

Ressources humaines, 14 mai 2010

Rapport sur la politique de l’Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) en matière de personnel

Exercice 2009

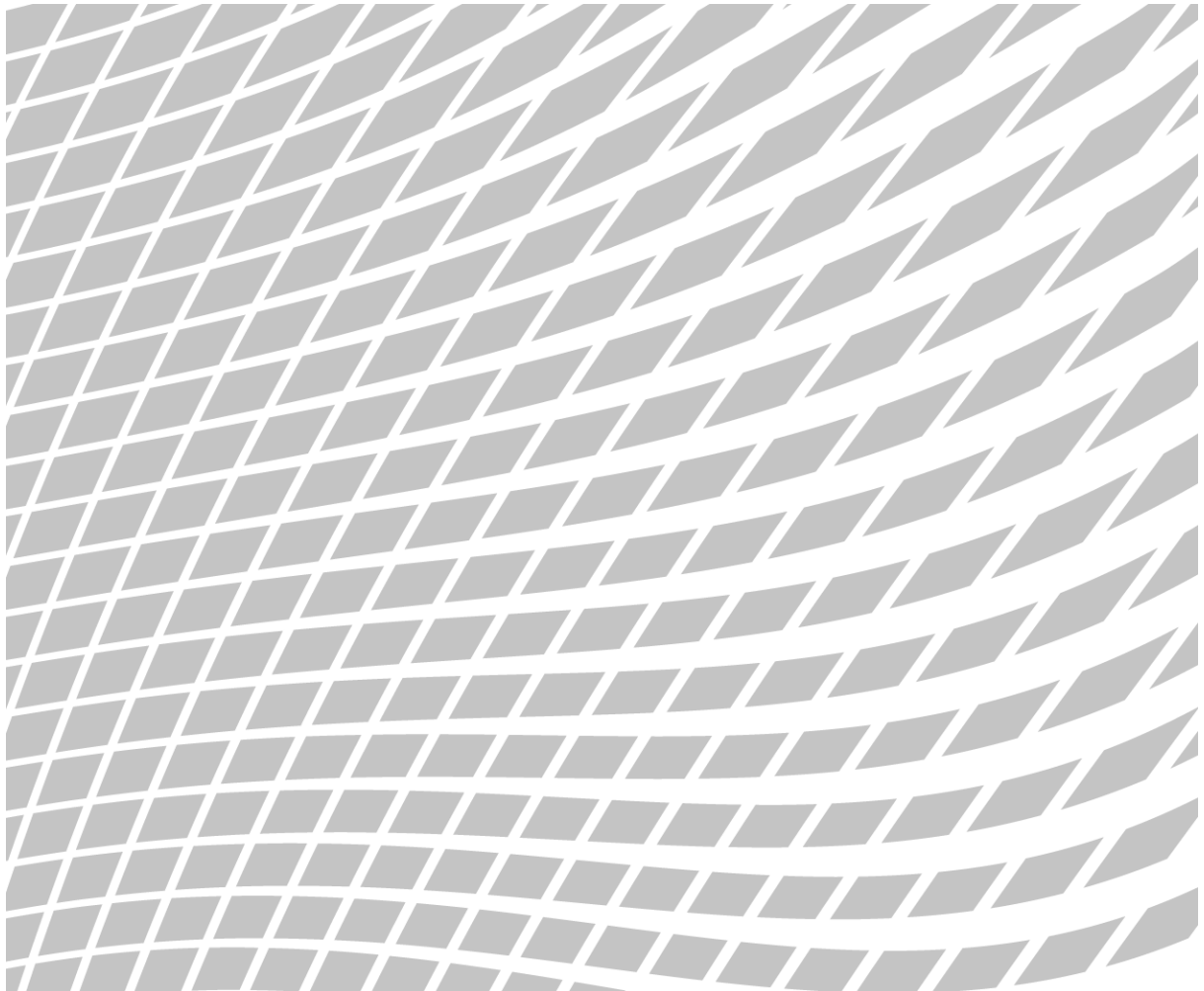


Table des matières

1	Introduction	3
2	Fondements juridiques	4
3	Politique de la FINMA en matière de personnel	5
4	Informations sur la structure de l'effectif	6
4.1	Effectif et recrutement	6
4.2	Charges de personnel	8
4.3	Postes à temps plein et à temps partiel	8
4.4	Répartition par sexe et structure des âges	9
4.5	<i>Secondment</i> , stages universitaires et apprentissage	9
4.6	Répartition linguistique	10
4.7	Domicile des collaborateurs	11
4.8	Rémunération	12
5	Perspectives	16

1 Introduction

La FINMA est un établissement de droit public doté d'une personnalité juridique propre, qui dispose d'une indépendance fonctionnelle, institutionnelle et financière. En tant qu'entité autonome, la FINMA n'est pas intégrée à la hiérarchie de l'administration fédérale centrale mais dispose de compétences et de responsabilités propres. Cette autodétermination institutionnelle lui permet de réagir aux évolutions de façon rapide et aussi autonome que possible ; elle tient compte également de l'exigence d'indépendance par rapport aux instances politiques. En contrepartie de cette large indépendance de la FINMA, le Conseil fédéral et les Chambres fédérales disposent de certaines possibilités pour piloter et exercer une influence.

Dans ce contexte, le législateur a accordé à la FINMA un statut propre du personnel, en dehors de la législation sur le personnel de la Confédération, avec des contrats de travail de droit public. L'ordonnance sur le personnel FINMA¹, arrêtée par le conseil d'administration et approuvée par le Conseil fédéral, confère à la FINMA un statut du personnel davantage axé sur les performances que celui de l'administration fédérale, mais aussi plus souple en ce qui concerne l'aménagement des conditions de travail. Cette marge de manœuvre est nécessaire car, sur le marché de l'emploi, la FINMA est principalement en concurrence avec des employeurs privés et non, comme on le pense souvent à tort, avec l'administration centrale de la Confédération.

La FINMA est financée par les droits et les taxes payés par les institutions surveillées. Elle n'entre pas dans les comptes d'Etat de la Confédération et n'est donc pas exposée à d'éventuelles réductions budgétaires. Inversement, ses frais de personnel ne pèsent pas sur les finances publiques. Elle accorde la plus grande importance à une gestion responsable de son autonomie budgétaire, qui tient compte de paramètres coûts/utilité.

Par le présent rapport sur le personnel, la FINMA rend compte pour la première fois aux commissions de gestion et des finances conformément à l'article 4 alinéas 1 et 2 de l'ordonnance-cadre LPers. Comme elle est issue de la fusion de trois autorités préexistantes au 1^{er} janvier 2009, elle n'est pas en mesure de fournir des statistiques comparatives pour ce premier exercice.

¹ Ordonnance du 11 août 2008 sur le personnel de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers, approuvée par le Conseil fédéral le 27 août 2008.

2 Fondements juridiques

La loi du 22 juin 2007 sur l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (loi sur la surveillance des marchés financiers, LFINMA) fixe les fondements de la politique de la FINMA en matière de personnel. Elle stipule notamment à l'article 13 :

Article 13 Personnel

¹ La FINMA engage son personnel sur la base d'un contrat de droit public.

² Le conseil d'administration règle les rapports de travail dans une ordonnance. Celle-ci contient notamment les dispositions relatives à la rémunération, aux prestations annexes, au temps de travail, au devoir de loyauté et à la résiliation du contrat. Elle est soumise à l'approbation du Conseil fédéral.

³ L'article 6a de la loi du 24 mars 2000 sur le personnel de la Confédération est applicable par analogie.

⁴ La prévoyance professionnelle du personnel est régie par la législation sur la caisse fédérale de pension.

En vertu de l'article 13 alinéa 1 LFINMA, l'engagement des collaborateurs de la FINMA est régi par le droit public. En l'absence de réglementation, les dispositions correspondantes du Code des obligations en matière de droit du travail s'appliquent à titre supplétif en tant que droit public de la Confédération.

Aux termes de l'article 13 alinéa 2 LFINMA, l'ordonnance sur le personnel FINMA² constitue le cadre juridique de la politique de la FINMA en matière de personnel. Cette ordonnance fixe des principes concernant l'engagement et la cessation des rapports de travail, les salaires, le maintien du salaire, le temps de travail et les congés, la prévoyance professionnelle, l'exercice d'une activité annexe et d'une fonction publique, le devoir de loyauté et les règles de conduite ainsi que les voies de recours en cas de litige. Les objectifs en matière de politique du personnel sont complétés notamment par le Règlement du personnel du 25 septembre 2008 ainsi que par le Code de conduite de la FINMA du 20 novembre 2008.

Par rapport à celui de l'administration fédérale, le statut du personnel de la FINMA se caractérise par une orientation plus marquée sur les performances ainsi que par des simplifications notables. Par ailleurs, le système de rémunération de la FINMA affiche une plus grande transparence. Le salaire se compose ainsi d'un salaire de base et, le cas échéant, d'une composante de salaire variable. Le versement de suppléments au salaire, tel que le prévoit la loi sur le personnel de la Confédération, n'existe pas au sein de la FINMA.³ L'évolution du salaire est indépendante de l'évaluation annuelle des performances. Il n'y a pas d'adaptation annuelle automatique du salaire de base. Les performances exceptionnelles sont rémunérées exclusivement au moyen d'une composante de salaire variable. Il n'existe toutefois aucun droit au versement d'une composante de salaire variable. De même, contrairement à l'administration fédérale, la FINMA ne compense pas l'horaire de travail fondé sur la

² Cf. note de bas de page 1.

³ Indemnité de résidence, prime de fonction, allocation spéciale, allocation liée au marché de l'emploi.

confiance par des semaines de congés supplémentaires. Enfin, l'ordonnance sur le personnel FINMA ne contient pas une liste exhaustive des motifs de résiliation ordinaire du contrat de travail.

3 Politique de la FINMA en matière de personnel

Valeurs fondamentales de la FINMA en matière de politique du personnel

La FINMA remplit ses fonctions légales de manière compétente et responsable, en s'appuyant sur des collaborateurs professionnels, dévoués et sûrs d'eux. La FINMA se caractérise par son professionnalisme et son équité ; c'est ainsi qu'elle suscite la confiance.

La FINMA pose des exigences élevées à tous ses collaborateurs et privilégie leur épanouissement. Elle crée un équilibre entre performance et rémunération, de même qu'entre compétences requises et progression visée. Pour évaluer la performance, elle utilise des critères objectifs et mesurables.

La FINMA prend des initiatives et agit de manière ciblée et axée sur le résultat. A cet effet, elle utilise ses ressources avec efficacité et prend en compte les conséquences économiques de ses actes.

Seule une FINMA compétente, efficace et efficiente peut apporter la contribution attendue au bon fonctionnement du secteur financier. Des ressources en personnel adéquates, gérées de façon autonome, sont déterminantes pour la qualité de la surveillance. La FINMA entend être un employeur attractif pour les groupes professionnels et les profils auxquels elle s'adresse pour l'activité de surveillance. A cet égard, elle vise de plus en plus des personnes qui bénéficient d'une expérience entrepreneuriale et professionnelle acquise dans le cadre de fonctions dirigeantes dans l'économie privée, notamment dans les secteurs de la gestion des risques, de l'analyse financière et de la comptabilité. Des salaires compétitifs jouent en la matière un rôle décisif.

La FINMA en tant qu'employeur

En tant qu'employeur, la FINMA se caractérise par des défis intéressants et dynamiques et un champ d'activité plus large que ce que le secteur financier est généralement en mesure de proposer. S'y ajoute la possibilité d'acquérir de l'expérience dans un contexte international. La FINMA favorise une perméabilité accrue entre surveillance et secteur privé. Dans ce cadre, elle s'efforce de promouvoir les carrières professionnelles de ses collaborateurs grâce à la diversité de ses activités et aux possibilités d'évolution intéressantes qu'elle propose. Des conditions d'engagement progressistes et un lot de prestations moderne et transparent sont pour elle très importants, de même qu'un lieu de travail central et aisément accessible. L'expérience montre que dans la majorité des cas les spécialistes recherchés doivent être recrutés dans la région de Zurich.

Les outils de gestion du personnel sont axés sur les performances et visent à assurer le développement et la promotion des collaborateurs performants, ainsi qu'à récompenser les résultats supérieurs à la moyenne.

Grâce au modèle de carrière technique de la FINMA, les collaborateurs disposant d'excellentes compétences techniques se voient en outre proposer, à titre d'alternative aux carrières de cadre dirigeant, des perspectives équivalentes en termes de salaire et de statut. Les promotions dans les carrières techniques interviennent selon des critères rigoureux et dépendent d'une progression sensible des compétences d'expert.

Compétitivité en matière de rémunération

La FINMA rémunère la majeure partie de son effectif en s'alignant en général sur le niveau des salaires pratiqué par des petites compagnies d'assurance ou des banques cantonales de taille moyenne pour des fonctions comparables. En la matière, elle est compétitive. S'agissant de la rémunération de ses cadres de direction et de domaines spécialisés ou de collaborateurs dotés d'une expérience internationale, sa compétitivité est toutefois limitée, malgré une plus grande souplesse des conditions que dans l'administration centrale. Afin d'être autant que possible à la hauteur des exigences élevées qui s'imposent en matière de surveillance des marchés financiers, il est indispensable lors du recrutement de spécialistes – disposant de préférence d'une expérience pratique et de direction – d'exploiter au maximum les possibilités du statut du personnel de la FINMA.

Prévoyance professionnelle

La prévoyance professionnelle du personnel de la FINMA est régie par la législation sur la caisse fédérale de pensions PUBLICA. La FINMA est un employeur disposant d'une caisse de prévoyance propre au sens de la législation précitée. Elle a décidé d'assurer ses collaborateurs contre les risques de vieillesse, décès et invalidité auprès de PUBLICA. En vertu de l'article 32c alinéa 3 de la loi sur le personnel de la Confédération, le contrat d'affiliation de la FINMA devait être approuvé par le Conseil fédéral. S'agissant des cotisations d'épargne, la FINMA n'a pas été autorisée à exploiter pleinement la marge de manœuvre dont elle disposait en vertu de la loi. Elle souhaitait offrir à ses collaborateurs, dans ce domaine, des conditions encore plus attrayantes que celles dont ils bénéficient actuellement.

Echange d'informations avec des représentants des associations du personnel

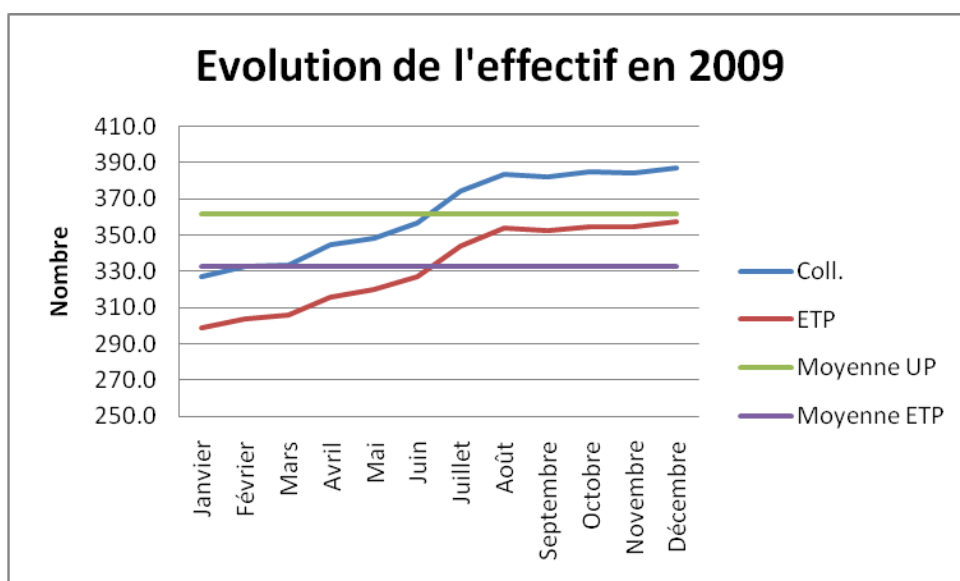
La FINMA entretient des contacts réguliers avec les associations du personnel, qui se font les interprètes des préoccupations majeures du personnel. Durant le premier exercice de la FINMA, deux réunions de travail ont eu lieu avec ces associations. Dans les deux cas, divers thèmes ont été abordés dans un esprit constructif, notamment la politique salariale de la FINMA et les différences entre la FINMA et la Confédération en matière de conditions d'engagement.

4 Informations sur la structure de l'effectif

4.1 Effectif et recrutement

L'effectif approuvé par le conseil d'administration pour 2009 était de 355 postes en équivalent temps plein (ETP). En 2009, la FINMA a employé en moyenne 362 collaborateurs pour 333 postes en équi-

valent temps plein. La fluctuation nette s'est établie à 9,7 %, un ordre de grandeur que la FINMA juge approprié et souhaitable. Cette fluctuation adéquate, ainsi que les rotations de postes qui en résultent, permet selon la FINMA de profiter d'un bon mélange entre des collaborateurs expérimentés dans la surveillance et des personnes compétentes et expérimentées issues du marché financier. C'est pourquoi la FINMA entend promouvoir durablement les échanges dans les deux sens de professionnels avec le secteur privé. S'il est bon que de jeunes collaborateurs bien formés passent au secteur privé, la FINMA souhaite aussi attirer davantage de professionnels issus de ce secteur.



Abréviations	Coll.	Collaborateurs (unités de personnel)
	ETP	Postes en équivalent temps plein
	UP	Unité de personnel

En 2009, 90 postes ont été pourvus au sein de la FINMA, dont 60 nouvellement créés.

Bien que la situation du marché de l'emploi dans le secteur financier ait été plutôt favorable pour la FINMA, les profils de poste exigeant de fortes qualifications techniques et/ou de solides compétences linguistiques ont été difficiles à pourvoir. Sur les 63 postes vacants publiés, 26 ont dû être mis au concours plusieurs fois, soit environ 41 %. Cela alourdit considérablement les charges de recrutement. L'explication réside dans le tarissement du marché pour certains profils ainsi que dans les exigences spécifiques et/ou élevées associées aux postes.

Les postes de seniors et de spécialistes techniques nécessitant des compétences linguistiques pointues (par ex. langue maternelle française ou italienne) ont en général été particulièrement difficiles à pourvoir. Si l'on examine la situation par profession, on constate que les recrutements d'experts-comptables, d'actuaire, de juristes et analystes plurilingues sont les plus problématiques. Depuis fin 2009, la situation est de plus en plus tendue pour les postes et profils professionnels de haut niveau, ce qui laisse à penser que les bons candidats disponibles sur le marché de l'emploi vont encore se raréfier à l'avenir.

4.2 Charges de personnel

Charges de personnel en milliers de CHF

	2009
Salaires	51'845
Frais de pensions nets selon l'IAS 19	4'342
Autres prestations sociales	3'501
Autres charges de personnel	1'624
Total charges de personnel	61'312

La part des charges de personnel (61,312 millions de CHF) dans les charges totales (84,784 millions de CHF) est de 72,3 %.

4.3 Postes à temps plein et à temps partiel

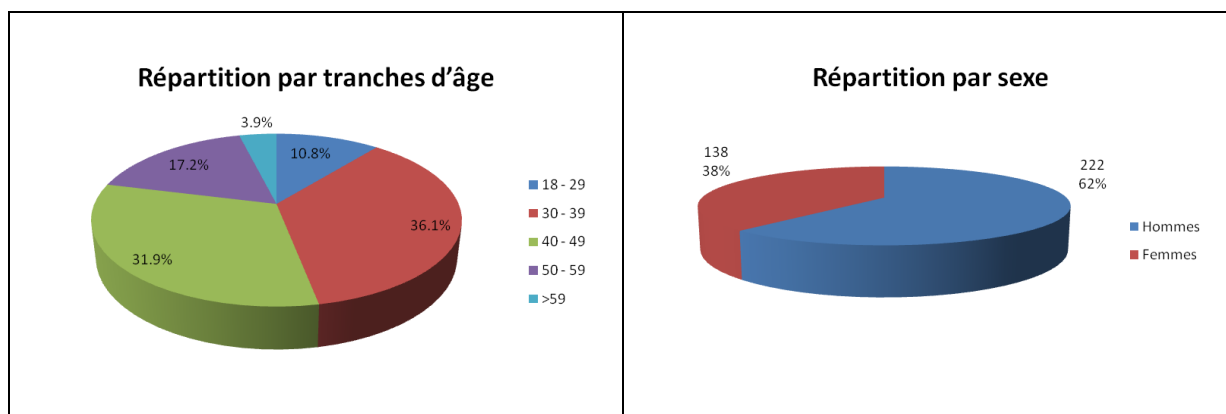
		Coll.	%	ETP	%
Postes à temps plein	Femmes	89	24,6	88,0	26,5
	Hommes	198	54,7	195,8	59,0
Postes à temps plein	Sous-total 90-100 %	287	79,3	283,8	85,5
Postes à temps partiel	Femmes	49	13,5	31,2	9,4
	Hommes	26	7,2	17,1	5,2
Postes à temps partiel	Sous-total <90 %	75	20,7	48,3	14,5
Postes	Total général	362	100	332,1 ¹⁾	100

1) Ecart dû à des arrondis

Environ 80 % des collaborateurs travaillent à temps plein. Sur les 20,7 % des effectifs employés à temps partiel (75 collaborateurs), 13,5 % sont des femmes et 7,2 % des hommes. Outre le travail à temps partiel, la FINMA soutient aussi d'autres formes de travail comme le *job sharing*. Deux postes d'encadrement ont pu être attribués à des femmes en *job sharing*.

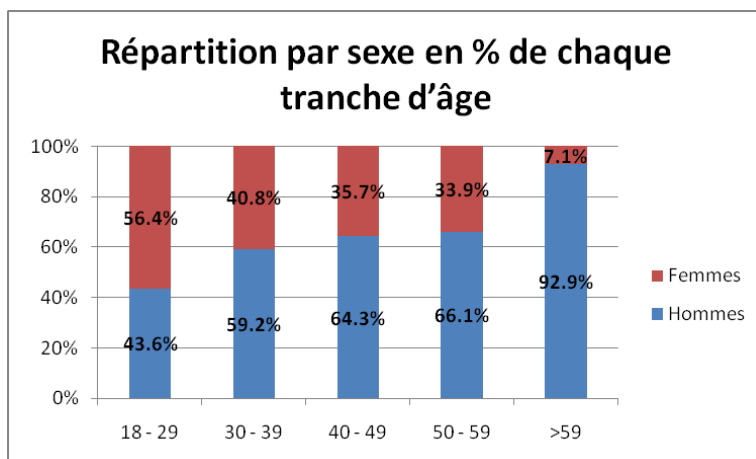
4.4 Répartition par sexe et structure des âges

Au 1^{er} décembre 2009, l'âge moyen de l'effectif de la FINMA était de 41 ans.



68 % de l'effectif entre dans la tranche d'âge des 30-49 ans, près de 11 % constitue la relève et 21 % a plus de 50 ans.

On compte 62 % d'hommes et 38 % de femmes. La répartition par sexe est plus équilibrée dans les tranches d'âge inférieures que dans les tranches d'âge supérieures.



4.5 *Secondment*, stages universitaires et apprentissage

Secondment

En vue de *renforcer* l'échange d'expériences, la FINMA promeut le recours à des *secondments* dans le secteur financier, avec d'autres autorités de surveillance ainsi qu'avec les organismes internationaux pertinents. Un *secondment* consiste en un engagement à durée déterminée d'un collaborateur dans le cadre d'une rotation de postes avec des entreprises dont l'activité est étroitement liée à celle

de la FINMA (banques, assurances, sociétés de révision, cabinets d'avocats, autorités de surveillance étrangères, bourses, etc.). La FINMA distingue à cet égard entre *secondment* «inbound» (des employeurs externes mettent des collaborateurs à la disposition de la FINMA) et «outbound» (la FINMA délègue des collaborateurs auprès de sociétés externes).

En 2009, la FINMA comptait trois *secondees* «inbound» et aucun «outbound». En 2010, le *secondment* sera renforcé en tant qu'outil de développement du personnel.

Stages universitaires / doctorants

En 2009, la FINMA a accueilli cinq stagiaires universitaires. Aucun poste de doctorant n'a été attribué.

La FINMA propose aux étudiant(e)s avancé(e)s en économie, en droit ou en mathématiques des stages d'une durée de trois à douze mois. Elle ouvre des postes de doctorant aux personnes intéressées titulaires d'un master dans une des disciplines pertinentes et qui ont un projet de thèse en relation avec la réglementation des marchés financiers.

Apprentissage

En raison de la mise en place de la FINMA et des évolutions organisationnelles qui en résultent, il n'est pas proposé pour l'heure de formation professionnelle de base au sein de la FINMA.

4.6 Répartition linguistique

La répartition par appartenance linguistique (langue maternelle) est la suivante :

Langue maternelle	Nombre de coll.	%
Allemand	283	78.4%
Français	62	17.2%
Italien	13	3.6%
Anglais	3	0.8%
Total	361	100.0%

En relation avec les missions de surveillance, il est important que les collaborateurs de la FINMA connaissent les termes et expressions techniques dans les langues nationales suisses. S'agissant des collaborateurs qui surveillent des entreprises opérant à l'échelon international ou qui évoluent dans un contexte international, une bonne maîtrise active de l'anglais est en outre nécessaire.

4.7 Domicile des collaborateurs

Le tableau ci-dessous présente la répartition actuelle des collaborateurs de la FINMA par canton de domicile :

Total FINMA	
Argovie	5
Bâle	15
Berne	232
Allemagne	2
Fribourg	35
Genève	5
Lucerne	3
Neuchâtel	7
Schaffhouse	1
Schwyz	4
Soleure	13
St-Gall	1
Vaud	5
Zurich	52
Zoug	2

Berne	
Seeland	15
Ville et proche agglomération	193
Oberland bernois	23

Zurich	
Ville de Zurich	27
Agglomération	25

Le tableau ci-dessous présente les cantons de domicile des collaborateurs nouvellement engagés par la FINMA en 2009 et 2010. Il apparaît qu'un grand nombre d'entre eux, en particulier dans la surveillance, ont été recrutés dans la région zurichoise.

Aperçu				
	<u>Collaborateurs sous contrat à durée indéterminée</u>	<u>Collaborateurs sous contrat à durée déterminée</u>	<u>Stagiaires</u>	<u>Total</u>
AG	3	-	-	3
BE	49	5	3	57
BL / BS	5	1	1	7
FR	5	-	-	5
GE	1	-	-	1
LU	3	-	-	3
NE	2	-	-	2
SO	3	1	-	4
SZ	1	-	-	1
TI	1	-	-	1
VD	2	-	-	2
ZH	25	2	2	29
Etranger	2	-	-	2

4.8 Rémunération

Collaborateurs et direction

La FINMA mène une politique du personnel axée sur les performances et le marché. Les collaborateurs performants doivent être encouragés et les performances supérieures à la moyenne récompensées. Le système salarial de la FINMA repose sur six plages salariales qui se chevauchent.

Plage salariale	Montant minimal	Montant maximal
1	215 000	300 000
2	170 000	260 000
3	130 000	210 000
4	100 000	160 000
5	70 000	120 000
6	50 000	90 000

Un salaire de base supérieur à 300 000 CHF nécessite l'approbation du chef du Département des finances. Une demande en ce sens a été formulée en 2009 et elle a été approuvée. La somme maximale du salaire de base et de la composante de salaire variable pour le directeur est fixée lors de l'engagement et est soumise à l'approbation du Conseil fédéral (article 17 alinéa 2 Ordonnance sur le personnel FINMA). La rémunération totale du directeur, prestations salariales complémentaires incluses, ne peut dépasser 550 000 CHF.

Ce système salarial jette les bases d'une rémunération équitable, conforme aux exigences et aux prestations, de la fonction ainsi que des performances et de l'expérience individuelles. Il permet en outre une orientation adéquate en fonction du marché. La fixation des salaires s'effectue selon un système axé sur les performances et est flexible dans les limites de la plage salariale définie. Les adaptations de salaire interviennent une fois par an. Le processus est lié à des critères précisément définis (article 19 Ordonnance sur le personnel FINMA) et il n'existe pas d'automatismes ni d'augmentations fixes tels que les pratique la Confédération. La prise en compte du profil personnel de qualification constitue un facteur important dans les adaptations de salaire, car les spécialistes et experts bien formés et expérimentés, tout comme les cadres de direction, sont très demandés dans le secteur des banques et des assurances.

Pour les cadres de direction comme pour les collaborateurs, les mesures d'incitation sont liées aux objectifs d'entreprise. Chaque année, la contribution individuelle de chaque collaborateur à la réalisation de ces objectifs est mesurée et évaluée avec soin et rigueur. En vertu de l'ordonnance sur le personnel FINMA, les performances exceptionnelles peuvent être récompensées par le versement d'une composante de salaire variable. L'article 22 de l'ordonnance précitée plafonne la composante de salaire variable.

La FINMA n'étant pas une entreprise visant le profit, l'évaluation des performances se fait exclusivement au regard de critères qualitatifs (objectifs individuels). On convient de quatre à sept objectifs. La composante de salaire variable n'est octroyée qu'aux collaborateurs qui ont dépassé les objectifs con-

venus. Les niveaux d'évaluation vont de «en deçà des attentes» à «au-delà des attentes». Il n'existe aucun droit au versement d'une composante de salaire variable (article 22 Ordonnance sur le personnel FINMA).

En 2009, la FINMA a octroyé à 123 collaborateurs (34 %) une «prime» (composante de salaire variable) de 7,5 %, 15 % ou 20 % (membres de la direction) du salaire de base.

Les résultats des évaluations se répartissent comme suit :

	Niveaux d'évaluation				Total	
	En deçà des attentes	Conforme aux attentes	Au-delà des attentes	Nombre	%	
	%	%	%			
Total FINMA	5.1%	47.7%	47.3%	277	100%	
Sexe						
Femmes	4.5%	55.0%	40.5%	111	40.1%	
Hommes	5.4%	42.8%	51.8%	166	59.9%	
Langue						
Allemand	5.6%	49.1%	45.4%	216	78.0%	
Français	2.1%	40.4%	57.4%	47	17.0%	
Italien	9.1%	54.5%	36.4%	11	4.0%	
Anglais	0.0%	33.3%	66.7%	3	1.1%	
Age						
20-30	5.6%	58.3%	36.1%	36	13.0%	
31-40	2.8%	44.4%	52.8%	108	39.0%	
41-50	6.0%	53.6%	40.5%	84	30.3%	
51-60	9.1%	36.4%	54.5%	44	15.9%	
>60	0.0%	40.0%	60.0%	5	1.8%	
Taux d'occupation						
20-49%	0.0%	71.4%	28.6%	7	2.5%	
50-89%	1.8%	58.9%	39.3%	56	20.2%	
90-100%	6.1%	43.7%	50.2%	213	76.9%	

Pour le premier exercice de la FINMA, les collaborateurs des organisations préexistantes ont été repris sur la base de leur dernier salaire (salaire de base y compris augmentations résultant de l'évaluation des performances 2008, indemnité de résidence et éventuelles allocations, hors augmentation linéaire des salaires des cadres de 5 % décidée par la Confédération au titre de 2009) et d'une compensation du renchérissement. Ils bénéficiaient d'une garantie de salaire jusqu'au 31 décembre 2009.

La grille salariale n'ayant pas été harmonisée au 1^{er} janvier 2009, la FINMA présente une structure hétérogène des salaires. Elle veillera à harmoniser sa grille salariale au cours des trois années à venir.

Les adaptations de salaire interviennent sur la base des prescriptions légales, en vertu desquelles les critères «des exigences, des qualifications personnelles et des responsabilités à endosser» (article 19 Ordonnance sur le personnel FINMA) sont déterminants. Le critère décisif est le profil de qualification personnel. Compte tenu de ces prescriptions, seule une partie des collaborateurs bénéficiera d'une augmentation de salaire. Les adaptations de salaire ne sont pas automatiques.

Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous récapitule la rémunération du conseil d'administration de la FINMA. Celle-ci est fixée forfaitairement par le Conseil fédéral. Il n'est pas versé de jetons de présence supplémentaires.

Fonction	Charge de travail	Rémunération
Président	100 %	320 000
Vice-président	35 %	100 000
Membre	25 %	80 000

En 2009, conformément aux dispositions transitoires de l'article 59 LFINMA, les deux vice-présidents étaient avec la FINMA dans un rapport de travail à durée déterminée jusqu'au 31 décembre 2009, avec droit au salaire antérieur et un taux d'occupation de 100 %. Les autres membres du conseil d'administration ont aussi dû assumer une charge de travail supérieure aux 25 % fixés par le Conseil fédéral (55 jours de travail). La multiplicité des thèmes à traiter dans le cadre de la crise financière et dans son sillage, les défis à relever dans le domaine des affaires transfrontières de la clientèle privée en général et d'UBS en particulier, l'obligation d'approuver le pool de rémunérations variables d'UBS imposée à la FINMA dans le message concernant un train de mesures destinées à renforcer le système financier suisse, ou encore l'élaboration des objectifs stratégiques, ont entraîné un surcroît de travail. Tous les membres du conseil d'administration ont fait preuve d'un engagement accru et d'une grande disponibilité, ce qui a permis de dégager le temps nécessaire pour traiter les différentes questions. Sur la base des relevés d'heures par membre du conseil d'administration, la FINMA a présenté au Département des finances, à l'intention du Conseil fédéral, une demande de rémunération supplémentaire au titre du surcroît de travail fourni. Cette demande a été limitée aux membres du conseil d'administration exerçant une activité professionnelle, dans certains cas indépendante.

5 Perspectives

Des ressources en personnel adéquates, gérées de façon autonome, sont déterminantes pour la qualité de la surveillance. Sur demande de la direction, le conseil d'administration de la FINMA a validé la création de 25 nouveaux postes dans les domaines de surveillance en 2010. Le plafond est ainsi porté à 380 postes en équivalent temps plein. Le renforcement du personnel fait l'objet d'une démarche ponctuelle et ciblée. Une analyse systématique des approches des autorités préexistantes en matière de surveillance effectuée en 2009 a fourni des données en vue d'étayer de manière ciblée certaines fonctions de surveillance. Dans le domaine de la surveillance des grandes banques, on a besoin de spécialistes ayant une vaste expérience professionnelle acquise à des fonctions de direction dans le secteur financier, ainsi que dans un parcours international. Il est probable qu'une réorientation du système de surveillance dualiste nécessitera de renforcer les ressources en personnel de la FINMA, notamment dans ce domaine. En outre, les évolutions en cours impliquent d'étoffer les domaines «Placements collectifs de capitaux» et «Enforcement établissements non autorisés».

Fin 2009, la FINMA disposait de 332 postes en équivalent temps plein, désormais portés à 380 postes. Elle ne souhaite toutefois pas connaître une croissance incontrôlée. Les instruments de surveillance sont mis en œuvre de manière à appréhender les risques et à préserver les ressources. L'objectif est de ne pas franchir à long terme le seuil de 400 postes en équivalent temps plein, sauf extension des missions de surveillance de la FINMA.

Le renforcement ciblé du personnel doit aussi être envisagé dans le cadre de l'orientation stratégique de la FINMA, qui vise en fin de compte à mieux protéger la clientèle. L'enjeu pour cette année est de pourvoir ces postes en recrutant de nouveaux collaborateurs disposant des qualifications requises.

Par ailleurs, l'accent sera mis en 2010 sur la grille salariale de la FINMA. Lors de la création de la FINMA au 1^{er} janvier 2009, les salaires des collaborateurs des organisations préexistantes ont été repris sans ajustement de la grille, avec une garantie de salaire jusqu'au 31 décembre 2009. Il en résulte aujourd'hui un système salarial très hétérogène. Afin d'aboutir à une grille plus cohérente, il convient donc d'examiner la structure des salaires et, au besoin, de l'adapter.

En matière de ressources humaines il est en outre prévu en 2010 de renforcer le recours aux stages et aux *secondments* «*inbound*» et «*outbound*» afin notamment d'accroître la notoriété de la FINMA comme employeur attrayant auprès des étudiants des universités et de stimuler les échanges d'expériences et de connaissances avec l'économie privée comme avec les autorités de surveillance étrangères.

Par ces mesures, la FINMA entend renforcer sa compétence d'autorité de surveillance professionnelle et indépendante tout en assurant une gestion responsable de son autonomie budgétaire.