



The SNB at the Crossroads

Stefan Gerlach, Yvan Lengwiler and Charles Wyplosz

March 4, 2024 Commentary

Our Purpose

Monetary policy is important. It has broad effects across the economy, affecting young and old, poor and rich, savers, home buyers, firms and workers, profits and wages, the business cycle, and the long-term prosperity of the country.

Public debate about monetary policy is vital not only for basic democratic reasons, but also for the SNB to explain its views, and to listen to the views of the public it serves. The SNB Observatory aims to promote such a constructive debate based on facts and economic science.

The SNB Observatory is currently run by Stefan Gerlach, Yvan Lengwiler, and Charles Wyplosz.

Commentaries are short texts that allow us to react quickly to current events.

The text is available in English, German, and French.

Kommentare sind kurzen Texte, die es uns ermöglichen, schnell auf aktuelle Ereignisse zu reagieren.

Der Text ist auf Englisch, Deutsch und Französisch verfügbar.

Les Commentaires sont des textes qui nous permettent de réagir rapidement aux événements actuels.

Le texte est disponible en anglais, en allemand et en français.

For all our contributions, browse to snb-observatory.ch
For inquiries, please email to contact@snb-observatory.ch

The SNB at the Crossroads

Looking back

Thomas Jordan will without doubt be seen as a towering figure in the history of the Swiss National Bank. He is the longest serving member of the Governing Board, being a member for seventeen years. For the last twelve years, he was the Chairman of the Board.

This was an exceptionally difficult period for the Swiss economy and financial system. Extremely expansionary monetary policies abroad risked leading to a massive overvaluation of the Swiss franc. The SNB responded by adopting sharply negative interest rates and conducting massive foreign exchange purchases. As a consequence, its balance sheet exploded in size.

And when inflation surged across the world because of the Covid pandemic and the Russian invasion of Ukraine, the SNB acted quickly and decisively.

The overall inflation record under Jordan's chairmanship has been remarkably good. Inflation in Switzerland was mostly lower than in the Euro area and certainly than in the US. It was, at times, in fact too low (see our [lowinflation report](#)). Thomas Jordan is unquestionably a gifted monetary policy maker and Switzerland has benefitted handsomely.

The SNB has several responsibilities. According to the law, the SNB *"shall pursue a monetary policy serving the interests of the country as a whole. It shall ensure price stability. In so doing, it shall take due account of economic developments."* Moreover, it *"shall contribute to the stability of the financial system."*

But in the recent demise of Credit Suisse, the SNB's conservative approach to providing Emergency Liquidity Assistance was not an advantage. The lack of a Public Liquidity Backstop (PLB) made it necessary to enact emergency legislation to allow the SNB to lend against no collateral. It appears that the SNB was skeptical about introducing the PLB before the CS crisis (although no official statement is available on this topic). Now, it supports it. It is good to see that the institution can learn and adapt from earlier mistakes.

However, managing monetary policy is not the same thing as managing a central bank. This distinction is often not recognized in the Swiss debate. By law, the SNB enjoys complete independence in managing monetary policy. Nevertheless, it remains an institution of the state, “*administered with the cooperation and under the supervision of the Confederation*” as the Constitution states.

As such, it should strive to be transparent. The public must be able to understand how it functions. After all, the decisions of the central bank affect every one of us. Yet, today, we know almost nothing about how the SNB makes its decisions. What is the relative weight of the Chairman of the Board compared to the other two members? What outside views enter the decision-making process? Is there a vibrant debate with dissent and discussion? Is the staff encouraged to speak their minds, or do they merely agree with the Chairman in the hope of boosting their careers?

In other words, does the SNB promote a lively internal debate about policy, or are all important decisions made at the top? We do not know, but we should. The public, the government, and parliament should demand such transparency and accountability. In theory, the Bank Council should supervise the Governing Board but seems ineffective in doing so (see our [report](#) on the issue). In fact, the Bank Council is even more secretive than the Governing Board.

The SNB’s narrow interpretation of its role becomes apparent in its insistence, with the Bank Council’s approval, on accumulating capital by 10% annually at the expense of distributing profits to the cantons and the Confederation. Accumulating capital may be reasonable from the SNB’s perspective, but it does not “*serve the interests of the country as a whole*” as the law requires. After the Covid years, more distributions would be highly valuable. Instead, the SNB accumulates capital for reasons that remain unclear and are not spelled out, giving the state the unenviable choice of shrinking expenditures or levying distortionary taxes.

Good central banking involves understanding the role of the institution in public life, not just making the right decisions about monetary policy. To that effect, the central bank must seek advice from the outside, engage in discourse with people who have different views, and occasionally admit that mistakes were made.

Looking forward

What is needed now? We see several areas in which changes are needed.

In the immediate future, a new member of the Governing Board must be selected. We have repeatedly argued (see [here](#), [here](#), and [here](#)) that the Board should have at most one member from inside the SNB and two from the outside. This pattern has been generally observed since at least the 1970s until recently. It ensures that the public interest is adequately considered. Martin Schlegel is an insider; Antoine Martin, who comes from the Federal Reserve, is an outsider. A further outsider should therefore be appointed.

The question of the Chairmanship should be addressed when the new member has been appointed. In our view, the Vice-Chairman should not automatically be appointed Chairman. With Mr Schlegel having been appointed in 2022 and Mr Martin this year, the Governing Board is inexperienced by historical standards.

In the medium term, deeper reforms are called for. These require time and perhaps amendments to the National Bank Act. The reforms concern the internal governance and decision-making in the SNB itself, and the supervision by the Bank Council:

- The monetary policy decision-making process within the SNB warrants review. We believe that the Governing Board should be larger and more diverse, to make sure that all relevant viewpoints are carefully considered. Active debate is essential for good decision-making. However, the public statements of the Governing Board give the impression that there is only ever one view among members. Alternatively, a monetary policy committee that includes outside members could be appointed, as in many other central banks. The next SNB Chairman is unlikely to be as skillful as Chairman Jordan in setting monetary policy.
- The rules that determine the profit distribution need to be rethought and the SNB's one-sided agreement with the Federal Department of Finance rewritten. Currently, the SNB uses dubious accounting practices to justify increasing its reserves. These practices are not challenged by either the Bank Council or the Department of Finance. A different Governing Board might change this approach, but the process should not be left to its discretion since it concerns the use of resources that belong to the public, not to the SNB.
- The Bank Council needs to be reformed. The SNB is a large and powerful institution. Much like the board of a financial institution needs a chairperson who can stand up to the CEO, the Bank Council needs a senior Swiss personality as Chairperson who can stand up to the Governing Board if that is necessary. The Bank

Council's review of SNB activities needs to be robust. It is our understanding that the Bank Council never meets the staff, which seems extraordinary. There have been allegations that the Chairman of the Governing Board weighs in on the Bank Council's Appointments Committee's choice of Governing Board members in ways that could be incompatible with the committee's independence.

- The Federal Council, Parliament or the Bank Council should initiate periodic outside reviews of key SNB activities. Such outside reviews are the norm in many countries. Outsiders bring a fresh view and often pose questions that the central bank's staff may not feel comfortable asking.
- A serious effort must be made to promote more women. Currently, that issue has focused on whether there is a woman on the Governing Board. That is of symbolic significance. A little less than one-third of the SNB's staff, a fraction that has not changed since 2011, and 17% of the senior management, is female. In the last 20 years the SNB has announced 59 appointments to its senior staff. Of those, 19% were women. In 2023, six men and one woman were promoted to senior staff positions. This is not good enough. The principle of equal rights for women and men is enshrined in the Federal Constitution and gender equality in the workplace is governed by the Gender Equality Act. Here again, the Bank Council has failed.

Die SNB am Scheideweg

Ein Blick zurück

Thomas Jordan wird zweifellos als eine herausragende Figur in der Geschichte der Schweizerischen Nationalbank eingehen. Er ist das dienst-älteste Mitglied des Direktoriums, dem er seit siebzehn Jahren angehört. In den letzten zwölf Jahren war er der Vorsitzende des Direktoriums.

Dies war eine aussergewöhnlich schwierige Zeit für die Schweizer Wirtschaft und das Finanzsystem. Die ausserordentlich expansive Geldpolitik im Ausland drohte zu einer massiven Überbewertung des Schweizer Frankens zu führen. Die SNB reagierte darauf mit stark negativen Zinssätzen und massiven Devisenkäufen. Infolgedessen blähte sich ihre Bilanz auf.

Und als die Inflation aufgrund der Covid-Pandemie und der russischen Invasion der Ukraine weltweit in die Höhe schoss, handelte die SNB schnell und entschlossen.

Die Inflationsbilanz unter Jordans Präsidentschaft ist bemerkenswert gut. Die Inflation in der Schweiz war meist niedriger als in der Eurozone und ganz sicher als in den USA. Zeitweise war sie sogar zu niedrig (siehe unseren [Lowflation-Bericht](#)). Thomas Jordan ist zweifellos ein begnadeter Geldpolitiker, und die Schweiz hat davon sehr profitiert.

Die SNB hat verschiedene Aufgaben. Laut Gesetz verfolgt sie *«eine Geld- und Währungspolitik im Gesamtinteresse des Landes. Sie gewährleistet die Preisstabilität. Dabei trägt sie der konjunkturellen Entwicklung Rechnung»*. Ausserdem soll sie *«zur Stabilität des Finanzsystems beitragen»*.

Bei der jüngsten Pleite der Credit Suisse war der konservative Ansatz der SNB bei der Bereitstellung von Liquiditätshilfe im Notfall jedoch nicht von Vorteil. Das Fehlen einer öffentlichen Liquiditätssicherung («Public Liquidity Backstop», PLB) machte es notwendig, eine Notstandsgesetzgebung zu erlassen, die es der SNB erlaubte, Kredite ohne Sicherheiten zu geben. Anscheinend war die SNB vor der CS-Krise skeptisch gegenüber der Einführung des PLB (es gibt allerdings keine offizielle Stellungnahme zu diesem Thema). Jetzt unterstützt sie den PLB.

Es ist erfreulich, dass die Institution aus früheren Fehlern lernen und sich anpassen kann.

Die Geldpolitik zu führen ist jedoch nicht dasselbe wie eine Zentralbank zu führen. Dieser Unterschied wird in der Schweizer Debatte oft nicht erkannt. Laut Gesetz genießt die SNB bei der Gestaltung der Geldpolitik völlige Unabhängigkeit. Dennoch bleibt sie eine Institution des Staates, die «*unter Mitwirkung und Aufsicht des Bundes verwaltet wird*», wie es in der Verfassung heisst.

Als solche sollte sie sich bemühen, transparent zu sein. Die Öffentlichkeit muss verstehen können, wie sie funktioniert. Schliesslich betreffen die Entscheidungen der Zentralbank jeden einzelnen von uns. Doch bis heute wissen wir fast nichts darüber, wie die SNB ihre Entscheidungen trifft. Welches Gewicht hat der Vorsitzende des Direktoriums im Vergleich zu den beiden anderen Mitgliedern? Welche Meinungen von aussen fliessen in den Entscheidungsprozess ein? Gibt es eine lebhafte Debatte mit Meinungsverschiedenheiten und Diskussionen? Werden die Mitarbeitenden ermutigt, ihre Meinung zu sagen, oder stimmen sie dem Chef nur zu, um ihre Karriere zu fördern?

Mit anderen Worten: Ist die SNB ein Ort, der eine lebhafte interne Debatte über die Politik fördert, oder werden alle wichtigen Entscheidungen an der Spitze getroffen? Wir wissen es nicht, aber wir sollten es wissen. Die Öffentlichkeit, die Regierung und das Parlament sollten diese Transparenz und Rechenschaftspflicht einfordern. Theoretisch sollte der Bankrat das Direktorium überwachen, aber er scheint dabei nicht effektiv zu sein (siehe unseren [Bericht](#) zu diesem Thema). Tatsächlich ist der Bankrat sogar noch undurchschaubarer als das Direktorium.

Die enge Auslegung der Rolle der SNB zeigt sich unter anderem darin, dass sie mit Zustimmung des Bankrats darauf besteht, ihr Kapital jährlich um 10% zu erhöhen, was auf Kosten der Gewinnausschüttung an die Kantone und die Eidgenossenschaft geht. Die Kapitalakkumulation mag aus Sicht der SNB wünschenswert sein, aber sie dient nicht «*dem Gesamtinteresse des Landes*», wie es das Gesetz verlangt. Nach den Covid-Jahren wären mehr Ausschüttungen sehr wertvoll. Stattdessen häuft die SNB aus unklaren und nicht näher erläuterten Gründen Kapital an und stellt den Staat vor die wenig beneidenswerte Wahl, die Ausgaben zu kürzen oder verzerrende Steuern zu erheben.

Wirkliche Grösse erreicht eine Zentralbankerin oder ein Zentralbanker nur, wenn er oder sie die Rolle der Institution im öffentlichen Umfeld versteht. Es geht um mehr als nur die richtigen Entscheidungen zu fällen.

Eine grosse Zentralbankerin oder Zentralbanker führt einen Diskurs mit Menschen, die andere Ansichten haben, holt sich Rat von aussen, und gibt zu, wenn sie oder er falsch liegt. Das stärkt die Institution.

Blick voraus

Was ist jetzt notwendig? Wir sehen mehrere Bereiche, in denen Änderungen erforderlich sind.

In der unmittelbaren Zukunft muss ein neues Mitglied des Direktoriums ausgewählt werden. Wir haben wiederholt argumentiert (siehe [hier](#), [hier](#) und [hier](#)), dass das Direktorium aus höchstens einem Mitglied von innerhalb der SNB und zwei von ausserhalb bestehen sollte. Dieses Schema wurde mindestens seit den 1970er Jahren bis vor kurzem eingehalten und hat sich bewährt. Es stellt sicher, dass das öffentliche Interesse angemessen berücksichtigt wird. Martin Schlegel ist ein Insider; Antoine Martin, der von der Federal Reserve kommt, ist ein Aussenseiter. Daher sollte ein weiterer Aussenstehender ernannt werden.

Die Frage des Präsidiums sollte geklärt werden, wenn das neue Mitglied feststeht. Unserer Meinung nach sollte es kein automatisches «Erbrecht» des Vizepräsidenten geben. Mit Herrn Schlegel, der 2022 ernannt wurde, und Herrn Martin, der dieses Jahr ernannt wurde, ist das Direktorium im historischen Vergleich unerfahren.

Mittelfristig sind tiefgreifende Reformen erforderlich. Diese benötigen Zeit und teilweise auch Anpassungen des Nationalbankgesetzes. Die Reformen betreffen die interne Steuerung und Entscheidungsfindung in der SNB selbst sowie die Aufsicht durch den Bankrat:

- Der geldpolitische Entscheidungsprozess innerhalb der SNB muss überprüft werden. Wir sind der Meinung, dass das Direktorium grösser und vielfältiger sein sollte, um sicherzustellen, dass alle relevanten Standpunkte sorgfältig berücksichtigt werden. Eine aktive Debatte ist für eine gute Entscheidungsfindung unerlässlich. Die öffentlichen Erklärungen des Direktoriums erwecken jedoch den Eindruck, dass es unter den Mitgliedern immer nur eine Meinung gibt. Alternativ könnte ein geldpolitischer Ausschuss eingesetzt werden, dem auch externe Mitglieder angehören, wie in vielen anderen Zentralbanken. Es ist unwahrscheinlich, dass der nächste Präsident bei der Festlegung der Geldpolitik ebenso geschickt sein wird wie Jordan.
- Die Regeln, die die Gewinnverteilung bestimmen, müssen überdacht und die einseitige Vereinbarung der SNB mit dem

Eidgenössischen Finanzdepartement neu geschrieben werden. Derzeit verwendet die SNB eine zweifelhafte Buchhaltungspraxis, um die Erhöhung ihrer Reserven zu rechtfertigen. Diese Praxis wird weder vom Bankrat noch vom Finanzdepartement in Frage gestellt. Ein anderes Direktorium könnte diesen Ansatz ändern, aber der Prozess sollte nicht seinem Ermessen überlassen werden, da es um die Verwendung von Ressourcen geht, die der Öffentlichkeit und nicht der SNB gehören.

- Der Bankrat muss reformiert werden. Die SNB ist eine grosse und mächtige Institution. Ähnlich wie der Vorstand eines Finanzinstituts einen Vorsitzenden braucht, der dem CEO Paroli bieten kann, braucht der Bankrat eine hochrangige Schweizer Persönlichkeit als Vorsitzenden, die dem Direktorium Paroli bieten kann, wenn es nötig ist. Die Überprüfung der Aktivitäten der SNB durch den Bankrat muss solide sein. Soweit wir wissen, trifft sich der Bankrat nie mit dem Personal, was ungewöhnlich ist. Es scheint auch so zu sein, dass der Präsident des Direktoriums die Auswahl der Direktoriumsmitglieder durch den Nominationsausschuss des Bankrats in einer Weise beeinflusst, die mit dessen Unabhängigkeit unvereinbar sein könnte.
- Der Bundesrat, das Parlament oder der Bankrat sollten periodisch externe Gutachten über zentrale Aspekte der SNB veranlassen. Solche externen Überprüfungen sind in vielen Ländern die Norm. Aussenstehende bringen eine neue Sichtweise ein und stellen oft Fragen, die sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Zentralbank vielleicht nicht trauen zu stellen.
- Es müssen ernsthafte Anstrengungen unternommen werden, um mehr Frauen zu fördern. Zurzeit konzentriert sich die Frage darauf, ob eine Frau im Direktorium ist. Das ist von symbolischer Bedeutung. Etwas weniger als ein Drittel des Personals der SNB, ein Anteil, der sich seit 2011 nicht verändert hat, und 17 % der Führungskräfte sind weiblich. In den letzten 20 Jahren hat die SNB 59 Ernennungen in ihrem Führungsstab bekannt gegeben. Davon waren 19% Frauen. Im Jahr 2023 wurden sechs Männer und eine Frau in leitende Positionen befördert. Das ist nicht gut genug. Der Grundsatz der Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist in der Bundesverfassung verankert und die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz wird durch das Gleichstellungsgesetz geregelt. Auch in dieser Beziehung hat der Bankrat versagt.

La BNS à la croisée des chemins

Retour en arrière

Thomas Jordan sera sans aucun doute considéré comme une figure imposante de l'histoire de la Banque nationale suisse. Il a fait partie de la Direction générale pendant dix-sept ans, le mandat le plus long. Au cours des douze dernières années, il a été Président de la Direction générale.

Durant cette période, l'économie et le système financier suisses ont traversé une période exceptionnellement difficile. Les politiques monétaires extrêmement expansionnistes menées à l'étranger risquaient d'entraîner une surévaluation massive du franc suisse. La BNS a réagi en adoptant des taux d'intérêt fortement négatifs et en procédant à des achats massifs de devises, ce qui fait exploser la taille de son bilan.

Et lorsque l'inflation a explosé dans le monde entier en raison de la pandémie de Covid et de l'invasion russe de l'Ukraine, la BNS a agi rapidement et de manière décisive.

Le bilan global de l'inflation sous la présidence de Jordan a été remarquablement bon. En Suisse, l'inflation a été le plus souvent inférieure à celle de la zone euro et certainement à celle des États-Unis. Elle a même parfois été trop faible (voir notre [rapport sur l'inflation](#)). Thomas Jordan est incontestablement un décideur monétaire talentueux et la Suisse en a bénéficié.

La BNS exerce plusieurs responsabilités. Selon la loi, la BNS « *conduit la politique monétaire dans l'intérêt général du pays. Elle assure la stabilité des prix. Ce faisant, elle tient compte de l'évolution de la conjoncture.* » En outre, « *elle contribue à la stabilité du système financier.* »

Mais dans la récente débâcle de Crédit Suisse, l'approche conservatrice de la BNS en matière d'octroi de liquidités d'urgence n'a pas été un avantage. L'absence de garantie publique de liquidité (Public Liquidity Backstop, PLB) a rendu nécessaire l'adoption d'une législation d'urgence permettant à la BNS de prêter sans garantie. Il semble que la BNS ait été sceptique quant à l'introduction du PLB avant cette crise (bien qu'aucune déclaration officielle ne soit disponible à ce sujet). Aujourd'hui, elle y est favorable. Il est bon de voir que l'institution peut apprendre et se dégager de ses erreurs antérieures.

Cependant, conduire la politique monétaire n'est pas la même chose que gérer une banque centrale. Cette distinction n'est pas souvent reconnue dans le débat suisse. Selon la loi, la BNS jouit d'une indépendance totale dans sa conduite de la politique monétaire. Néanmoins, elle reste une institution de l'État, « *administrée avec la collaboration et sous la surveillance de la Confédération* », comme le stipule la Constitution.

En tant que telle, elle doit s'efforcer d'être transparente. Le public doit pouvoir comprendre son fonctionnement. Après tout, les décisions de la banque centrale concernent chacun d'entre nous. Pourtant, aujourd'hui, nous ne savons presque rien de la manière dont la BNS prend ses décisions. Quel est le poids relatif du président de la Direction générale par rapport aux deux autres membres ? Quels sont les points de vue extérieurs qui entrent dans le processus de décision ? Y a-t-il un débat approfondi qui laisse toute sa place à des dissensions et des discussions ? Les collaborateurs sont-ils encouragés à dire ce qu'ils pensent ou se contentent-ils d'être d'accord avec le président dans l'espoir de donner un coup de pouce à leur carrière ?

En d'autres termes, la BNS est-elle un lieu qui favorise un débat interne animé sur la politique, ou toutes les décisions importantes sont-elles prises au sommet ? Nous ne le savons pas, mais nous devrions le savoir. Le public, le gouvernement et le parlement devraient exiger cette transparence et cette responsabilité. En théorie, le Conseil de banque devrait superviser la Direction générale, mais il semble inefficace à cet égard (voir notre [rapport](#) sur la question). En fait, le Conseil de banque est encore plus secret que la Direction générale.

L'interprétation étroite que fait la BNS de son rôle apparaît clairement lorsqu'elle insiste, avec l'approbation du Conseil de banque, sur l'accumulation annuelle de 10% du capital au détriment de la distribution des bénéfices aux cantons et à la Confédération. Accumuler du capital est peut-être raisonnable du point de vue de la BNS, mais cela ne « *sert pas l'intérêt général du pays* » comme l'exige la loi. Après les années Covid, davantage de distributions seraient très utiles. Au lieu de cela, la BNS accumule du capital pour des raisons qui restent floues et ne sont pas explicitées, ce qui donne à l'État le choix peu enviable de réduire ses dépenses ou de prélever des impôts qui sont une source de distorsions.

Une bonne gestion de banque centrale se doit de comprendre son rôle institutionnel dans la vie publique, pas seulement de prendre des bonnes décisions de politique monétaire. Ceci implique de demander des conseils à l'extérieur, d'engager le débat avec des personnes qui ont des points de vue différents et parfois d'admettre des erreurs.

Regarder vers l'avenir

Que faut-il faire maintenant ? Nous voyons plusieurs domaines dans lesquels des changements sont nécessaires.

Dans l'immédiat, il faut choisir un nouveau membre de la Direction générale. Nous avons soutenu à plusieurs reprises (voir [ici](#), [ici](#) et [ici](#)) que, la Direction générale devrait compter au maximum un membre provenant de l'intérieur de la BNS et deux membres de l'extérieur. C'est ainsi qu'elle a généralement fonctionné depuis au moins 1970. Cela permet de s'assurer que l'intérêt public est pris en compte de manière adéquate. Martin Schlegel est un membre interne; Antoine Martin, qui vient de la Réserve fédérale, est un membre externe. Il conviendrait donc de nommer un autre membre externe.

La question de la présidence devrait être abordée lorsque le nouveau membre aura été désigné. Selon nous, le vice-président ne devrait pas automatiquement devenir le prochain président. M. Schlegel, nommé en 2022, et M. Martin nommé cette année sont inexpérimentés par rapport aux normes historiques.

À moyen terme, des réformes plus profondes s'imposent. Celles-ci nécessitent du temps et peut-être des modifications de la base légale de la BNS. Les réformes concernent la gouvernance interne et la prise de décision au sein de la BNS elle-même, ainsi que la surveillance exercée par le Conseil de banque :

- Le processus de prise de décision en matière de politique monétaire au sein de la BNS mérite d'être revu. Nous pensons que la Direction générale devrait être de plus grande taille et plus diversifiée, afin de s'assurer que tous les points de vue pertinents sont soigneusement pris en compte. Un débat actif est essentiel pour une bonne prise de décision. Cependant, les déclarations publiques de la Direction générale donnent l'impression qu'il n'y a qu'un seul point de vue parmi les membres. Une autre solution consisterait à nommer un comité de politique monétaire comprenant des membres extérieurs, comme c'est le cas dans de nombreuses autres banques centrales. Il est peu probable que le prochain président de la BNS soit aussi habile que le président Jordan dans la définition de la politique monétaire.
- Les règles qui déterminent la répartition des bénéfices doivent être repensées et l'accord unilatéral de la BNS avec le Département fédéral des finances réécrit. Actuellement, la BNS utilise des pratiques comptables douteuses pour justifier l'augmentation de ses réserves. Ces pratiques ne sont contestées ni par le Conseil de banque ni par le Département fédéral des

finances. Une autre Direction générale pourrait changer cette approche, mais le processus ne devrait pas être laissé à sa discrétion puisqu'il s'agit de l'utilisation de ressources qui appartiennent au pays, et non à la BNS.

- La composition du Conseil de banque doit être repensée. La BNS est une institution vaste et puissante. L'examen des activités de la BNS par le Conseil de banque doit être robuste. Tout comme le conseil d'administration d'une institution financière a besoin d'un président qui puisse tenir tête au Directeur général, le Conseil de banque doit avoir à sa tête une personnalité suisse de haut rang, qui puisse tenir tête à la Direction générale si cela s'avère nécessaire. Nous croyons savoir que le Conseil de banque ne rencontre jamais le personnel, ce qui semble extraordinaire. Il est parfois affirmé que le président pèse sur le choix des membres de la Direction générale par le comité de nomination du Conseil de banque d'une manière qui pourrait être incompatible avec l'indépendance de ce dernier.
- Le Conseil fédéral, le Parlement ou le Conseil de banque devraient organiser de manière régulière des revues externes des activités essentielles de la BNS. De telles revues externes sont la norme dans de nombreux pays. Les personnes extérieures apportent un regard neuf et posent souvent des questions que le personnel de la banque centrale ne se sent pas forcément à l'aise de poser.
- Un effort sérieux doit être fait pour promouvoir davantage de femmes. Actuellement, cette question se concentre sur la présence d'une femme au sein de la Direction générale. C'est une question symbolique. Un peu moins d'un tiers du personnel de la BNS, une fraction qui n'a pas changé depuis 2011, et 17 % des cadres supérieurs, sont des femmes. Au cours des 20 dernières années, la BNS a annoncé 59 nominations au sein de son personnel de direction. Parmi celles-ci, 19 % étaient des femmes. En 2023, six hommes et une femme ont été promus à des postes de responsabilité supérieurs. C'est insuffisant. Le principe de l'égalité des droits entre femmes et hommes est inscrit dans la Constitution fédérale et l'égalité professionnelle est régie par la loi sur l'égalité entre femmes et hommes. Là encore, le Conseil de banque a failli à sa tâche.