2018 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	n. c.	(7,5) 173	(6,42) 449	(7) 303	(9) 724
	Président-e du conseil d'administration	n. c.	n. c.	123	81	143
	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	n. c.	n. c.	(5,42) 60	(6) 37	(8) 73
	Total direction	n. c.	n. c.	(8,42) 2096	(10) 3466	n. c.
	Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	n. c.	449	513	n. c.
	Moyenne par membre de la direction	n. c.	n. c.	249	347	n. c.
Rémunérations 2019 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	n. c.	(8) 165	(6,92) 487	(7) 304	(9) 676
	Président-e du conseil d'administration	n. c.	n. c.	81	81	154
	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	n. c.	n. c.	(5,92) 69	(6) 37	(8) 65
	Total direction	n. c.	n. c.	(8) 2096	(10) 3533	n. c.
	Maximum atteint par un membre de la direction	n. c.	n. c.	449	n. c.	n. c.
	Moyenne par membre de la direction	n. c.	n. c.	262	353	n. c.

Remarques sur les indemnités 2017*HFR*

Conformément à l'article 11, alinéa 3 de la loi sur l'hôpital fribourgeois, la rétribution des membres du conseil d'administration est fixée par le Conseil d'Etat. Etant donné qu'aucun rapport sur les indemnités n'est généralement publié, il n'existe aucune transparence quant aux salaires des membres du conseil d'administration et de la direction.

HJU

La représentante du canton au sein du conseil d'administration a été prise en compte. Un siège au sein de la direction est occupé par le chef du Département des finances du canton de Jura. L'HJU dispose d'une direction élargie. Des informations détaillées concernant les salaires du président du conseil d'administration et ceux de la direction font défaut.

KSA AG

Les rémunérations sont présentées conformément au règlement sur les indemnités du KSA AG et aux lignes directrices du canton d'Argovie sur la gouvernance des entreprises publiques (*Public Corporate Governance*). Les indemnités présentées incluent la maison mère ainsi que les filiales et sociétés sœurs directement et indirectement gérées. Les indemnités des membres du conseil d'administration comprennent un forfait, des jetons de présence, une part variable (prestations de service et prestations en nature, frais) et les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

Les indemnités de la direction se composent d'un salaire de base (salaire brut ; seule une allocation de fonction s'élevant à CHF 42 500 est indiquée pour les médecins chef-fe-s membres de la direction), des cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle, d'une part variable (les membres de la direction n'appartenant pas au corps médical ont droit à un bonus). Des provisions d'un montant de CHF 20 000, des prestations de service et des prestations en nature ainsi que d'autres rémunérations ont été enregistrées en 2017 (allocation forfaitaire pour frais de CHF 12 000 par an, autres frais et coûts de formations postgrades, hors médecins chef-fe-s membres de la direction).

En juillet 2018, le nombre de membres de la direction a été réduit de 12 à 7 à la suite d'une réorganisation.

KSGR

Les rémunérations présentées se rapportent à la fondation KSGR en tant que groupe. Elles incluent toutes les rémunérations versées aux personnes mentionnées qui sont comptabilisées par la fondation et ses filiales, à savoir Kantonsspital Graubünden Immobilien AG, Loegarten AG, reha andeer AG et Lürli-med AG. Des rémunérations sont octroyées aux trois organes de la fondation, à savoir le conseil de fondation, le conseil d'administration et la direction. Les indemnités indiquées correspondent aux salaires nets (après déduction des cotisations sociales), aux honoraires (pour activité médicale) et aux primes de performance et d'ancienneté comptabilisés pendant l'exercice. En 2017, le conseil de fondation a perçu une rémunération de CHF 38 129.

KSSG

Les rémunérations du conseil d'administration se composent d'une indemnité de base et de jetons de présence. Les chiffres indiqués n'incluent ni les frais, ni les cotisations aux assurances sociales, ni l'obligation de reversement à laquelle est soumise le représentant ou la représentante du canton. Le conseil d'administration reçoit une rémunération pour son activité au sein de quatre associations hospitalières (*Spitalverbunde*) st-galloises. Il compte un membre supplémentaire depuis mi-septembre 2017.

Tous les collaborateurs sont soumis à l'ordonnance cantonale du 19 septembre 2006 sur la rémunération des médecins cadres (*Verordnung über die Besoldung der Kaderärztinnen und Kaderärzte*, état au 18 mai 2010). L'article 4 définit des plafonds pour la rémunération des médecins cadres exerçant à plein temps : CHF 700 000 pour l'association hospitalière *Kantonsspital St. Gallen*, CHF 500 000 pour les autres associations hospitalières et pour le *Zentrum für Labormedizin*, CHF 350 000 pour les associations hospitalières de soins psychiatriques (*Psychiatrieverbunde*). L'article 6 précise que les plafonds peuvent être dépassés dans des cas exceptionnels pour recruter ou conserver des collaborateurs et collaboratrices aux aptitudes exceptionnelles. La rémunération effective de la direction n'est pas déclarée.

Remarques sur les indemnités 2018

HFR

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

HJU

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

KSA AG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018.

Les membres de la direction n'appartenant pas au corps médical ont droit à un bonus. Des provisions d'un montant de CHF 20 000 ont été enregistrées en 2018.

KSGR

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. A partir de 2018, les indemnités sont présentées séparément. Les rémunérations du conseil de fondation sont indiquées séparément dans la mesure du possible. Le président du conseil de fondation et le président du conseil d'administration sont la même personne. L'honoraire indiqué dans le relevé 2018 inclut les deux rémunérations. Le conseil de fondation (hors président) a perçu une rémunération de CHF 26 502 en 2018.

KSSG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Le président du conseil d'administration a changé le 1^{er} juin 2018.

Remarques sur les indemnités 2019

HFR

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019.

En décembre 2019, l'HFR a annoncé l'introduction d'un nouveau système de rémunération pour les médecins cadres à compter du 1^{er} juillet 2020. Simplifiant et standardisant les accords salariaux, ce modèle offre davantage de transparence. Une rémunération conforme au marché assure des salaires compétitifs et attractifs, tout en accordant davantage d'importance au succès global de l'entreprise. En adoptant un nouveau système de rémunération pour les médecins cadres, l'HFR rejoint les rangs des hôpitaux suisses qui réduisent la part variable du salaire liée à la quantité pour augmenter la part fixe. La part variable est liée à la performance et aux objectifs, tandis que la part fixe dépend principalement de la fonction et des salaires

pratiqués sur le marché. Le salaire annuel est plafonné à CHF 600 000 et il n'est plus versé d'honoraires. Le nouveau système de rémunération est entré en vigueur pour l'ensemble des 165 médecins cadres de l'HFR au 1^{er} juillet 2020. La masse salariale totale reste inchangée (communiqué de presse de l'HFR du 19 décembre 2019).

HJU

Il n'y aucune remarque pour la période sous revue.

KSA AG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019.

La fonction de président du conseil d'administration a été assurée par le vice-président pendant trois mois. L'indemnité est prise en compte au prorata.

La valeur cible pour le bonus des membres de la direction n'exerçant pas une activité clinique est de 12 % du salaire annuel. Il est fait état de régularisations d'un montant total de CHF 182 490 (cotisations de l'employeur assurances sociales comprises). Un tableau précise les fourchettes de salaires pour les médecins-chef-fe-s et les médecins exerçant une fonction dirigeante. La plus haute rémunération a été versée à un médecin cadre.

KSGR

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. Le conseil de fondation (hors président) a perçu une rémunération de CHF 29 195 en 2019. A compter de 2019, la plus haute rémunération n'est plus indiquée.

KSSG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

12.5.8 Comparaison transversale des SPR au niveau national

Assurant toute la palette des soins psychiatriques, les SPR sont détenus à 100 % par le canton de Berne. Les établissements retenus pour la comparaison nationale fournissent le même éventail de prestations et sont gérées par leurs cantons respectifs. A noter que leur taille peut être très variable.

Etablissement		Centre psy- chiatrique Münsingen (CPM SA)	Services psychia- triques uni- versitaires (SPU SA)	Psychiatri- sche Dienste Aarau (PDA AG)	Réseau fri- bourgeois de santé mentale (RFSM)	Psychia- trische Dienste Graubünde n (PDGR)	Luzerner Psychiatrie (LUPS)	Univer- sitäre Psy- chiatrie Ba- sel (UPK)	Psychia- trische Uni- versitätskli- nik Zürich (PUK)
Forme juridique		SA de droit privé	SA de droit privé	SA de droit privé	Entreprise de droit pu- blic	Entreprise de droit pu- blic	Entreprise de droit pu- blic	Entreprise de droit pu- blic	Entreprise de droit pu- blic
Type d'établissement (statistique des hôpitaux 2017)		Clinique psychia- trique (niveau 1)	Clinique psychia- trique (niveau 1)	Clinique psychia- trique (niveau 1)	Clinique psychia- trique (niveau 1)	Clinique psychia- trique (niveau 1)	Clinique psychia- trique (niveau 1)	Clinique psychia- trique (niveau 1)	Clinique psychia- trique (niveau 1)
Chiffre d'affaires en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017)		72	122	131	57	72	107	134	207
Nombre de journées de soins en mode hospitalier (statistique des hôpi- taux 2017)		85 875	101 036	133 396	54 508	68 325	105 366	106 096	174 643
Nombre d'EPT (statistique des hôpitaux 2017)		529	1302	937	444	515	867	924	1615
Contributions, subventions et couverture du déficit en CHF millions (statistique des hôpitaux 2017)		1	35	12	12	2	11	17	32
Rémunérations 2017 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(5) 85	(7) 116	(5,5) 279	n. c.	(6) 141	(7,75) 212	(6,75) 309	n. c.
	Président-e du conseil d'administration	30	30	65	n. c.	45	45	n. c.	n. c.
	Moyenne par membre du conseil d'adminis- tration (hors président-e)	(4) 14	(6) 14	48	n. c.	(5) 19	25	n. c.	n. c.
	Total direction	(7) 1632	(4) 1014	(9) 2965	n. c.	(7) 1259	(7) 1755	(6,17) 2293	n. c.
	Maximum atteint par un membre de la direc- tion	292	325	405	n. c.	270	248	n. c.	n. c.
	Moyenne par membre de la direction	233	254	329	n. c.	180	251	372	n. c.
Rémunérations 2018 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(5) 95	(7) 122	(4,42) 266	n. c.	(6) 165	(8) 205	(6,83) 315	n. c.
	Président-e du conseil d'administration	30	29	75	n. c.	64	41	112	n. c.

	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(4) 16	(6) 15	56	n. c.	(5) 20	23	(5,83) 35	n. c.
	Total direction	(7) 1915	(4) 1070	(9) 2790	n. c.	(7,08) 1414	(7) 1755	(6) 2161	n. c.
	Maximum atteint par un membre de la direction	331	352	405	n. c.	269	257	n. c.	n. c.
	Moyenne par membre de la direction	274	268	310	n. c.	199	251	360	n. c.
Rémunérations 2019 (en CHF milliers)	Total conseil d'administration	(5) 106	(7) 119	(5) 269	n. c.	(7)145	(8) 227	(6) 295	(7) 370
	Président-e du conseil d'administration	31	30	91	n. c.	43	44	111	86
	Moyenne par membre du conseil d'administration (hors président-e)	(4) 19	(6) 15	(4) 45	n. c.	(6) 17	(7) 26	(5) 37	(6) 47
	Total direction	(7) 1916	(4,5) 1379	(9) 3030	n. c.	(9,92) 1692	(7) 1770	(6) 2133	(6) 1613
	Maximum atteint par un membre de la direction	331	372	421	n. c.	n. c.	250	n. c.	384
	Moyenne par membre de la direction	274	306	337	n. c.	171	253	356	269

Remarques sur les indemnités 2017**CPM SA**

Le 1^{er} janvier 2017, le CPM SA est devenu une société anonyme de droit privé autonome et n'est donc plus géré par le canton. Le total des rémunérations octroyées à la direction ne contient pas la part variable des salaires. Il n'est donc comparable à celui des années suivantes que dans une mesure limitée. La direction élargie a perçu une indemnité de CHF 435 000.

SPU SA

Le 1^{er} janvier 2017, les SPU SA sont devenus une société anonyme de droit privé autonome et ne sont donc plus gérés par le canton. Ils ont octroyé aux membres de la direction (à l'exception des professeur-e-s engagé-e-s par l'Université de Berne) la rémunération brute indiquée dans le relevé, qui comprend les cotisations de l'employeur aux assurances sociales. Les cotisations de l'employeur sont également incluses dans le salaire le plus élevé perçu par un membre de la direction.

Les SPU SA ont en outre versé à 43 collaborateurs occupant des fonctions appartenant à un niveau hiérarchique inférieur et/ou égal à celui de la direction (pour autant qu'ils ne soient pas aussi membres de la direction et à l'exception des professeur-e-s engagé-e-s par l'Université de Berne) une rémunération brute totale de CHF 6 911 168 (cotisations de l'employeur aux assurances sociales comprises).

PDA AG

Les indemnités sont publiées conformément au règlement de PDA AG en la matière. Les indemnités comprennent le montant brut des rémunérations, y compris honoraires et rémunérations variables, frais et autres prestations de services et prestations en nature, ainsi que cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle. Il ne s'agit pas d'une publication au sens de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Les rémunérations octroyées aux collaborateurs et collaboratrices ayant pris ou cessé leurs fonctions en cours d'année sont indiquées au prorata. Concernant les rémunérations des médecins-chef-fe-s exerçant une fonction dirigeante, il n'existe pas de distinction entre la part correspondant à la fonction de direction et celle correspondant à l'activité médicale. La plus haute rémunération de la direction a été octroyée à un chef de clinique/médecin-chef. Les rémunérations octroyées aux médecins-chef-fe-s et aux médecins exerçant une fonction dirigeante sont également indiquées sous forme de fourchettes.

RFSM

L'ordonnance relative aux médecins de l'Hôpital psychiatrique cantonal et des services de soins psychiatriques cantonaux (en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2004) règle la rémunération des médecins directeurs, médecins directrices et médecins-chef-fe-s. Le RFSM ne publie pas de rapport sur les indemnités. Aucune information n'est communiquée ni sur le conseil d'administration ni sur la direction. Quatre nouveaux membres ont été nommés au conseil d'administration.

PDGR

La rémunération des membres du conseil d'administration est définie par le gouvernement sur la base de la loi sur le PDGR. Des indemnités fixes, des commissions, des frais et d'éventuelles rémunérations supplémentaires ont été octroyés. Fin novembre, un membre supplémentaire a été élu au conseil d'administration.

La rémunération des membres de la direction est fondée sur le système salarial valable pour tous les collaborateurs et les collaboratrices, conformément à la législation cantonale sur le personnel et aux dispositions d'exécution. Les mandataires ont été directement rétribués pour l'exercice de mandats d'intérêt stratégique pour le PDGR et indemnisés par d'autres établissements. Les honoraires pour l'exercice d'une activité médicale privée ont été versés en sus au membre de la direction concerné. Publiées conformément à la recommandation Swiss GAAP RPC 21, ch. 45, les indemnités incluent les rémunérations fixes, les primes de performance, les commissions, les frais et les autres indemnités (allocations pour frais et allocations familiales).

LUPS

Les rémunérations du conseil de l'hôpital sont en principe votées par le gouvernement lucernois. En 2017, le conseil de l'hôpital a tenu six séances ordinaires. La rémunération de ses membres comprend une indemnité de base et des jetons de présence. Elle se fonde sur l'ordonnance n°73a du 24 septembre 2002 relative à la rémunération du personnel cantonal (*Besoldungsverordnung für das Staatspersonal*, état au 1^{er} juillet 2014), le règlement 822a du 22 novembre 2007 sur le personnel du LUPS (*Personalreglement für die Luzerner Psychiatrie*, état au 1^{er} janvier 2015) et son annexe relative aux dispositions spéciales pour les médecins (*Sonderbestimmungen für Ärztinnen und Ärzte*). Le conseil de l'hôpital dispose d'un comité consultatif.

La rémunération de la direction, y compris celle du directeur, correspond à la rémunération totale (prestations sociales et allocations pour enfant non comprises). En 2017, la direction a tenu 15 séances ordinaires. Le plus haut salaire indiqué est celui du directeur.

UPK

Les honoraires des membres du conseil d'administration sont approuvés par le gouvernement. Le total des rémunérations octroyées au conseil d'administration inclut les allocations forfaitaires pour frais et se compose d'une part fixe et d'une part liée à la charge de travail. Les prestations sociales de l'employeur ne sont pas comprises. Par ailleurs, certains membres du conseil d'administration ou d'entreprises proches ont perçu des honoraires supplémentaires pour des mandats : partenaire du cabinet d'avocats Wenger und Plattner, Madame Schott-Morgenroth a perçu un montant de CHF 7068.

Le total des rémunérations octroyées à la direction (directeur compris) n'inclut pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales. Les membres de la direction touchent une part fixe et une part variable du salaire définie par contrat. Depuis 2016, les médecins membres de la direction exerçant une activité clinique ne perçoivent plus d'honoraires.

PUK

La clinique PUK fait partie de l'administration cantonale. Le rapport relatif à son autonomisation ne contient pas de données sur les indemnités du conseil de l'hôpital et de la direction.

Remarques sur les indemnités 2018

CPM SA

Le total des rémunérations de la direction correspond aux indemnités octroyées pendant l'exercice, qui incluent la part variable des salaires. Cette dernière est basée sur le résultat de l'année précédente mais attribuée pendant la période sous revue. La direction élargie a perçu une indemnité de CHF 500 250.

SPU SA

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Les SPU SA ont versé à 44 collaborateurs et collaboratrices occupant des fonctions appartenant à un niveau hiérarchique inférieur et/ou égal à celui de la direction une rémunération brute totale de CHF 6 323 469 (cotisations de l'employeur aux assurances sociales comprises).

PDA AG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Deux nouveaux membres de la direction ont été nommés en automne (succession).

RFSM

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Deux places ont été repourvues au sein de la direction.

PDGR

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Les membres du conseil d'administration ont perçu davantage d'indemnités en 2018 en raison des activités de conseil juridique supplémentaires liées au regroupement entre la fondation *Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP)* et le PDGR. Il est aussi fait état de dépenses extraordinaires pour la construction du service d'urgence, qui a suscité des oppositions.

LUPS

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Cette année, le conseil de l'hôpital a tenu six séances ordinaires. La direction s'est réunie dans le cadre de 15 séances ordinaires. Le plus haut salaire indiqué est celui du directeur.

UPK

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2018. Certains membres du conseil d'administration ou d'entreprises proches ont perçu des honoraires supplémentaires pour des mandats : partenaire du cabinet d'avocats Wenger und Plattner, Madame Schott-Morgenroth a perçu un montant de CHF 24 360.

PUK

Le 1^{er} janvier 2018, la clinique PUK est devenue un établissement autonome de droit public. Aucune information concernant les rémunérations du conseil de l'hôpital et de la direction n'est communiquée.

Remarques sur les indemnités 2019

CPM SA

Le total des rémunérations de la direction correspond aux indemnités octroyées pendant l'exercice, qui incluent la part variable des salaires. Cette dernière est basée sur le résultat de l'année précédente mais attribuée pendant la période sous revue. La direction élargie a perçu une indemnité de CHF 500 250.

SPU SA

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. Les SPU SA ont versé à 45 collaborateurs et collaboratrices occupant des fonctions appartenant à un niveau hiérarchique inférieur et/ou égal à celui de la direction une rémunération brute totale de CHF 7 184 882 (cotisations de l'employeur aux assurances sociales comprises).

PDA AG

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

RFSM

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. Il n'y a pas d'autre remarque pour la période sous revue.

PDGR

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. En 2019, la direction est passée de 7 à 10 membres. Deux membres sont entrés en fonction le 1^{er} janvier, un autre le 1^{er} décembre. La rémunération moyenne de la direction est calculée au prorata. A compter de 2019, le plus haut salaire de la direction n'est plus indiqué.

LUPS

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. Le plus haut salaire indiqué est celui du directeur.

UPK

Les remarques sur les indemnités 2017 s'appliquent aussi en 2019. A compter de cette année, la rémunération du conseil d'administration, d'un montant de CHF 294 686, est indiquée dans les charges de personnel. Certains membres du conseil d'administration ou d'entreprises proches ont perçu des honoraires supplémentaires : un mandat d'un montant de CHF 24 570 a été confié à Madame Cornelia Oertle.

PUK

Les honoraires et les jetons de présence pour le conseil de l'hôpital sont réglés dans la convention de prestations avec le gouvernement zurichois. Les sept membres du conseil de l'hôpital ont perçu des honoraires, des jetons de présence ainsi qu'un forfait pour les frais de déplacement.

La rémunération totale de la direction se compose des salaires bruts, des honoraires et des frais. Etant donné que deux membres de la direction sont engagés par l'Université de Zurich, leurs honoraires ne sont pas inclus. Le plus haut salaire indiqué est celui du directeur.

12.6 Récapitulatif de la réalisation des interventions du Grand Conseil

Dans le tableau ci-dessous, le Conseil-exécutif renseigne sur la mise en œuvre des quatre interventions que le Grand Conseil a adoptées à son intention. Il faut noter à cet égard qu'à l'exception des deux chiffres de la motion 110-2019 Stampfli (Berne, PS) exigeant une « *vue générale des plus hauts salaires dans les entreprises parapubliques bernoises* » et une « *analyse comparative de ces salaires et de ceux pratiqués dans des entreprises parapubliques comparables dans d'autres cantons* », toutes les exigences ont été adoptées sous forme de postulat.

Intervention	Exigences politiques	Position du Conseil-exécutif / réalisation des exigences
Motion 107-2019 Imboden (Berne, Les Verts) « Lignes directrices en matière de rémunération à BKW SA »	Le Conseil-exécutif édicte des lignes directrices en matière de rémunération à BKW SA.	Les « principes directeurs » exposés au chapitre 10.2, qui représentent une partie importante des nouvelles Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques, constituent des « lignes directrices » au sens de la motion. Toutefois ils s'appliquent non seulement à BKW, mais aussi à toutes les autres participations cantonales.
	Il s'appuie pour cela sur les pratiques en matière de rémunération d'entreprises parapubliques comparables.	Conformément au premier des « principes directeurs », les participations cantonales doivent, pour fixer la rémunération et les autres conditions contractuelles des organes de direction stratégique et opérationnelle, tenir compte en particulier de la rémunération et des autres conditions contractuelles d'usage dans la branche. L'exigence de la motionnaire est ainsi prise en compte.
	Il s'assure que la représentation cantonale au conseil d'administration de BKW se conforme aux lignes directrices.	Comme indiqué au chapitre Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. , la doctrine est partagée sur la question de savoir jusqu'à quel point il est possible de donner des consignes concrètes. En tout état de cause, le Conseil-exécutif et la Direction compétente entretiennent des échanges étroits avec le représentant cantonal de BKW SA. De plus, avec l'entrée en vigueur des nouvelles Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques, le Conseil-exécutif informera tous les représentants et représentantes du canton de ses attentes concernant la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales.
	Les lignes directrices sont soumises aux organes de surveillance du Parlement.	Les « principes directeurs » supérieurs exposés au chapitre 10.2 sont intégrés aux nouvelles Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques, dont l'entrée en vigueur est prévue par le Conseil-exécutif le 1 ^{er} janvier 2021.

Motion 110-2019 Stampfli (Berne, PS) « Halte aux salaires excessifs dans les entreprises parapubliques »	Le Conseil-exécutif est chargé de donner une vue générale des plus hauts salaires dans les entreprises parapubliques bernoises.	Cette exigence est satisfaite avec la vue d'ensemble qui est fournie au chapitre 12.4.
	Le Conseil-exécutif est chargé de réaliser une analyse comparative de ces salaires et de ceux pratiqués dans des entreprises parapubliques comparables dans d'autres cantons.	La comparaison transversale faisant l'objet du chapitre 8 réalise cette exigence.
	Le Conseil-exécutif est chargé de faire en sorte que les salaires et les rémunérations des cadres dirigeant-e-s et des membres des organes des entreprises parapubliques soient proportionnés à la tâche, à la taille de l'entreprise, aux défis entrepreneuriaux, à la prestation, à l'environnement du marché et à la grille des salaires de l'entreprise. Le salaire de référence pour les salaires les plus élevés sera celui d'un membre du gouvernement.	Cette exigence est totalement prise en compte dans les deux premiers « principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle des participations cantonales » exposés au chapitre 10.2. Comme il l'a déjà indiqué dans sa réponse à la motion 110-2019, le Conseil-exécutif considère que le traitement des membres du gouvernement est une valeur de référence arbitraire et matériellement infondée pour limiter la rémunération des cadres supérieurs et des membres des organes des sociétés dans lesquelles le canton détient des participations.
Motion 111-2019 Luginbühl-Bachmann (Krattigen, PBD) « Régulation des salaires dans les entreprises publiques »	Le Conseil-exécutif est chargé, dans sa fonction d'actionnaire majoritaire, d'obtenir une réglementation stratégique applicable aux rémunérations globales (partie fixe et partie variable ainsi que prestations sociales) des membres des conseils d'administration et des directions des entreprises dont l'actionnaire majoritaire est le canton.	Les « principes directeurs » supérieurs exposés au chapitre 10.2, qui représentent une partie importante des nouvelles Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques, constituent une « réglementation stratégique » au sens de la motion 111-2019.
Motion 163-2019 Hess (Berne, UDC) « Plafonner les salaires dans les entreprises publiques »	Le Conseil-exécutif est chargé de modifier comme suit l'ensemble des dispositions légales : dans les entreprises, institutions et organisations qui appartiennent majoritairement ou entièrement au canton, le salaire doit être plafonné à CHF 800 000 par an, allocations, contributions et indemnités comprises.	Comme expliqué au chapitre 10.1, le Conseil-exécutif rejette la solution d'une limite supérieure fixe pour la rémunération des organes de direction stratégique comme des organes de direction opérationnelle des participations cantonales.
	Le Conseil-exécutif est chargé de modifier comme suit l'ensemble des dispositions légales : dans les entreprises, institutions et organisations dans lesquelles le canton ne peut imposer, en sa qualité d'actionnaire minoritaire, le plafond salarial visé au point 1, il abandonnera ses parts de copropriétaire dans les cinq ans à compter de sa décision.	