



# Organisation et personnel

- 88 Conseil d'administration et direction
- 92 Personnel
- 94 Développement opérationnel de la FINMA
- 95 Evolution des coûts au sein de la FINMA
- 98 Gouvernance d'entreprise
- 99 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.

### 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 des activités 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.

### Les membres du conseil d'administration

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| Anne Héritier Lachat   | Présidente     |
| Paul Müller            | Vice-président |
| Bruno Frick            | Membre         |
| Yvan Lengwiler         | Membre         |
| Günter Pleines         | Membre         |
| Joseph L. Rickenbacher | Membre         |
| Franz Wipfli           | Membre         |
| Jean-Baptiste Zufferey | Membre         |

Nommé le 19 décembre 2012 par le Conseil fédéral comme nouveau membre du conseil d'administration de la FINMA, Günter Pleines exerce son mandat depuis le 1<sup>er</sup> mai 2013. Fin juin 2013, Eugenio Brianti a remis son mandat de membre du conseil d'administration de la FINMA. Le 26 juin 2013, le Conseil fédéral a nommé Bruno Frick membre du conseil d'administration de la FINMA. Il a pris ses fonctions au 1<sup>er</sup> août 2013.

### 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. Sous réserve d'un autre régime, les comités ont une activité de conseil<sup>79</sup> 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 constituer des comités ad hoc en sus des comités permanents ou mandater certains de ses membres.

### Les comités permanents du conseil d'administration et leurs membres au 31 décembre 2013

|                                           | Anne Héritier Lachat | Paul Müller | Bruno Frick     | Yvan Lengwiler | Günter Pleines | Joseph L. Rickenbacher | Franz Wipfli | Jean-Baptiste Zufferey |
|-------------------------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------|------------------------|--------------|------------------------|
| Comité d'audit et de risque               |                      |             |                 |                |                | Présidence             | x            | x                      |
| Comité des nominations                    | Présidence           | x           |                 |                |                | x                      |              |                        |
| Comité des offres publiques d'acquisition |                      |             | x <sup>80</sup> | x              |                |                        |              | Présidence             |

<sup>79</sup> 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.

<sup>80</sup> Anne Héritier Lachat a été membre du comité des offres publiques d'acquisition jusqu'au 5 décembre 2013.



De gauche à droite :  
Yvan Lengwiler, Jean-Baptiste Zufferey, Paul Müller, Anne Héritier Lachat,  
Joseph Rickenbacher, Franz Wipfli, Bruno Frick, Günter Pleines.

### La direction

En sa qualité d'organe exécutif de la FINMA, la direction assure la surveillance des banques, entreprises d'assurance, bourses, négociants en valeurs mobilières et autres intermédiaires financiers conformément 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.

#### Les membres de la direction

|                  |                                                    |
|------------------|----------------------------------------------------|
| Patrick Raaflaub | Directeur                                          |
| Mark Branson     | Directeur suppléant et chef de la division Banques |
| Nina Arquint     | Cheffe de la division Services stratégiques        |
| René Schnieper   | Chef de la division Assurances                     |
| Yann Wermeille   | Chef de la division Marchés                        |
| David Wyss       | Chef de la division Enforcement                    |
| Andreas Zdrenyk  | Chef de la division Operations                     |

Urs Zulauf a remis son mandat de chef de la division Services stratégiques le 31 janvier 2013 avant de quitter la FINMA au 31 mars 2013. Le conseil d'administration de la FINMA a alors nommé comme nouvelle membre de la direction et cheffe de la division Services stratégiques Nina Arquint, ancienne secrétaire générale. Celle-ci a pris ses nouvelles fonctions au 1<sup>er</sup> février 2013.

### 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 revenant 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.

#### Les membres permanents du comité d'enforcement

|                  |            |
|------------------|------------|
| Nina Arquint     | Présidente |
| Patrick Raaflaub |            |
| 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 considéré.



De gauche à droite :  
Yann Wermeille, David Wyss, René Schnieper, Nina Arquint, Patrick Raaflaub,  
Andreas Zdrenyk, Mark Branson.

En 2013, la FINMA a lancé plusieurs mesures en matière de personnel et réussi leur mise en œuvre. Les entretiens annuels des collaborateurs reposent dorénavant sur un modèle de compétences faisant office d'instrument d'évaluation. La gestion et le développement des talents ainsi que la planification de la relève constituent désormais des priorités de la FINMA en matière de management.

L'effectif approuvé par le conseil d'administration pour 2013 était de 481 postes à temps plein. En 2013, la FINMA a employé en moyenne 504 collaborateurs (contre 477 l'année précédente) pour 468 postes en équivalents plein temps (442 l'année précédente). Quelque 20 % des effectifs travaillent à temps partiel (19 % en 2012). Pour l'année 2014, le conseil d'administration a de nouveau autorisé 481 postes à temps plein.

L'âge moyen des collaborateurs en 2013 s'élève toujours à 41 ans, comme l'année précédente. Près de 69 % des effectifs (68 % en 2012) sont dans la tranche d'âge comprise entre 30 et 49 ans, 21 % sont des collaborateurs âgés de 50 ans et plus (20 % en 2012) et 11 % font partie de la relève (12 % en 2012). La FINMA emploie 214 cadres, soit 42 % des effectifs (contre 188 soit 38 % l'année précédente). Elle définit comme cadre toute personne exerçant des fonctions de direction ainsi que des fonctions de spécialistes dans les plages salariales 1 à 3. Les cadres avec fonctions de direction sont au nombre de 75, soit 35 % de l'effectif des cadres (contre 36 % l'année précédente). La proportion de postes de direction occupés par des femmes est d'environ 19 % (18 % en 2012). En 2013, les femmes représentaient 37 % des salariés (38 % en 2012).

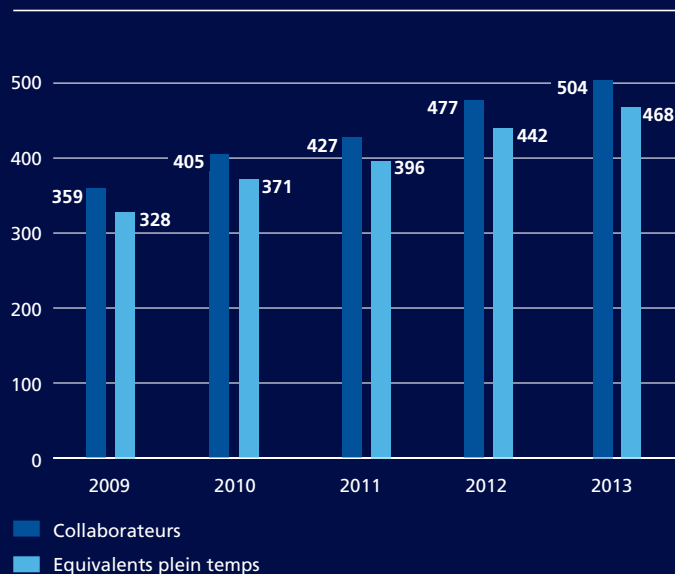
Le taux de rotation (sans les départs à la retraite) s'élevait à 11 % fin décembre 2013 (10 % l'année précédente) et est donc resté globalement stable. Les mesures de fidélisation des collaborateurs (*secondments*, formation continue, développement du potentiel) semblent porter leurs fruits. Un bon panachage entre jeunes spécialistes et spécialistes expérimentés demeure l'un des objectifs de la politique du personnel de la FINMA. Cette stratégie a pour corollaire une certaine rotation du personnel. La FINMA a réussi à accroître son attractivité pour les jeunes spécialistes en accordant davantage d'impor-

tance à la fonction « Développement du personnel » et en définissant de nouvelles mesures de formation continue (par exemple *secondments* à l'étranger). En moyenne, il faut tabler sur une présence de trois à quatre ans des jeunes collaborateurs dans l'entreprise.

Le marché du travail reste tendu en ce qui concerne les spécialistes de la finance. Les dépenses de recrutement ont progressé, et les spécialistes sont parfois plus longs à convaincre de rejoindre la FINMA pour poursuivre leur carrière professionnelle. A cela s'ajoute le fait que les prétentions salariales des spécialistes qualifiés dépassent généralement le cadre du système salarial de la FINMA et que celle-ci n'arrive bien souvent pas à faire suffisamment progresser les salaires de ses spécialistes expérimentés.

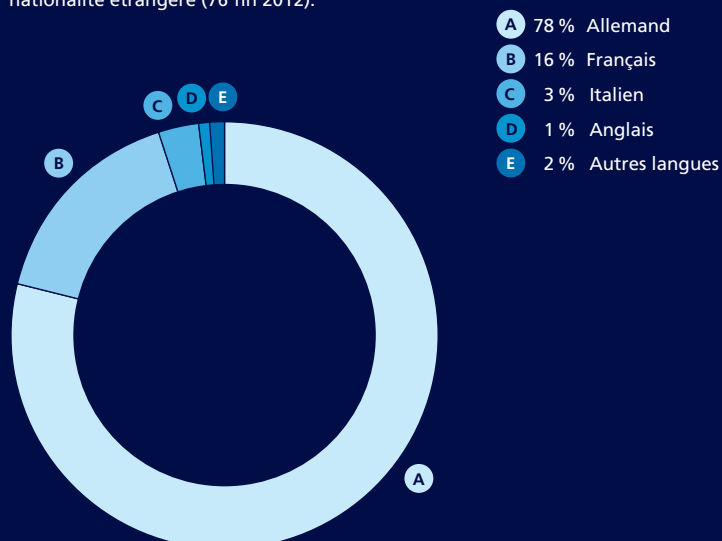
# Sélection de chiffres-clés concernant le personnel de la FINMA

## Effectif moyen



## Répartition linguistique

Fin 2013, la FINMA employait 75 collaborateurs de nationalité étrangère (76 fin 2012).



En 2013, la FINMA s'est dotée d'un nouveau système informatique, remplaçant ainsi les différents systèmes utilisés par les organisations qui l'avaient précédée. Cette introduction réussie pose des fondements solides et homogènes pour une administration plus efficace des affaires.

Avec sa stratégie d'entreprise, la FINMA veille à être soutenue de manière appropriée par des mesures à court, moyen et long termes dans l'accomplissement de ses objectifs et lors de la mise en œuvre de cette stratégie. Celle-ci contribue à la prise de décision et à la fixation des priorités pour les initiatives, projets et mesures opérationnels à venir.

### Optimisation constante des processus

Des processus clairs offrent à l'ensemble des collaborateurs de la FINMA un « langage » commun permettant de définir qui doit faire quoi, quand et comment. Une gestion disciplinée des processus relève des tâches de direction au sein de la FINMA et contribue notamment à poser les fondements des décisions en matière de technologie et d'instrumentation. Dans une optique de garantie de la qualité, les processus sont contrôlés en permanence.

En 2013, la FINMA a uniformisé et simplifié son organisation et sa gouvernance des projets tout en allégeant ses directives en matière de gestion des processus. En outre, le regroupement des trois sites bernois à la Laupenstrasse a avancé. Le nouveau siège de la FINMA devrait être prêt au premier trimestre 2014.

### Introduction d'une nouvelle administration des affaires

Avec l'introduction du nouveau système informatique unique dédié à l'administration des affaires de la FINMA, une gestion équilibrée, claire et fiable des informations et des documents est désormais possible. Dans ses processus-clés d'autorisation, de surveillance, d'*enforcement* et de réglementation, il est important que la FINMA puisse disposer avec certitude, efficacement et au bon moment d'informations utiles et de données correctes et qu'elle puisse les évaluer et les apprécier.

D'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2017 au plus tard, la FINMA doit avoir mis en place les conditions juridiques, techniques et organisationnelles de l'échange électronique des données pour les procédures administratives (autorisations et procédure d'*enforcement*).

Il s'agit désormais de poursuivre le développement de la nouvelle administration des affaires, d'accélérer la suppression des quelques anciens systèmes encore utilisés et d'archiver les anciens documents et données périmés conformément aux dispositions légales et en accord avec celles des archives fédérales.

Grâce à l'introduction de SAP au 1<sup>er</sup> janvier 2014, l'efficacité et la solidité des processus de planification, de contrôle et de *reporting* se sont améliorées ; il s'agit là d'un autre élément important contribuant à la gestion des informations et des documents de la FINMA.

### Gestion des technologies et de la sécurité

Lorsqu'elle utilise les nouvelles technologies, la FINMA doit en permanence respecter des critères de sécurité élevés. Elle se demande alors systématiquement si elle doit fournir elle-même les prestations (*make*) ou si elle devrait plutôt les acquérir sur le marché (*buy*). Pour la FINMA, il est essentiel que les nouvelles technologies et la sécurité remplissent les exigences légales.

En 2013, le service informatique de la FINMA (centre informatique, serveur, réseau) a été externalisé vers Swisscom IT Services à l'issue d'une procédure d'adjudication publique. La FINMA est ainsi en mesure d'offrir des prestations constantes en matière d'infrastructure, d'applications et d'outils, tout en respectant les exigences élevées en matière de sécurité, d'intégrité, de performance et de disponibilité et en s'adaptant aux mutations technologiques.

Depuis sa création le 1<sup>er</sup> janvier 2009, la FINMA n'a cessé de croître à l'instar des autres autorités européennes de surveillance des marchés financiers. Elle investit l'essentiel de ses moyens dans ses trois missions principales que sont l'autorisation, la surveillance et l'*enforcement*.

Dans le sillage de la crise financière, la pression régulatrice s'est fortement intensifiée et élargie à l'échelle internationale depuis 2008. Dans le monde entier, les attentes vis-à-vis des autorités de surveillance des marchés financiers se sont également accrues. La FINMA aussi a consolidé son organisation et professionnalisé ses opérations et ses processus.

### Professionnalisation et pression régulatrice

D'une part, la FINMA a introduit un nouveau concept de surveillance fondé sur les risques qui est appliqué toutes branches assujetties à la surveillance confondues. L'intensification et la professionnalisation de la surveillance qui en ont résulté ont généré un besoin accru en personnel (cf. graphique, p. 96). Mais, l'extension des capacités de la FINMA s'explique également par le renforcement des exigences légales. Dispositif *too big to fail*, Bâle III, SST ainsi que d'autres normes nationales et internationales ont stimulé la croissance des autorités dédiées à la surveillance du respect de ces règles.

### Evolution des divisions de la FINMA

La FINMA a renforcé de manière ciblée la division Marchés, car la surveillance des placements collectifs de capitaux était auparavant peu développée. Du fait des nouvelles exigences réglementaires découlant de la révision de la loi sur les placements collectifs, il a aussi fallu recruter du personnel pour renforcer la surveillance dans le domaine de la gestion des actifs.

En avril 2011, l'*enforcement* a accédé au rang de division à part entière. L'application du droit de la surveillance est donc ainsi devenue partie intégrante du concept de surveillance. Des trois prédécesseurs de la FINMA, seule la Commission fédérale des banques avait mis en place un service d'*enforcement* et y recourait.

Dans les divisions Banques et Assurances, les nouvelles créations de poste ont été rares. En matière de surveillance bancaire, la surveillance des deux principales banques a été légèrement étendue, et quelques autres unités organisationnelles ont vu le jour ou ont été renforcées (Gestion du risque, Solvabilité et capital, Team intensive supervision). La division Assurances a accompagné l'introduction du SST et renforcé la surveillance des groupes d'assurance.

### Croissance conforme à la tendance internationale

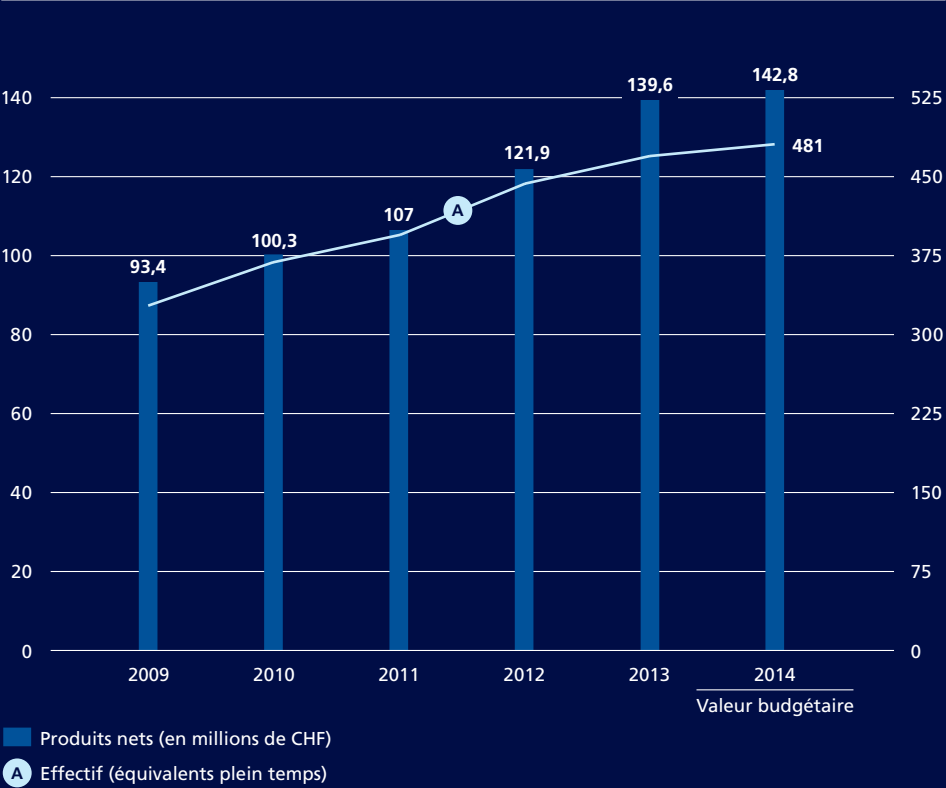
La croissance de plus de 30 % de la FINMA entre 2009 et 2012 est similaire à celle d'autorités de surveillance comparables. Sur la même période, l'autorité de surveillance des marchés financiers allemande (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin), déjà à la base sensiblement plus importante, a gonflé ses effectifs de 22 % et la Financial Services Authority (FSA)<sup>81</sup> britannique, de 30 %. Au cours de ces quatre années, l'effectif des divisions de la Banque d'Irlande dédiées à la surveillance a plus que doublé (+105 %).

L'effectif relativement faible de la FINMA s'explique notamment par le système de la surveillance suisse, lequel recourt fortement aux sociétés d'audit externes pour l'activité de surveillance. Sur mandat de la FINMA, les auditeurs privés ont procédé en 2012 à des vérifications relevant du droit de la surveillance auprès de banques, d'assurances ainsi que dans le domaine des placements collectifs de capitaux, le tout pour 260 équivalents plein temps environ. L'engagement de spécialistes externes en tant que chargés d'enquête dans les domaines de la surveillance et de l'*enforcement* allège sensiblement le travail de la FINMA.

<sup>81</sup> Le 1<sup>er</sup> avril 2013, la Financial Services Authority a été intégrée dans la Prudential Regulation Authority (PRA), qui est domiciliée auprès de la Bank of England, et dans la Financial Conduct Authority (FCA).

# Evolution de la FINMA en matière de budget et de personnel

Développement de 2009 à 2014



### Deux tiers du budget consacrés aux missions premières de la surveillance

La FINMA consacre deux tiers de ses dépenses annuelles aux autorisations, à la surveillance et à l'*enforcement*. Les processus de support représentent à peine 20 % des dépenses, les processus de direction, près de 5 % et les différents projets menés, 6 % du budget de la FINMA.

### Financement par les émoluments et les taxes

La FINMA se finance par les taxes de surveillance prélevées directement sur les établissements assujettis et déterminées en fonction de l'importance de ceux-ci – par exemple en fonction de leur total du bilan, des recettes de primes et du chiffre d'affaires réalisé avec les transactions des valeurs mobilières.

Mais, à l'instar de toute administration, l'autorité de surveillance est également tenue de couvrir ses frais par le biais de taxes déterminées le plus possible selon le principe de causalité.

Grâce à ces efforts, les recettes annuelles de la FINMA découlant des procédures, des autorisations ainsi que d'autres instruments d'*enforcement* ont grimpé de 11,5 à 18,9 millions de francs suisses. La part des taxes déterminées selon le principe de la causalité par rapport au produit global est passée de 12,3 % en 2009 à 15,5 % en 2012 (cf. tableau ci-dessous).

### Recettes de la FINMA de 2009 à 2012

| ANNÉE | RECETTES<br>ISSUES DES<br>ÉMOLUMENTS | TAXES DE<br>SURVEILLANCE | AUTRES<br>RECETTES | TOTAL<br>PRODUITS | %<br>DES<br>ÉMOLUMENTS |
|-------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| 2009  | 11 518                               | 82 015                   | -154               | 93 379            | 12,3                   |
| 2010  | 15 592                               | 84 080                   | 623                | 100 295           | 15,5                   |
| 2011  | 16 517                               | 89 539                   | 970                | 107 026           | 15,4                   |
| 2012  | 18 871                               | 102 381                  | 677                | 121 929           | 15,5                   |

Emoluments et taxes de surveillance, en milliers de CHF

En 2012, la FINMA a procédé à des modifications ponctuelles de son code de conduite et a précisé ses règles sur la détention de valeurs. Désormais, le respect de ces règles relèvera également du contrôle d'un auditeur externe.

La FINMA accorde une très grande importance à l'intégrité des personnes travaillant pour elle, raison pour laquelle elle a édicté un code de conduite. Ce code a pour objectif de garantir l'intégrité des membres du conseil d'administration et des collaborateurs de la FINMA et de régir le traitement des conflits d'intérêts.

Mi-2012, la FINMA a révisé son code de conduite et précisé certaines règles. Ainsi, les collaborateurs de la FINMA n'ont désormais plus le droit, même dans le cadre d'un mandat de gestion de fortune, de détenir des valeurs mobilières auprès d'établissements assujettis.

En outre, le code de conduite révisé de la FINMA prévoit qu'une personne externe et indépendante effectue un contrôle annuel auprès de tous les membres du conseil d'administration et de la direction pour s'assurer du respect des dispositions relatives à la détention de valeurs mobilières d'assujettis. Concernant les autres collaborateurs de la FINMA, des contrôles

aléatoires (par échantillonnage) sont réalisés. Un tel contrôle a eu lieu pour la première fois en 2013.

Enfin, le Conseil fédéral a redéfini les critères d'incompatibilité avec le mandat de membre du conseil d'administration. Les nouvelles dispositions ont également été mises en œuvre dans le règlement d'organisation de la FINMA : dorénavant, un membre du conseil d'administration de la FINMA n'a absolument plus le droit de travailler pour des assujettis. Il doit être mis fin à toute appartenance à un organe au sein de tels établissements au plus tard le 31 décembre 2015.

La FINMA a adapté son processus de collaboration avec des mandataires externes et défini un profil d'exigences spécifique pour ses mandats.

En vertu de la loi sur la surveillance des marchés financiers et des lois régissant les marchés financiers, la FINMA peut faire appel à des mandataires pour remplir ses missions. La FINMA recourt sciemment à cet instrument de surveillance efficace et économe en ressources. Elle tient une liste des candidats auxquels octroyer ces mandats.

Les mandats confiés par la FINMA requièrent des compétences diverses ainsi que des spécialisations correspondantes de la part des mandataires. La FINMA a récemment défini les mandats standards suivants :

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

Tout prestataire intéressé par les mandats de la FINMA peut proposer sa candidature pour figurer sur la liste des mandataires potentiels, à condition de disposer des connaissances requises.

Au regard des expériences réalisées lors du recours à des mandataires, il s'avère que la sécurité juridique revêt alors une très grande importance. Par conséquent, la FINMA ne fera dorénavant appel à ses mandataires que sur la base de décisions. Les exigences posées à la bonne exécution d'un mandat de la FINMA sont précisées dans un nouveau guide pratique pour une bonne exécution des mandats par les mandataires.