

FINMA | Rapport annuel 2014

Organisation et personnel

- 94** Conseil d'administration et direction
- 98** Personnel
- 100** Déménagement de la FINMA au centre de Berne
- 102** Gouvernance d'entreprise
- 103** Mandataires de la FINMA



Conseil d'administration et direction

Pour garantir l'indépendance institutionnelle, le législateur a conçu la FINMA comme un établissement de droit public doté de sa propre personnalité juridique. Ses organes sont le conseil d'administration et la direction.

94

Organisation et personnel
FINMA | Rapport annuel 2014

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe stratégique de la FINMA. Il exerce la haute direction ainsi que la surveillance et le contrôle de l'administration de la FINMA. Il statue sur les affaires de grande portée, édicte des ordonnances et des circulaires et approuve le budget de la FINMA. Le conseil d'administration assume cette responsabilité en tant qu'organe collectif. Ses décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents.

Membres du conseil d'administration au 31 décembre 2014

Anne Héritier Lachat	Présidente
Paul Müller	Vice-président
Philippe Egger	Membre
Bruno Frick	Membre
Yvan Lengwiler	Membre
Günter Pleines	Membre
Franz Wipfli	Membre

Nommé le 16 avril 2014 par le Conseil fédéral comme nouveau membre du conseil d'administration de la FINMA, Philippe Egger exerce son mandat depuis le

1^{er} mai 2014. Le professeur Jean-Baptiste Zufferey a remis son mandat de membre du conseil d'administration de la FINMA depuis fin août 2014. Joseph L. Rickenbacher a quitté le conseil d'administration de la FINMA fin octobre 2014.

Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration constitue à partir de ses membres un comité d'audit et de risque, un comité des nominations et un comité des offres publiques d'acquisition.

Le comité des offres publiques d'acquisition est l'instance de recours en ce qui concerne les décisions de la commission des offres publiques d'acquisition. Sous réserve d'un autre régime, les comités ont une activité de conseil et font des propositions au conseil d'administration. Ils sont placés sous la direction d'un président chargé des contacts avec le conseil d'administration et la direction. Pour la préparation de certains dossiers, le conseil d'administration peut, en sus des comités permanents, constituer des comités ad hoc ou charger certains de ses membres de tâches spéciales.

Les comités permanents du conseil d'administration et leurs membres au 31 décembre 2014

	Comité d'audit et de risque	Comité des nominations	Comité des offres publiques d'acquisition
Anne Héritier Lachat		Présidence	
Paul Müller	X		
Philippe Egger			
Bruno Frick			Présidence
Yvan Lengwiler			X
Günter Pleines		X	
Franz Wipfli	Présidence		X



De gauche à droite : Paul Müller, Franz Wipfli, Philippe Egger, Anne Héritier Lachat, Yvan Lengwiler, Günter Pleines, Bruno Frick

La direction

En sa qualité d'organe exécutif de la FINMA, la direction assure une surveillance des banques, entreprises d'assurance, bourses, négociants en valeurs mobilières et autres intermédiaires financiers conforme aux dispositions légales et à la stratégie fixée. Elle élabore les bases de décision pour les affaires relevant de la compétence du conseil d'administration et veille à la mise en œuvre des décisions de ce dernier ainsi que de celles des comités qu'il englobe.

Membres de la direction au 31 décembre 2014

Mark Branson	Directeur
Peter Giger	Directeur suppléant et chef de la division Assurances
Nina Arquint	Cheffe de la division Services stratégiques
Léonard Bôle	Chef de la division Marchés
Michael Loretan	Chef de la division Asset Management
Michael Schoch	Chef de la division Banques
David Wyss	Chef de la division Enforcement
Andreas Zdrenyk	Chef de la division Operations

La nouvelle direction

Patrick Raaflaub a remis son mandat de directeur de la FINMA fin janvier 2014. Le 26 mars 2014, le Conseil fédéral a validé le choix de Mark Branson au poste de directeur. Mark Branson assumait cette fonction depuis le 1^{er} février 2014 par intérim ; il dirigeait auparavant la division Banques.

Michael Schoch a été nommé nouveau chef de la division Banques ; il dirigeait jusque-là la section Gestion du risque de la division Banques et a assuré la direction de la division par intérim depuis le 1^{er} février 2014.

Ancien chef de la division Marchés, Yann Wermeille a remis son mandat le 1^{er} avril 2014. Pour lui succéder, le conseil d'administration a nommé Léonard Bôle et Michael Loretan au sein de la direction.

La division Marchés a été scindée en deux. Sous la direction de Michael Loretan, l'autorisation et la surveillance des gestionnaires d'actifs et des placements collectifs relèvent désormais de la nouvelle division Asset Management. Michael Loretan était auparavant responsable de l'équipe chargée de la surveillance de Credit Suisse.

Sous la direction de Léonard Bôle, la nouvelle division Marchés comprend la lutte contre le blanchiment d'argent ainsi que la surveillance des infrastructures de marchés financiers, des organismes d'autorégulation, des intermédiaires financiers directement soumis et des sociétés d'audit. Léonard Bôle est depuis 2004 au service de la Commission fédérale des banques puis de la FINMA. Avant sa nomination comme membre de la direction, il était responsable de la section Blanchiment d'argent depuis 2009.

Ancien chef de la division Assurances, René Schnieper a décidé de cesser son activité professionnelle pour raisons d'âge ; il a quitté la FINMA à la fin du mois de juillet 2014.

Nommé par le conseil d'administration de la FINMA nouveau chef de la division Assurances et directeur suppléant, Peter Giger a rejoint la FINMA le 1^{er} octobre 2014. Actif depuis plus d'une vingtaine d'années dans le secteur des assurances, il assumait en dernier la fonction de « Chief Financial Officer General Insurance » auprès du Zurich Insurance Group.

Comité d'enforcement

En sa qualité de comité permanent de la direction, le comité d'enforcement (ENA) statue sur les décisions relevant du domaine de l'*enforcement*. Dans toutes les affaires autres que celles réservées au conseil d'administration en raison de leur grande portée, le comité d'enforcement prend des décisions d'*enforcement* et ordonne l'ouverture ou la suspension de procédures d'enquêtes importantes, en particulier à l'encontre d'établissements et de personnes assujettis.

Membres permanents du comité d'enforcement au 31 décembre 2014

Nina Arquint	Présidente
Mark Branson	
David Wyss	

Quand un établissement assujetti est concerné par une affaire d'*enforcement*, le membre de la direction compétent pour la surveillance dudit établissement devient membre du comité d'enforcement pour le cas en question.



De gauche à droite : Léonard Bôle, Nina Arquint, David Wyss, Peter Giger, Mark Branson, Andreas Zdrenyk, Michael Schoch, Michael Loretan

En 2014, la FINMA a introduit un modèle permettant de classer les compétences individuelles de ses collaborateurs dans quatre domaines et de les évaluer afin d'identifier les points que chaque collaborateur peut développer. Parallèlement à la politique établie en matière de développement de ses collaborateurs, la FINMA a introduit en 2014 un programme de développement des potentiels.

Ce nouveau modèle de compétences s'applique à une grande partie des activités relevant des ressources humaines : recrutement de nouveaux collaborateurs, processus d'évaluation des performances et de convention de fixation des objectifs (processus MbO) ainsi que développement du personnel. Lors du processus MbO 2013, les supérieurs ont également défini pour la première fois les efforts devant être fournis par les collaborateurs en 2014 du point de vue de certaines compétences comportementales centrales. L'estimation du niveau atteint dans chacune de ces compétences parachève l'évaluation globale du collaborateur et participe à l'identification des marges d'évolution personnelles ainsi qu'à la définition des nouveaux objectifs de développement.

Introduction d'un programme de développement des potentiels

En 2014, un programme de développement des potentiels a été introduit en complément à celui dédié aux mesures de développement des collaborateurs. Ce programme vise la planification durable des ressources dédiées aux positions de spécialistes et de cadres par le fait que des mesures d'encouragement préparent les collaborateurs à la prise en charge de fonctions supérieures ou plus étendues. Les divisions décident par consensus et à un rythme annuel de l'intégration ou du maintien de collaborateurs dans ce programme.

Le personnel de la FINMA en quelques chiffres

L'effectif de contrats à durée indéterminée approuvé par le conseil d'administration pour 2014 était de 481 postes à temps plein, dont en moyenne 462 furent occupés pour l'année sous revue. En 2014, la FINMA a employé en moyenne, au bénéfice tant de contrats à durée déterminée que de contrats à durée indéterminée, 509 collaborateurs (contre 504 l'année précédente) pour 483 postes en équivalents plein temps

(468 l'année précédente). Quelque 24 % des effectifs travaillent à temps partiel (20 % en 2013). L'effectif approuvé par le conseil d'administration demeure inchangé pour l'année 2015.

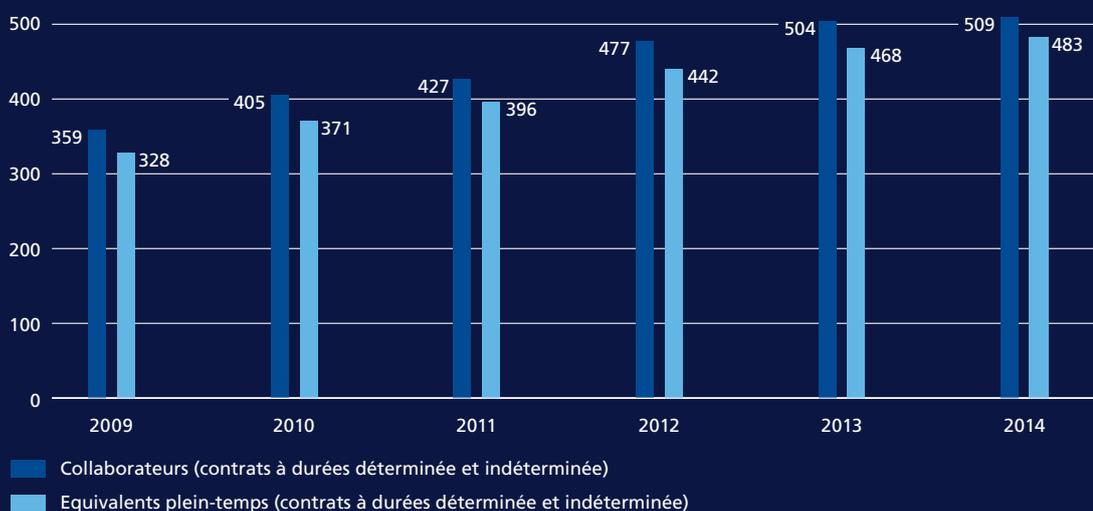
L'âge moyen des collaborateurs en 2014 s'élevait toujours à 41 ans, comme l'année précédente. Près de 74 % des effectifs (69 % en 2013) se trouvent dans la tranche d'âge comprise entre 30 et 49 ans, 20 % sont des collaborateurs âgés de 50 ans et plus (21 % en 2013) et 6 % font partie de la relève (11 % en 2013). Les cadres représentent 234 personnes, soit 47 % des effectifs (contre 214, soit 42 % l'année précédente). La FINMA définit comme cadre toute personne exerçant des fonctions d'encadrement ainsi que des fonctions de spécialistes dans les plages salariales 1 à 3. Les cadres avec fonctions de direction sont au nombre de 89, soit 38 % de l'effectif des cadres (contre 35 % l'année précédente). La proportion de postes de direction occupés par des femmes est d'environ 20 % (19 % en 2013). En 2014, les femmes représentaient 37 % des salariés, comme en 2013. Fin 2014, la FINMA comptait 76 collaborateurs de nationalité étrangère (contre 75 l'année précédente).

Le taux de rotation (sans les départs à la retraite) s'élevait à 10 % fin décembre 2014 (11 % l'année précédente) et a donc légèrement baissé. Il est heureux de constater qu'environ 20 % des salariés sont actifs auprès de la FINMA (ou de l'une des institutions qui l'ont précédée) depuis dix ans ou plus⁸². En renforçant ses mesures de développement du personnel, la FINMA a réussi à améliorer encore son attrait pour les spécialistes bénéficiant d'une bonne formation. Le nombre de postes ayant pu être pourvus par des candidats internes a aussi augmenté.

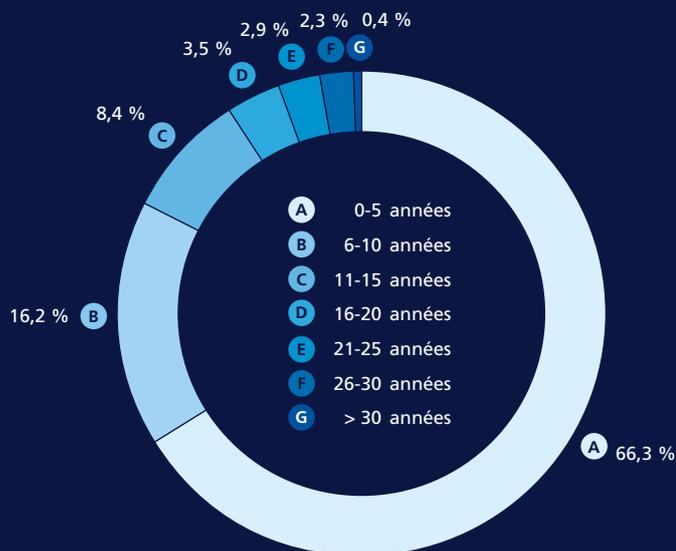
⁸² Cf. tableau « Aperçu de la durée d'engagement », p. 99.

Le personnel de la FINMA en quelques chiffres

Effectif moyen du personnel



Aperçu de la durée d'engagement



Répartition linguistique



Déménagement de la FINMA au centre de Berne

En déménageant dans de nouveaux locaux au centre-ville de Berne, la FINMA a concrétisé son projet initial. Les processus et le travail s'en trouvent simplifiés, et le nouveau site facilite la venue des visiteurs et des collaborateurs.

Jusqu'ici répartis à Berne sur trois sites, les 420 collaborateurs de la FINMA ont tous intégré le nouveau siège situé Laupenstrasse 27. Ce retour au centre-ville était attendu depuis longtemps ; il raccourcit ainsi le trajet de la plupart des collaborateurs et invités de la FINMA qui arrivent par les transports publics.

Avant que l'emménagement dans les locaux de la Laupenstrasse soit possible, la première phase a consisté dans la réalisation de travaux de rénovation, de transformation et de développement de l'infrastructure informatique ainsi que dans le lancement d'appels d'offres pour le ménage, l'approvisionnement en électricité, le restaurant du personnel de même que d'autres services fournis par des prestataires externes. Le signal de départ de la deuxième phase de l'emménagement a été donné début février 2014, et les informaticiens ont été les premiers à intégrer les nouveaux locaux à la mi-mars 2014. L'emménagement en lui-même a commencé fin mars 2014 par l'arrivée du personnel de la Schwanengasse et a pris fin le 7 avril avec celle des derniers collaborateurs venant de l'Einsteinstrasse.

La troisième phase, celle des finitions, s'est achevée par la restitution des locaux situés Einsteinstrasse à l'Office fédéral des constructions et de la logistique et de ceux de la Schwanengasse au locataire suivant.

Déménagement utile tant en termes de locaux que de logistique et de coûts

Avec l'emménagement au nouveau siège de la FINMA, tous les objectifs convenus ont été atteints et le budget prévu a été respecté. Le simple regroupement des trois anciens sites de la FINMA en un seul lieu au cœur de Berne permet d'économiser 850 000 francs suisses de loyer annuel.

Ce nouveau siège au centre-ville de Berne permet à la FINMA d'offrir à ses collaborateurs de bonnes conditions de travail où les bureaux individuels et les zones communes se complètent de façon optimale. Un espace réservé aux salles de réunions avec les visiteurs extérieurs, un restaurant du personnel et un parking viennent compléter cette offre de locaux situés Laupenstrasse. Le travail et les processus se trouvent sensiblement simplifiés depuis que tous sont réunis sous un même toit. Avec ses deux sites, l'un à Berne, l'autre à Zurich, la FINMA dispose de bonnes conditions pour remplir sa mission.



Le nouveau siège principal de la FINMA à la Laupenstrasse à Berne.

Gouvernance d'entreprise

La FINMA a adapté quelques points de son code de conduite en 2014 également. Applicable à tous les collaborateurs de la FINMA ainsi qu'aux membres du conseil d'administration, le code a été renforcé afin d'améliorer le traitement des conflits d'intérêts en cas de crise subie par une banque. Les modifications sont entrées en vigueur au 1^{er} septembre 2014.

En cas de crises impliquant des établissements bancaires, le traitement des conflits d'intérêts personnels revêt une importance particulière. De telles crises se manifestent généralement très rapidement et peuvent avoir de graves conséquences financières. Afin de prévenir ici tout conflit d'intérêts pour des personnes travaillant à son service, la FINMA a procédé à quelques adaptations ponctuelles de son code de conduite. Le code stipule désormais que les personnes exerçant des responsabilités au sein de la FINMA doivent obligatoirement déposer leurs économies auprès de la caisse d'épargne du personnel fédéral afin d'éviter autant que possible des conflits

d'intérêts. Sont concernés par cette disposition le président ou la présidente du conseil d'administration ainsi que tous les membres de la direction disposant de pouvoirs décisionnaires en cas de crise d'un établissement bancaire. Afin d'avoir un bon aperçu des conflits d'intérêts potentiels en cas de crise d'une banque, le nouveau code de conduite définit par ailleurs des obligations de transparence auxquelles doivent se soumettre l'ensemble des membres du conseil d'administration, de la direction ainsi que d'autres fonctions pouvant être impliquées lors d'une telle crise.

Mandataires de la FINMA

La FINMA peut faire appel à des mandataires pour remplir ses missions. La FINMA recourt de manière ciblée à cet instrument de surveillance efficace et économe en ressources et tient une liste des candidats auxquels octroyer ces mandats. En 2014, la FINMA a relancé des appels d'offres pour ses mandats standards.

Les mandats confiés par la FINMA requièrent des compétences diverses ainsi que des spécialisations correspondantes de la part des mandataires. En conséquence, la FINMA vient de relancer des appels d'offres pour ses mandats standards en précisant les exigences spécifiques requises. Il s'agit des mandats standards suivants :

- enquêtes ou examens effectués auprès d'intermédiaires financiers autorisés ;
- enquêtes en cas d'activité exercée sans l'autorisation correspondante ;
- assainissements et gestion de situations de crise auprès d'intermédiaires financiers autorisés ;
- procédures de faillite et liquidations d'assujettis.

Les appels d'offres pour ces mandats standards ont rencontré un large écho. La FINMA dispose désormais d'une liste de candidats répondant aux exigences spécifiques requises. Les prestataires intéressés peuvent proposer à tout moment leur candidature pour figurer sur la liste des mandataires potentiels de la FINMA, à condition de disposer des connaissances correspondantes et de l'expérience nécessaire.