

Réglementation des rémunérations bancaires

Entre nouveauté et déjà-vu

Par Besart Buci le 22 septembre 2026

Le 12 août 2026, le Conseil fédéral a mis en [consultation](#) un [avant-projet](#) de la loi sur les banques (AP-LB) qui prévoit plusieurs modifications importantes dans le domaine du droit bancaire et financier (cf. [repérage CDBF du 12 août 2026](#)). Ce commentaire s'intéresse uniquement aux mesures en matière de rémunérations. Pour la première fois, la loi énoncerait des principes applicables aux systèmes de rémunération de l'ensemble des banques ([art. 5c AP-LB](#)). Les banques d'importance systémique (SIB) – soit, en Suisse : [UBS](#), la [Banque cantonale de Zurich](#), [Raiffeisen](#) et [PostFinance](#) – seraient soumises à des exigences supplémentaires, portant notamment sur le report partiel des rémunérations variables, les malus, les clauses de restitution (*clawbacks*) et les ajustements en cours d'année (*in-year-adjustments*) ([art. 10b AP-LB](#)).

S'agissant des principes applicables aux systèmes de rémunération de l'ensemble des banques, l'art. 5c AP-LB prévoit que la banque doit disposer d'un système de rémunération « fondé sur une conception simple et des critères objectifs », qu'elle documente en détail (al. 1). Selon le rapport explicatif, ce principe suppose que les collaborateurs, l'organe de haute direction, l'organe de gestion et la FINMA puissent tous identifier clairement les composantes de la rémunération ainsi que les critères objectifs sur lesquels elle repose.

Les rémunérations doivent ensuite être couvertes à long terme par le résultat économique de la banque (al. 2) : dans son rapport explicatif, le Conseil fédéral précise que ce long terme s'entend d'un horizon de cinq ans. Il précise que les rémunérations ne peuvent pas être financées par des revenus courants ou des réserves de capital « qui ne reflètent pas, ou seulement temporairement, la réussite économique de la banque ». Le rapport ajoute que ce principe n'exclut pas que des rémunérations variables puissent être versées malgré une période de pertes limitées. Il cite l'exemple d'une phase de restructuration, lorsqu'une suppression généralisée des rémunérations variables risquerait de provoquer des départs de personnel préjudiciables aux revenus futurs. Les personnes directement responsables d'une perte devraient néanmoins voir leur rémunération variable supprimée ou réduite en conséquence.

Les deux derniers principes de l'art. 5c AP-LB exigent que les rémunérations et les critères déterminant leur attribution tiennent compte des risques et n'entraînent pas de conflits d'intérêts (al. 3). L'alinéa 4 délègue au Conseil fédéral la compétence de préciser ces principes par voie d'ordonnance, en tenant notamment compte de la taille des établissements et des risques qu'ils supportent, avec la possibilité de déléguer à son tour à la FINMA l'édiction

de dispositions d'exécution.

Cette nouvelle norme s'inscrit dans un dispositif plus large. L'art. 5b AP-LB impose à la banque de sanctionner, par des mesures portant sur la rémunération variable ou par des mesures disciplinaires (prévues dans ses règlements internes), toute violation du devoir de diligence (art. 37n AP-LB) commise par les personnes chargées de la haute direction, de la gestion ou de fonctions centrales au sens de l'art. 3c al. 1 et 2 AP-LB. L'art. 19 AP-LB permet pour sa part à la FINMA d'ordonner « des adaptations de la conception ou de l'application du système de rémunération » lorsqu'elle constate une violation du droit de la surveillance ou un risque de violation.

Pour les SIB, le Conseil fédéral va plus loin en introduisant l'art. 10b AP-LB. Les SIB qui attribuent des rémunérations variables aux personnes visées à l'art. 3c al. 1 et 2 AP-LB, ainsi qu'aux personnes percevant une « rémunération globale élevée », doivent en reporter le versement partiellement (al. 1), chaque banque définissant elle-même, dans ses règlements internes, qui entre dans cette seconde catégorie (al. 2). Le système de rémunération doit par ailleurs être conçu de telle sorte que le montant des rémunérations variables différées soit déterminé en fonction de l'évolution des résultats et des risques (al. 3 let. a), et qu'en cas de violation du droit ou des règlements internes, la banque puisse refuser tout ou partie du versement différé (malus), exiger la restitution de montants déjà versés (*clawback*), ou renoncer à de futures rémunérations variables (*in-year adjustment*).

Les SIB qui n'attribuent pas de rémunération variable doivent, quant à elles, prévoir des mesures disciplinaires en cas de violation (al. 4). Enfin, comme pour l'art. 5c AP-LB, il appartiendra au Conseil fédéral de préciser la part des rémunérations variables à reporter, la durée du report, la période durant laquelle la restitution peut être exigée, ainsi que les critères déterminant la « rémunération globale élevée » (al. 5).

Cet avant-projet met en œuvre les requêtes de la Commission d'enquête parlementaire (cf. postulats [24.4535](#) et [24.4541](#) ; motions [24.4527](#) et [24.4531](#)), et répond à la motion [23.3452](#) (cf. [repérage CDBF du 9 septembre 2025](#)). Il s'inscrit par ailleurs dans la continuité des positions du Conseil fédéral (cf. [Rapport du Conseil fédéral sur la stabilité des banques du 10 avril 2024](#), ch. 15.4.4 ; [Lignes directrices définies par le Conseil fédéral en vue de la modification de la loi sur les banques du 6 juin 2025](#) et sa [feuille d'information sur les rémunérations](#)).

Sur le fond, ces règles ne sont pas entièrement nouvelles. Les principes de l'art. 5c AP-LB reprennent pour l'essentiel les principes de la [circulaire FINMA 2010/1 « Systèmes de rémunération »](#), laquelle prévoit d'ailleurs déjà le report d'une partie de la rémunération variable et sa réduction (malus), sans toutefois imposer de *clawback*.

L'apport de la révision proposée ne doit toutefois pas être négligé.

D'une part, la circulaire, fondée sur l'[art. 7 al. 1 let. b LFINMA](#), n'est qu'une ordonnance administrative : elle ne crée ni droits ni obligations et ne lie pas les tribunaux. Elle n'est en outre impérative que pour les établissements tenus de détenir des fonds propres d'au moins CHF 10 milliards (exigences minimales des [art. 7 ss](#) et [42 OFR](#)), soit, au 30 juin 2026, uniquement [UBS](#), les autres banques étant simplement invitées à s'en inspirer. L'avant-projet confère donc à ces principes une base légale formelle et les étend à toutes les banques.

D'autre part, dans la LB actuellement en vigueur, seul l'[art. 10a LB](#) traite des rémunérations. Il permet au Conseil fédéral de prendre des mesures en la matière lorsqu'une SIB ou sa société mère bénéficie d'une aide financière de la Confédération, et uniquement pour la durée de cette aide. Se fondant sur cette limite temporelle, le Tribunal administratif fédéral a d'ailleurs jugé que cette disposition ne permettait pas de supprimer définitivement les rémunérations variables déjà acquises par les cadres de Credit Suisse (TAF [B-3655/2023](#) du 31 mars 2025, recours pendant au Tribunal fédéral). L'avant-projet laisse intact l'art. 10a LB mais y ajoute un régime complémentaire, qui s'en distingue sur trois points. Il s'adresse à la banque elle-même (à qui il incombera de se doter des instruments nécessaires). Il s'applique en permanence, dans le cadre de l'activité ordinaire, et non seulement en cas de sauvetage. Enfin, il vise à sanctionner un comportement fautif. La banque devra ainsi disposer d'instruments lui permettant de refuser le versement de montants différés, d'exiger la restitution de montants déjà versés ou de réduire la rémunération encore à attribuer.

Les procédures de consultation courent jusqu'au 19 novembre 2026, et le message au Parlement est attendu en 2027.

Reproduction autorisée avec la référence suivante: Besart Buci, Entre nouveauté et déjà-vu, publié le 22 septembre 2026 par le Centre de droit bancaire et financier, <https://cdbf.ch/fr/1474/>