



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA  
Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA  
Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA  
Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA

7 AVRIL 2016

# Rapport sur le personnel 2015

## Introduction

---

La politique et la stratégie en matière de personnel de la FINMA ainsi que le travail du groupe Ressources humaines reposent sur les valeurs fondamentales de la FINMA, les objectifs stratégiques de la FINMA, les principes directifs et l'énoncé de mission des ressources humaines de 2011.

Le présent rapport propose un aperçu des mesures stratégiques mises en œuvre en 2015 en matière de politique du personnel et rend compte, à l'aide de chiffres-clés choisis, de la situation de la FINMA en termes de personnel (mai 2016).

## Table des matières

---

<b>4</b>	<b>POLITIQUE STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE PERSONNEL EN 2015</b>
4	Révision de l'ordonnance sur le personnel et des règlements sur le personnel
5	Nouveau système salarial
5	Enquête sur la satisfaction du personnel
6	Adaptation de la gestion de la performance
7	Nouvelle directive en matière de recrutement
<b>8</b>	<b>CHIFFRES-CLÉS DE LA GESTION DU PERSONNEL</b>
8	<b>Bases de calcul</b>
8	<b>Recrutement du personnel</b>
8	Nouveaux postes occupés et occupation des postes à l'interne
9	Stages universitaires
9	<i>Inbound secondments</i>
10	<b>Développement du personnel</b>
10	Dépenses pour la formation et le perfectionnement
10	Programme de développement des potentiels
10	<i>Outbound secondments</i>
11	Formation professionnelle
11	<b>Maintien et affectation du personnel</b>
11	Chiffres-clés relatifs à la structure salariale
12	Evaluations de la performance
13	Charge de travail et temps de travail
13	Absences et gestion de la santé
14	<b>Licenciements et rotation du personnel</b>
14	Définition des termes
14	Rotation du personnel
<b>15</b>	<b>CHIFFRES-CLÉS RELATIFS AUX EFFECTIFS</b>
15	<b>Effectif maximal et nationalités</b>
17	<b>Age et ancienneté</b>
17	Structure des âges
17	Ancienneté
19	<b>Répartition par sexe</b>
20	<b>Cadres et évolution des effectifs d'encadrement</b>
20	Structure fonctionnelle
20	Effectifs d'encadrement
22	<b>Langues</b>
23	<b>Travail à temps partiel</b>
<b>25</b>	<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b>
<b>26</b>	<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS</b>

---

## Politique stratégique en matière de personnel en 2015

En 2015, la FINMA a mis en place une série de mesures importantes relevant de la stratégie en matière de personnel, consolidant ainsi son positionnement d'employeur moderne et axant systématiquement sa politique salariale et d'engagement sur le principe de l'égalité des chances.

### Révision de l'ordonnance sur le personnel et des règlements sur le personnel

L'ordonnance sur le personnel de la FINMA est en vigueur depuis la fondation de la FINMA le 1<sup>er</sup> janvier 2009. L'évolution des relations sur le marché du travail et de nouvelles exigences en faveur d'une politique du personnel plus moderne ont poussé la FINMA à revoir son ordonnance sur le personnel et ses règlements sur le personnel.

Approuvée par le Conseil fédéral le 13 mai 2015, la nouvelle ordonnance sur le personnel de la FINMA ainsi que les règlements révisés sur le personnel et sur le temps de travail sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2015. Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, enfin, après validation par l'administration fiscale cantonale, le nouveau règlement sur les frais professionnels est lui aussi entré en vigueur.

Les principaux changements dans la politique en matière de personnel de la FINMA sont les suivants :

- La part variable du salaire a été supprimée. Elle a été intégrée individuellement dans le salaire annuel sans que cela n'ait d'impact ni sur le budget, ni sur les coûts.
- Afin de prévenir tout conflit d'intérêts, les interlocuteurs centraux de la FINMA pour les établissements assujettis des catégories de surveillance 1 et 2 ne peuvent désormais passer au service des entreprises relevant de leur surveillance qu'après un délai de carence pouvant aller jusqu'à douze mois. Cinq mois au maximum du délai de carence sont non rémunérés.
- La réglementation du temps de travail a été modernisée. Les collaborateurs des deux échelons d'encadrement supérieurs continuent de travailler selon le modèle du temps de travail fondé sur la confiance. Tous les autres collaborateurs travaillent désormais selon un modèle de temps de travail annuel.
- Les dispositions relatives au lieu et au moment auquel le travail individuel est accompli ont été rendues considérablement plus flexibles dans le cadre des dispositions légales. Les collaborateurs de la FINMA peuvent en principe, en tenant compte des exigences propres à leur fonction, répartir leurs plages horaires de travail à leur convenance du lundi au samedi de 06 h 00 à 23 h 00. Un règlement sur l'horaire variable, interprétable de manière flexible, permet d'aménager des phases de travail d'intensité différente au cours de l'année. Le télétravail et le travail mobile sont désormais définis par les règlements et sont encouragés.
- Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a accordé à la FINMA, en raison de l'importance et parfois de l'urgence de ses tâches, une autorisation générale pour le travail de nuit et le dimanche. Un règlement sur les heures supplémentaires équitable protège et dédommage les collaborateurs de la FINMA en cas de travail supplémentaire requis par l'entreprise.
- Les performances exceptionnelles peuvent dorénavant être récompensées par une prime spontanée. Celle-ci est payée en nature, et équivaut à une valeur maximale de 500 francs.
- La nouvelle version du règlement sur les frais répartit les avantages sociaux de manière stricte et en se fondant sur des principes et met en œuvre les dispositions modifiées des autorités fiscales. En s'appuyant sur l'échelon d'encadrement des collaborateurs, l'octroi et la répartition des abonnements généraux et des indemnités de trajet forfaitaires ainsi que le soutien à la communication mobile ont été harmonisés.

### Nouveau système salarial

Dorénavant, le salaire annuel sera déterminé individuellement en s'appuyant sur la fonction et en se fondant sur des critères d'évaluation analytiques. La grille des fonctions de la FINMA a été revue à l'aide d'évaluations analytiques des fonctions : réparties en quatre familles de fonctions pour les secteurs-clés et une pour les fonctions transversales et de support, 63 fonctions ont été définies et évaluées.

La suppression de la part variable du salaire et la refonte du mécanisme de fixation des salaires en 2015 ont offert l'occasion d'adosser la structure salariale de la FINMA encore plus systématiquement au principe de l'égalité des chances.

### Enquête sur la satisfaction du personnel

Au cours de l'été 2015, la FINMA a réalisé sa première enquête auprès du personnel de l'ensemble de ses divisions. 89 % du personnel y a participé.

Ce taux de retour élevé a permis, d'une part, d'effectuer des évaluations quantitatives anonymisées très détaillées et, d'autre part, de dresser un tableau qualitatif différencié grâce aux quelques 700 remarques formulées.

D'une manière générale, les collaborateurs de la FINMA affichent une satisfaction élevée au travail, sont satisfaits de leur employeur et s'identifient fortement avec la FINMA.

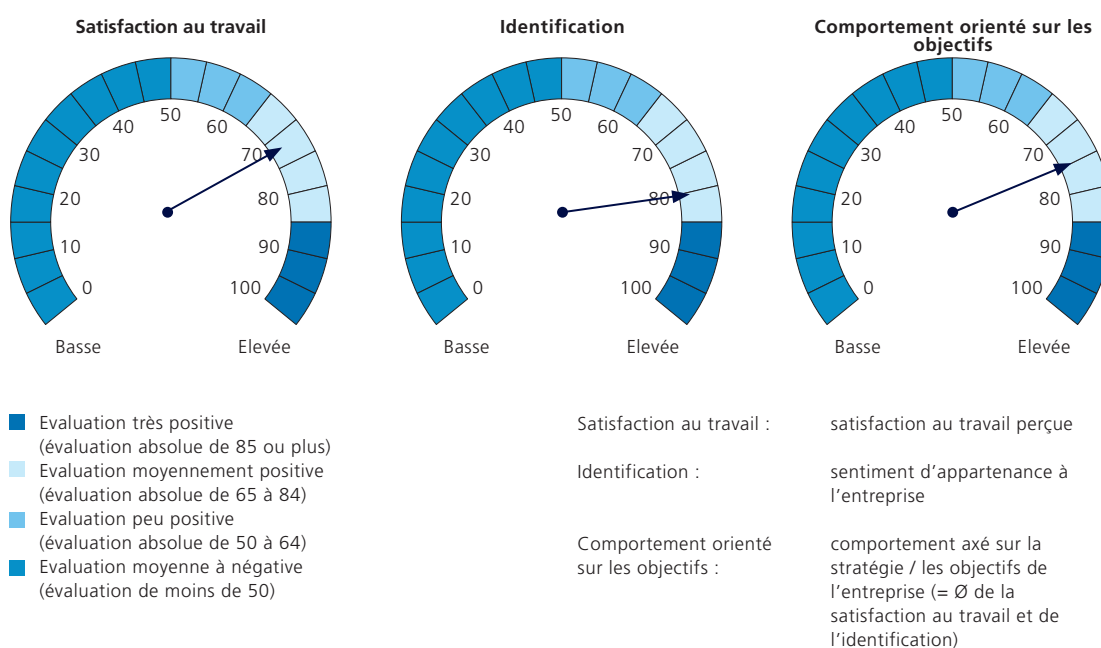


Illustration 1 : Satisfaction au travail, identification et comportement orienté sur les objectifs des collaborateurs de la FINMA

Les collaborateurs interrogés relèvent au nombre des points forts de la FINMA la gestion du changement, les contenus de travail passionnants et l'ambiance de travail ; en revanche, ils estiment que le développement du personnel, l'environnement de travail et l'information aux collaborateurs doivent être améliorés.

Un échantillon de collaborateurs issus de toutes les plages salariales et de toutes les divisions ainsi que l'équipe de management des divisions ont analysé les résultats de l'enquête, fixé des priorités d'action et élaboré des mesures en conséquence. La mise en œuvre des mesures adoptées a débuté au second semestre 2015 et se poursuit en 2016.

### Adaptation de la gestion de la performance

La gestion de la performance de la FINMA suit les principes de la gestion par objectifs (« Management by Objectives », MbO).

Davantage d'importance a été accordée à la valeur de l'orientation sur le dialogue. Les nouveaux instruments MbO font du dialogue de management et de développement entre les collaborateurs et les supérieurs une priorité. Le processus et les instruments MbO ont été rendus plus flexibles et la charge administrative a été nettement réduite.

En outre, la cible de l'évaluation individuelle de la performance a été élargie : l'accomplissement des tâches principales a désormais plus d'importance. Des descriptions de fonctions personnalisables se fondant sur le système d'évaluation des fonctions rendent ces tâches principales et les exigences posées aux collaborateurs transparentes. Elles sont complétées par des priorités annuelles spécifiques.

Enfin, le dialogue de perspective donne aux collaborateurs et aux supérieurs un instrument flexible et axé sur les besoins, permettant de déterminer à moyen terme et de clarifier les besoins d'évolution personnels ainsi que les souhaits d'évolution professionnelle du collaborateur.

### Nouvelle directive en matière de recrutement

Dans le sillage de la révision de l'ordonnance sur le personnel et en s'appuyant sur l'enquête menée auprès du personnel, la direction a pris, en 2015, des décisions réglementaires sur le recrutement ou les a préparées. Elle a également pris en compte pour ce faire des exigences de l'administration fédérale par rapport aux règles et aux procédures en matière de recrutement.

Dans ce contexte, une nouvelle directive relative au recrutement a vu le jour en décembre 2015. Entrée en vigueur au début de 2016, cette directive fixe la procédure et les compétences dans le recrutement opérationnel, créant ainsi de la transparence et de la contrainte au niveau opérationnel. Elle contient également des éléments à caractère stratégique, comme des mesures d'encouragement de la mobilité interne et du travail à temps partiel ou des consignes relatives à la gestion du personnel engagé pour une durée déterminée et du personnel externe.

## Chiffres-clés de la gestion du personnel

Ce chapitre contient des chiffres choisis en lien avec les processus-clés de la gestion du personnel.

### Bases de calcul

Les bases de calcul utilisées pour les chiffres-clés suivants sont, en l'absence d'indication divergente, les effectifs de la FINMA au jour de référence, le 31 décembre 2015 (*end of year*, EOY).

Le calcul en fonction d'un jour de référence a des avantages par rapport au calcul fondé sur la moyenne annuelle du point de vue de la profondeur d'exploitation des données applicable. Il constitue de plus, par définition, la base standardisée de la plupart des chiffres-clés utilisés.

En fonction du thème exploré, il est judicieux de prendre en considération dans les calculs, outre le personnel fixe, également les collaborateurs engagés<sup>1</sup> pour une durée déterminée ; les résultats détaillés l'indiquent à chaque fois.

Le même principe de rapport s'applique du point de vue des ressources. Selon le thème étudié, les résultats sont présentés en équivalents temps plein (ETP) ou en nombre de collaborateurs (nombre de personnes). Comme tous les collaborateurs de la FINMA ne travaillent pas à temps plein, le nombre d'équivalents temps plein est plus bas que le nombre de collaborateurs.

Remarque : les chiffres-clés présentés peuvent varier parfois par rapport à ceux indiqués dans le rapport à l'attention de la Commission de gestion. Les différentes consignes des destinataires des rapports au sujet des méthodes de calcul en sont la cause.

<sup>1</sup> Lorsqu'on considère uniquement le personnel fixe, ne sont pas pris en considération ni les collaborateurs engagés pour une durée déterminée, ni les collaborateurs externes, ni les stagiaires, ni les *secondées*.

<sup>2</sup> Rapport entre les occupations de poste à l'interne et les nouveaux engagements de durée indéterminée.

### Recrutement du personnel

#### Nouveaux postes occupés et occupation des postes à l'interne

En 2015, 82 nouveaux collaborateurs ont été engagés à la FINMA, dont 42 dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée et 40 dans le cadre d'un contrat à durée déterminée.

Un projet dans la division Enforcement (GB-E) a entraîné pendant douze mois une forte augmentation des engagements à durée déterminée (+ douze équivalents temps plein, ETP). Ces contrats temporaires sont arrivés à échéance en janvier 2016.

Dans 24 cas, des postes ont pu être pourvus à l'interne avant qu'une embauche alternative (nouvel engagement de durée indéterminée) n'intervienne au même niveau d'exigences ou à un niveau inférieur. Le taux de recrutement interne<sup>2</sup> s'élève ainsi à plus de 50 %. La FINMA met tout en œuvre pour qu'au minimum 40 % des postes à pourvoir le soient à l'interne, en particulier au niveau de l'encadrement (plages salariales 1 à 3). Ce faisant, la FINMA souhaite offrir à ses collaborateurs des perspectives d'évolution et réduire les coûts de recrutement de personnel.

Sont pris en compte quatre collaborateurs engagés pour une durée déterminée qui sont passés à une autre fonction, à durée indéterminée. En règle générale, les contrats de travail à durée déterminée sont conclus, à la FINMA, pour une durée initiale de douze mois au maximum ; ils peuvent être prolongés deux fois de la même durée.

N'ont pas été comptabilisées au nombre des pourvois internes les promotions de collaborateurs résultant de changements au sein de la structure d'organisation.

La moitié de tous les postes de cadres dirigeants et de cadres techniques nouvellement pourvus l'ont été à l'interne. Pour ce qui est des postes dirigeants, le taux de recrutement interne a atteint près de 78 % en 2015.



## Chiffres-clés de la gestion du personnel

La FINMA enregistre comparativement des coûts directs bas pour la recherche de personnel. Ce résultat, réjouissant, est essentiellement dû, outre au taux de recrutement interne élevé, à la réputation de la FINMA auprès des groupes cibles visés sur le marché de l'emploi. La FINMA n'est que rarement obligée d'avoir recours à une forte publicité ou à des mandats de recherche.

### Stages universitaires

La FINMA propose des stages aux étudiants et aux diplômés de Master, en particulier dans les domaines de l'économie, du droit ou des mathématiques. En 2015, la FINMA a offert 18 stages universitaires (15 en 2014) d'une durée de six à douze mois. Une personne (2 en 2014) a été engagée à l'issue de son stage.

### Inbound secondments

En vue de renforcer l'échange d'expériences avec des entreprises du secteur financier, avec d'autres autorités de surveillance ainsi qu'avec des organismes internationaux pertinents, la FINMA promeut le recours à des *secondments* (détachements).

L'*inbound secondment* est un prêt d'employé non soumis à autorisation et dont la visée particulière est le développement du personnel. Des organisations partenaires étrangères, des entreprises partenaires dans le domaine de l'audit, des cabinets d'avocats ainsi que des entreprises partenaires de l'industrie de la finance mettent à la disposition de la FINMA des collaborateurs pour un temps limité, tout en restant leur employeur sur le long terme. Cet engagement temporaire auprès de la FINMA leur permet d'acquérir des connaissances et des expériences et de se faire une idée des missions-clés de la FINMA.

En 2015, il y eu au sein de la FINMA 14 *inbound secondees* (16 en 2014), venant en particulier de cabinets d'avocats suisses et de sociétés d'audit suisses.

Selon l'entente contractuelle, la FINMA indemnise l'organisation prêtante d'une partie des coûts engendrés. La plupart du temps, les *inbound secondees* sont engagés pour six mois, et au maximum pour un an.

### La moitié de tous les postes d'encadrement nouvellement pourvus l'ont été à l'interne

Occupation des postes au niveau de l'encadrement (PS 1 à PS 3), en nombre de personnes

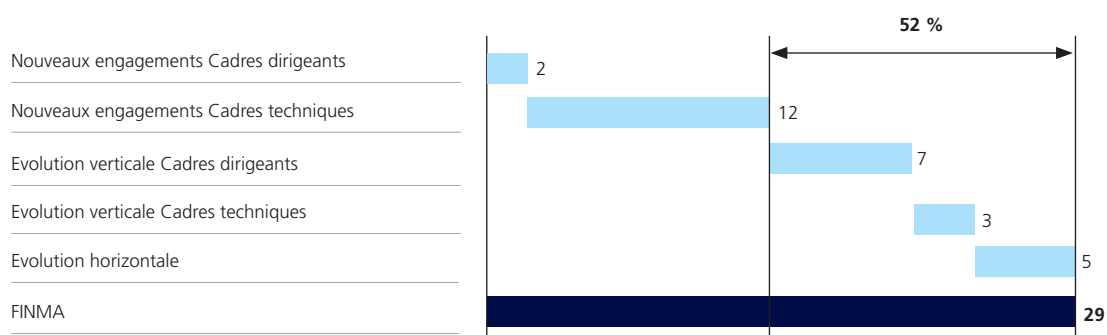


Illustration 2 : Occupation des postes au niveau de l'encadrement (PS 1 à PS 3), en nombre de personnes, 2015

### Développement du personnel

#### Dépenses pour la formation et le perfectionnement

La formation et le perfectionnement ont une grande importance pour la FINMA, qui accorde des moyens financiers aux divisions en se fondant sur le nombre d'employés fixes (équivalents temps plein). En 2015, la FINMA a soutenu ses collaborateurs à hauteur de 821 jours de formation continue payés et de 737 000 francs de participation aux coûts de formation initiale et continue, ce qui correspond à une valeur moyenne de 1 800 francs et de 1,8 jour de formation continue par équivalent temps plein<sup>3</sup>.

#### Programme de développement des potentiels

Depuis 2014, la FINMA encourage des collaborateurs choisis au moyen d'une gestion des talents systé-

<b>Age moyen</b>	35 ans
<b>Répartition par sexe</b>	
Femmes	36 %
Hommes	64 %
<b>Axes de développement</b>	
Carrière technique	24 %
Carrière de direction	14 %
Carrière technique ou de direction	62 %
<b>Adhésions au programme</b>	20 collaborateurs
<b>Sorties du programme</b>	17 collaborateurs
<b>Motif des sorties</b>	
Promotion / changement interne	10 collaborateurs
Programme achevé	4 collaborateurs
Départ de la FINMA	3 collaborateurs

Illustration 3 : Statistiques relatives aux participants au PDP à l'échelle de la FINMA, 2015

matique. Les collaborateurs possédant un potentiel pour des tâches supérieures sont identifiés dans des séances de planification annuelles et nommés pour le programme de développement des potentiels (PDP), ou confirmés s'ils font déjà partie du programme. En 2015, 42 collaborateurs (9 % des effectifs) ont participé au programme de développement des potentiels.

Avec ses mesures d'encouragement, le PDP prépare les collaborateurs de manière ciblée à une fonction supérieure ou à la prise d'une responsabilité supplémentaire. Le participant, son supérieur et un mentor définissent ensemble les contenus d'un plan de développement individuel. L'accès au programme est limité : à titre indicatif, au maximum 15 % du personnel de la FINMA peut participer au PDP. Ainsi, la FINMA assure qu'elle peut offrir assez de moyens pour l'encouragement et, plus tard, suffisamment d'opportunités pour un élargissement de la fonction ou une promotion.

La répartition par sexe dans le PDP correspond à la moyenne de la FINMA. L'âge moyen, qui s'établit à 35 ans, est légèrement inférieur à celui des effectifs de la FINMA (41,2 ans).

#### Outbound secondments

Un *outbound secondment* est un prêt à court terme de collaborateurs de la FINMA avec pour visée particulière le développement du personnel. Les organisations partenaires pour les *outbound secondments* peuvent être des autorités internationales, des sociétés d'audit ou des organisations partenaires suisses ou étrangères. La durée de ces secondments peut varier entre trois et douze mois, mais elle est généralement de six mois.

<sup>3</sup> Effectifs en équivalents temps plein (ETP) engagés pour une durée indéterminée à fin 2015 : 456 ETP.

Les employés concernés restent engagés par la FINMA. Un *outbound secondment* leur permet d'élargir leurs connaissances et leurs expériences. De retour à la FINMA, ils peuvent utiliser ce savoir dans le cadre de leur activité et le transmettre aux autres collaborateurs.

En 2015, la FINMA a effectué en tout dix *outbound secondments* (9 en 2014), dont neuf avec des autorités partenaires internationales.

### Formation professionnelle

A compter de l'été 2017, la FINMA entend proposer des postes de formation professionnelle pour la formation commerciale de base avec le profil M/E. Les clarifications et les travaux préparatoires pour ce faire démarreront au cours de 2016.

## Maintien et affectation du personnel

Sont présentés ci-après des chiffres-clés relatifs à la rémunération, à l'évaluation de la performance et à la gestion de la santé.

### Chiffres-clés relatifs à la structure salariale

La restructuration du système salarial a eu lieu avec la révision 2015 des salaires. La part variable du salaire a été intégrée individuellement dans le salaire annuel de base sans que cela n'ait d'impact ni sur le budget, ni sur les coûts. En outre, les limites des plages salariales ont été adaptées au nouveau système salarial.

Le système salarial de la FINMA se fonde sur 63 fonctions individuelles évaluées de manière analytique et attribuées à l'une des cinq plages salariales suivantes se chevauchant :

### Plages salariales (PS) de la FINMA

PS	Echelon hiérarchique	Salaire min.	Salaire max. <sup>4</sup>
1	Direction	240,0	360,0
2	Cadres supérieurs	180,0	300,0
3	Cadres	130,0	240,0
4	Spécialistes	90,0	170,0
5	Collaborateurs spécialisés	50,0	120,0

Illustration 4 : Plages salariales (PS) de la FINMA en milliers de francs (MCHF)

La restructuration du système salarial n'a entraîné ni d'augmentation du salaire moyen par collaborateur<sup>5</sup>, ni de hausse de la masse salariale globale. Le salaire moyen par collaborateur est resté constant ces cinq dernières années. Cela est dû au fait qu'au cours des années précédentes, la rémunération variable a déjà été prise en compte pour le calcul du salaire moyen. La FINMA parvient donc à trouver du personnel spécialisé sur le marché du travail, et ce, à un salaire conforme à son système de rémunération.

<sup>4</sup> Les salaires plus élevés requièrent l'approbation du chef du Département fédéral des finances (DFF).

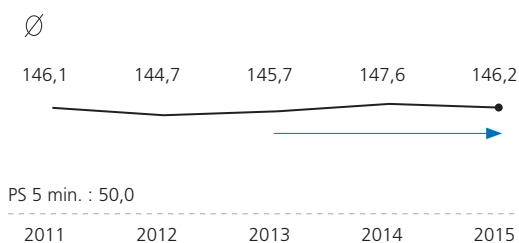
<sup>5</sup> Le calcul du salaire moyen se fonde sur le genre de coûts « salaires » et « primes » tirés du compte de résultat. Les collaborateurs engagés pour une durée déterminée et les stagiaires sont pris en compte dans le calcul.

## Chiffres-clés de la gestion du personnel

### Les salaires moyens sont constants

#### Salaire annuel moyen par collaborateur, en MCHF

PS 1 max. : 360,0



PS 5 min. : 50,0

2011 2012 2013 2014 2015

Illustration 5 : Salaire annuel moyen par collaborateur en milliers de francs (MCHF), 2011-2015

### Chiffres-clés relatifs aux salaires en 2015

Chiffre-clé	Rapport
Salaire le plus bas / salaire le plus haut	1:10,6
Salaire le plus bas / salaire moyen	1:2,9
Ø Avantages sociaux / salaire moyen	3,9 %
Résultat de l'analyse sur l'égalité salariale « Logib »	1,4 %

Illustration 6 : Aperçu des chiffres-clés relatifs à la structure salariale

Le rapport entre le salaire le plus bas et le salaire le plus haut (1:10,6) se fonde sur la comparaison entre le salaire le plus bas autorisé par le système salarial et le salaire applicable le plus haut défini par le Conseil fédéral pour la fonction du directeur de la FINMA.

Une analyse statistique de régression effectuée avec l'outil d'autocontrôle « Logib »<sup>6</sup> a montré qu'à la FINMA, 1,4 % seulement des différences salariales entre les hommes et les femmes ne peuvent pas être expliquées par des caractéristiques relatives à la fonction.

La FINMA est par conséquent largement au-dessous du seuil de tolérance légal fixé par la Confédération ; elle remplit également les prescriptions du Conseil fédéral relatives à l'égalité salariale au sens étroit.

### Evaluations de la performance

Le processus de gestion de la performance de la FINMA, avec ses évaluations de la performance et ses objectifs, se fonde sur le modèle de gestion « Management by Objectives »<sup>7</sup> (MbO) appelé ci-après « processus MbO ».

En 2015, le processus MbO a été revu et utilisé pour la première fois sans qu'une part variable du salaire ne soit attribuée. Le système salarial de la FINMA ne prévoit aucune augmentation automatique des salaires en cas de bonnes évaluations des performances. Les résultats à l'échelle de la FINMA sont les suivants :

Attentes dépassées :	35 %
Conforme aux attentes :	63 %
En deçà des attentes :	2 %

<sup>6</sup> L'outil d'autocontrôle « Logib » est édité par le Bureau fédéral pour l'égalité entre femmes et hommes. Il se base sur l'analyse de régression statistique et est utilisé notamment pour pouvoir prouver le respect du seuil de tolérance de 5 % concernant la différence salariale des femmes et des hommes pour les fournisseurs de l'administration fédérale.

<sup>7</sup> Gestion par objectifs.

### Charge de travail et temps de travail

Les soldes de vacances et du travail supplémentaire servent souvent d'indicateurs pour la charge de travail d'une organisation. Les collaborateurs des plages salariales 1 et 2 travaillent sur la base du temps de travail fondé sur la confiance. Ils saisissent les prestations fournies, mais ne doivent pas rendre de comptes sur leur temps de travail. La mesure de la charge de travail via l'analyse du temps de travail n'est par conséquent pas applicable dans leur cas. Les collaborateurs des plages salariales 3 à 5 travaillent selon un modèle de temps de travail annuel, avec saisie du temps de travail.

Les soldes de vacances et du travail supplémentaire se sont avérés positifs à la fin de l'année.

Avoirs de vacances et avoirs-temps des collaborateurs de la FINMA à la fin 2015 :

Jours de vacances restants par	
équivalent temps plein :	6,4 jours
Heures supplémentaires par	
équivalent temps plein :	2,9 jours de travail

A titre de comparaison : le nombre moyen d'heures de travail supplémentaires à la fin de l'année s'élève à près de 2,6 jours de travail par équivalent temps plein dans l'administration publique et à environ 10,2 dans l'industrie de la finance<sup>8</sup>.

### Absences et gestion de la santé

Les chiffres-clés permettent de conclure que les collaborateurs de la FINMA sont généralement en bonne santé. Le taux de maladie s'élève à 2 %, et les absences dues à la maladie et aux accidents sont également peu importantes, avec 5,1 jours de travail par équivalent temps plein. Aucun accident professionnel n'a été à déplorer en 2015.

A titre de comparaison : pour les fonctions avec diplôme de formation supérieure, le taux de maladie se situe entre 1,8 et 2,8 % à l'échelle suisse. Le taux de maladie moyen s'élève à 2,1 % dans l'industrie de la finance, et à 2,7 % dans l'administration publique<sup>9</sup>.

En 2015, quinze collaborateurs (2,9 % des effectifs) ont cumulé chacun plus de 25 jours de maladie ; parmi eux, on compte trois cas (0,6 % des effectifs) de maladie de longue durée avec plus de 100 jours d'absence.

Pour le suivi des cas de maladie de longue durée, la FINMA collabore avec des organisations partenaires externes spécialisées ainsi qu'avec les coaches de l'assurance-invalidité (AI). Dans tous les cas de l'année 2015, des mesures de réintégration spécifiques ont pu être mises en place et appliquées.

<sup>8</sup> Source : Office fédéral de la statistique 2010-2014.

<sup>9</sup> Source : Office fédéral de la statistique 2010-2014.

### Licenciements et rotation du personnel

#### Définition des termes

Dans ce qui suit, la rotation est définie comme « toutes les résiliations de contrats effectuées par les collaborateurs ou l'employeur, sans compter les retraites ordinaires, les contrats de travail à durée déterminée et les stagiaires ». La rotation se rapporte au nombre de personnes, c'est-à-dire aux effectifs. Le taux de rotation est le résultat du nombre de départs divisé par les effectifs au jour de référence.

#### Rotation du personnel

Le taux optimal de rotation du personnel pour la FINMA est plus élevé que dans l'administration fédérale générale ou dans l'administration publique. Dans sa stratégie en matière de personnel, la FINMA vise un taux de rotation moyen de 8 à 12 %, et ce, pour les raisons suivantes:

- Pour pouvoir suivre le rythme de développement du monde financier, la FINMA dépend de l'afflux constant et du renouvellement du savoir-faire par de nouveaux collaborateurs.
- Pour l'exercice des fonctions de surveillance, une rotation régulière des responsables en charge de la surveillance est importante. Les nouveaux collaborateurs apportent des approches complémentaires bienvenues dans les activités de surveillance, augmentant ainsi l'acuité analytique dans les missions-clés de la FINMA.

- Le taux de rotation visé est également souhaitable du point de vue du développement du personnel et de la fidélisation des collaborateurs : une dynamique saine dans la structure du personnel offre aux collaborateurs des opportunités plus fréquentes d'extension de leur mandat, de promotion et de changement de rôle. Cela a des effets positifs sur la motivation et la durée de l'engagement des collaborateurs talentueux et ambitieux.

Le nombre des départs à la retraite ordinaires frappe par sa petitesse. Il s'explique par le fait que la plupart des collaborateurs de la FINMA optent de leur propre chef pour une retraite anticipée avant l'âge ordinaire de la retraite.

En 2015, la FINMA a enregistré 52 départs relevant de la rotation. Près de 90 % d'entre eux sont dus à des départs ordinaires, c'est-à-dire à des résiliations de contrats par les collaborateurs et à des retraites anticipées volontaires ; 10 % d'entre eux ont été initiés par la FINMA. Le taux de séparation<sup>10</sup> s'élève ainsi, pour 2015, à environ 1 % des effectifs.

#### Taux de rotation stable depuis plusieurs années et situé dans la fourchette visée

#### Taux de rotation des départs et des départs à la retraite, en %, 2011-2015

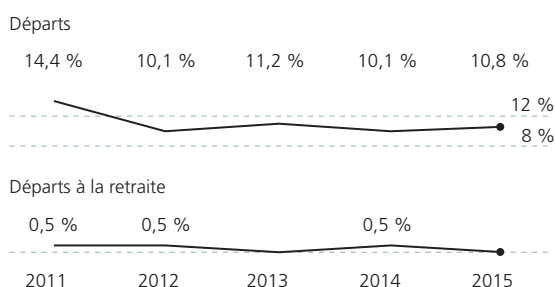


Illustration 7 : Taux de rotation des départs et des départs à la retraite en %, 2011-2015

<sup>10</sup> Nombre de départs à l'initiative de l'employeur / effectifs 2015 (EOY) en nombre de personnes.

### Effectif maximal et nationalités

L'effectif de contrats à durée indéterminée approuvé par le conseil d'administration pour 2015 était de 481 postes à temps plein, dont en moyenne 457 (462 en 2014) ont été occupés pour l'année sous revue, ce qui correspond à un taux d'occupation moyen<sup>11</sup> de 95 % (96,5 % en 2014).

Le taux d'occupation moyen des contrats à durée indéterminée à temps plein, légèrement inférieur à celui de l'an précédent, n'est pas directement dû à la rotation ou à des difficultés dans la recherche de personnel. Le fait est que certaines divisions (en particulier Assurances et Asset Management) n'occupent les postes vacants qu'avec réserve, certaines questions relatives à la modification de la structure d'organisation devant au préalable être clarifiées.

En 2015, la FINMA a employé en moyenne, au bénéfice tant de contrats à durée déterminée que de contrats à durée indéterminée, 527 collaborateurs (509 en 2014) pour 494 postes en équivalent temps plein (483 en 2014).

Depuis 2013, les effectifs ne croissent presque plus ; depuis la fin de 2014, la FINMA a atteint les objectifs fixés en termes d'effectifs.

Remarque : jusqu'en 2012, le rapport de fin d'année ne distinguait pas explicitement les collaborateurs employés pour une durée indéterminée de ceux employés pour une durée déterminée.

### Objectif en termes d'effectifs atteint

**Nombre moyen de collaborateurs** par nombre de personnes et postes en équivalent temps plein (ETP) à durée indéterminée et déterminée, 2011-2015

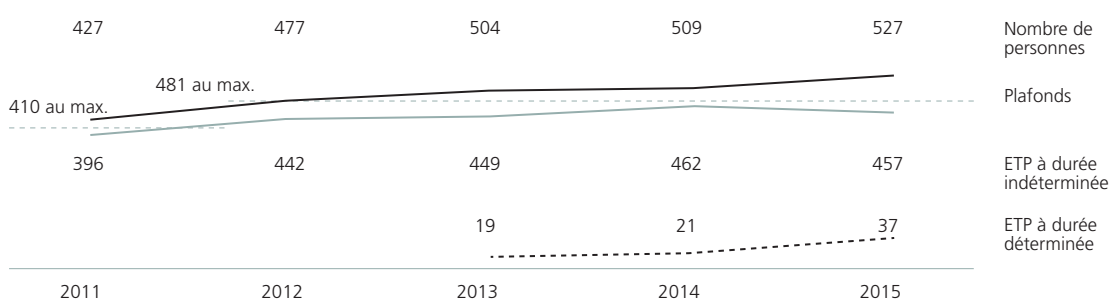


Illustration 8 : Nombre moyen de collaborateurs par nombre de personnes et nombre de postes en équivalent temps plein (ETP) à durée indéterminée et déterminée, 2011-2015

<sup>11</sup> ETP occupés / nombre maximal d'ETP approuvés.

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

### Part des collaborateurs étrangers stable

Parts des collaborateurs en fonction de leur origine, suisse (CH) ou internationale (INT), en %, 2011-2015

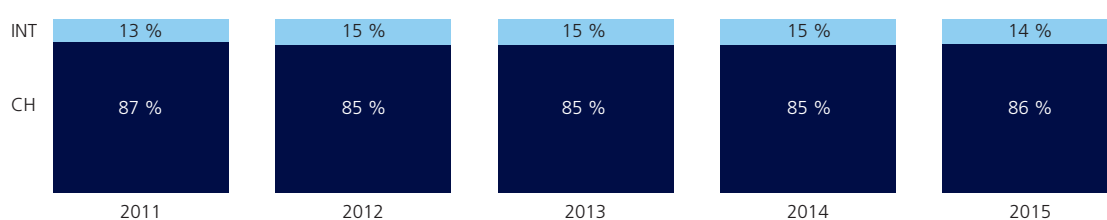


Illustration 9 : Parts des collaborateurs en fonction de leur origine, suisse (CH) ou internationale (INT), 2011-2015

En 2015, un projet dans la division Enforcement (GB-E) a entraîné pendant douze mois une forte augmentation des engagements à durée déterminée (+ douze équivalents temps plein, ETP). Ces contrats temporaires sont arrivés à échéance en janvier 2016. Si l'on ne considère pas cet effet exceptionnel, le nombre de contrats à durée déterminée ne diffère pas significativement de celui des années précédentes.

Pour l'année 2016, le conseil d'administration a de nouveau autorisé 481 postes à temps plein.

A la fin de 2015, la FINMA employait 72 collaborateurs de nationalité étrangère (y compris les stagiaires et les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée). Le ratio des collaborateurs étrangers est stable et s'établit à environ 15 %.



### Age et ancienneté

#### Structure des âges

La moyenne d'âge, qui s'établit à 41,2 ans, est plutôt basse si on la compare à celle d'autres services fédéraux ou autorités.

Le nombre de collaborateurs de plus de 60 ans, comparativement peu important, est frappant. Il s'explique par le fait que de nombreux collaborateurs de la FINMA saisissent l'opportunité de prendre leur retraite avant l'âge officiel de celle-ci.

La FINMA permet également aux collaborateurs, si les deux parties le souhaitent, de travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite. A la fin décembre 2015, la FINMA employait deux collaborateurs de plus de 65 ans.

#### Ancienneté

La FINMA vise un bon mélange entre le savoir-faire moderne et les trésors d'expérience des collaborateurs. Cette approche doit également se refléter dans la structure du personnel. L'ancienneté moyenne du personnel fixe s'élevait à 7,0 ans en 2015 (EOY) (7,2 ans en 2014). Cette valeur moyenne correspond à la stratégie en matière de personnel de la FINMA. L'observation par catégories d'ancienneté révèle un tableau contrasté.

Près de la moitié des effectifs est issue des organisations ayant précédé la FINMA et comptabilise une durée d'ancienneté de plus de six ans. Un tiers du personnel se distingue par une ancienneté de moins de trois ans. La part des collaborateurs travaillant à la FINMA, ou ayant travaillé dans les organisations l'ayant précédée, depuis plus de dix ans est élevée. Le mélange visé dans les effectifs du point de vue de l'expérience des collaborateurs peut par conséquent, dans l'ensemble, être considéré comme atteint.

#### Stabilité de la moyenne d'âge du personnel

Age moyen des effectifs, en années, 2011-2015

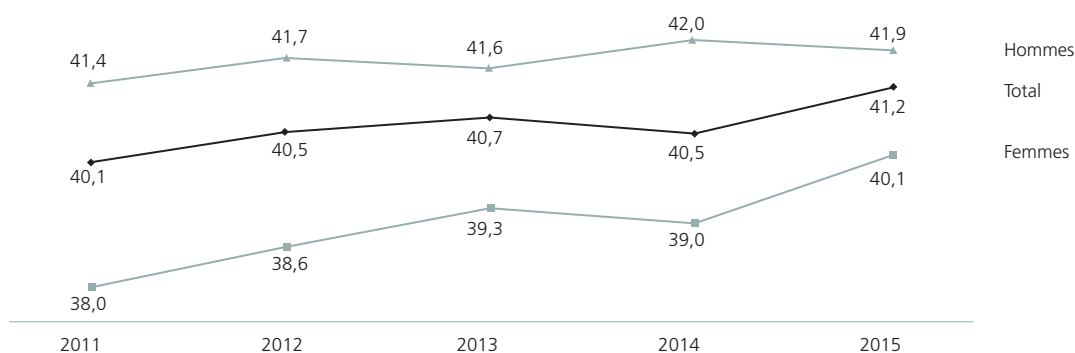


Illustration 10 : Age moyen des effectifs, 2011-2015

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

### La plupart des collaborateurs ont entre 30 et 50 ans

**Structure des âges des effectifs**, en nombre de personnes, 2015 (EOY)

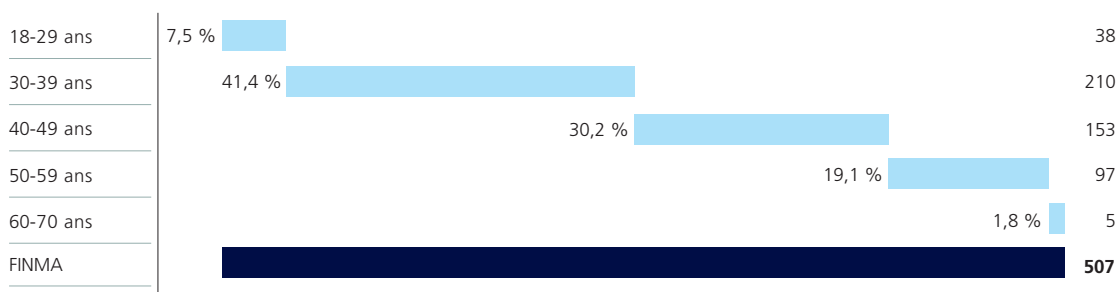


Illustration 11 : Structure des âges des effectifs, en nombre de personnes, 2015

### Un tiers des collaborateurs travaillent depuis moins de 3 ans à la FINMA

**Structure de l'ancienneté**, en nombre de personnes, 2015 (EOY)

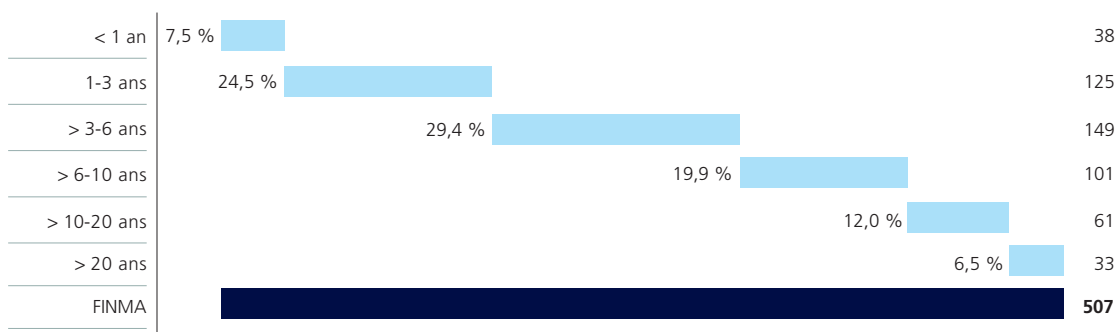


Illustration 12 : Structure de l'ancienneté, en nombre de personnes, 2015 (EOY)

### Répartition par sexe

Depuis la création de la FINMA, la proportion des femmes n'a que peu varié : à la fin 2015, elle se chiffre à quelque 39 % pour l'ensemble de l'organisation.

A titre de comparaison, la part moyenne des femmes dans la branche des prestations financières se situe à environ 30 %, et à environ 44 % dans l'administration fédérale.

#### Taux de femmes stable

**Répartition par sexe**, en %, 2011-2015

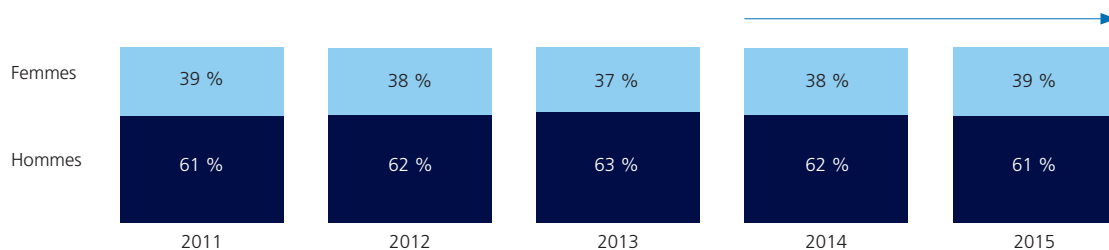


Illustration 13 : Répartition par sexe, en %, 2011-2015

### Cadres et évolution des effectifs d'encadrement

#### Structure fonctionnelle

Près de 80 % des collaborateurs de la FINMA occupent des fonctions ayant directement trait aux missions-clés de la FINMA.

La famille de fonctions « Operations, communication et support » comprend, d'une part, les ressources pour des activités classiques d'encadrement (par exemple l'informatique, les finances, la communication ou les ressources humaines) ; d'autre part, elle englobe l'administration de projets, de soutien à la direction et de surveillance des différentes divisions. Le taux nettoyé d'encadrement<sup>12</sup> s'élève à 16 % (75,7 ETP) de l'ensemble des ressources en personnel.

#### Effectifs d'encadrement

La FINMA définit comme cadre toute personne exerçant une fonction d'encadrement ou de spécialiste dans les plages salariales 1 à 3. La plage salariale 1 correspond à l'échelon de la direction. La plage salariale 2 comprend les cadres supérieurs et les spécialistes de premier plan. La plage salariale 3 englobe les fonctions de management et les fonctions de spécialistes supérieurs.

#### Concentration des ressources dans les fonctions de surveillance et les fonctions juridiques

Effectifs par famille de fonctions et échelons hiérarchiques (PS), en ETP, 2015 (EOY)

	PS	SUR	AUT	GR	LRP	OCS	Stage	RI	FINMA
Direction	1	–	–	–	–	–	–	–	<b>8,0</b>
Cadres supérieurs	2	18,9	3,9	5,5	15,3	5,9	–	1,0	<b>50,5</b>
Cadres	3	80,8	13,3	25,0	44,3	25,4	–	1,0	<b>189,8</b>
Spécialistes	4	39,3	23,2	10,5	48,4	32,2	–	1,0	<b>154,6</b>
Collaborateurs spécialisés	5	4,3	8,0	1,0	8,4	42,2	7,5	–	<b>71,6</b>
<b>Total</b>		<b>143,5</b>	<b>48,4</b>	<b>42,0</b>	<b>116,4</b>	<b>105,7</b>	<b>7,5</b>	<b>3,0</b>	<b>475,5</b>
en % de la FINMA		30 %	10 %	9 %	25 %	22 %	2 %	1 %	

SUR = Surveillance, AUT = Autorisation, GR = Gestion des risques, LRP = *Legal*, réglementation et *policy*, OCS = Operations, communication et support, RI = Révision interne

Illustration 14 : Effectifs par famille de fonctions et échelon hiérarchique (d'après PS) en ETP, 2015 (EOY)

<sup>12</sup> Part des fonctions de support (en ETP) par rapport aux effectifs totaux (en ETP), 2015 (EOY).

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

L'objectif de la législature 28 pour l'administration fédérale et les entreprises proches de la Confédération prévoit une part de femmes d'au moins 16 % dans les fonctions d'encadrement supérieures et d'au moins 29 % dans les fonctions d'encadrement moyennes et inférieures. L'intention de la FINMA va plus loin encore : la part des femmes dans toutes les positions d'encadrement doit refléter la part des femmes dans l'ensemble de la FINMA.

En 2015, la FINMA s'est rapprochée de cet objectif. Il est réjouissant de constater qu'à l'échelon des cadres supérieurs (plage salariale 2), la part des femmes a nettement augmenté par rapport à l'an précédent : elle s'établit à 28 %. La situation doit s'améliorer encore à l'échelon de la direction, des cadres techniques supérieurs ainsi que des cadres dirigeants inférieurs.

### Taux satisfaisant de femmes dans l'encadrement supérieur

**Répartition des cadres avec fonctions de spécialiste et d'encadrement**, en nombre de personnes, 2015

	PS 1	PS 2	PS 3	FINMA
<b>Fonctions d'encadrement</b>	<b>8</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>86</b>
Hommes	8	28	33	69
en % des fonctions d'encadrement	100 %	72 %	85 %	80 %
Femmes	–	11	6	17
en % des fonctions d'encadrement	0 %	28 %	15 %	20 %
<b>Fonctions de spécialiste</b>	<b>–</b>	<b>13</b>	<b>161</b>	<b>174</b>
Hommes	–	11	116	127
en % des fonctions d'encadrement	0 %	85 %	74 %	74 %
Femmes	–	2	45	47
en % des fonctions d'encadrement	0 %	15 %	26 %	26 %
<b>FINMA par échelon d'encadrement</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>200</b>	<b>260</b>

PS 1 = direction ; PS 2 = cadres supérieurs ; PS 3 = cadres

Illustration 15 : Répartition des cadres avec fonctions de spécialiste et d'encadrement, en nombre de personnes, 2015

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

### Langues

Environ un collaborateur sur sept est de langue maternelle française. La proportion des collaborateurs de langue maternelle italienne est faible, s'établissant à tout juste 3 %.

Pour les mandats de surveillance, d'*enforcement* et de réglementation de la FINMA, il est important que les collaborateurs disposent de connaissances dans une deuxième langue nationale. Lorsque les collaborateurs surveillent des entreprises opérant à l'échelon international ou évoluant dans un contexte international, une bonne maîtrise de l'anglais est en outre requise.

#### Stabilité de la répartition linguistique des collaborateurs

Répartition des langues nationales (langue maternelle), en %, 2011-2015

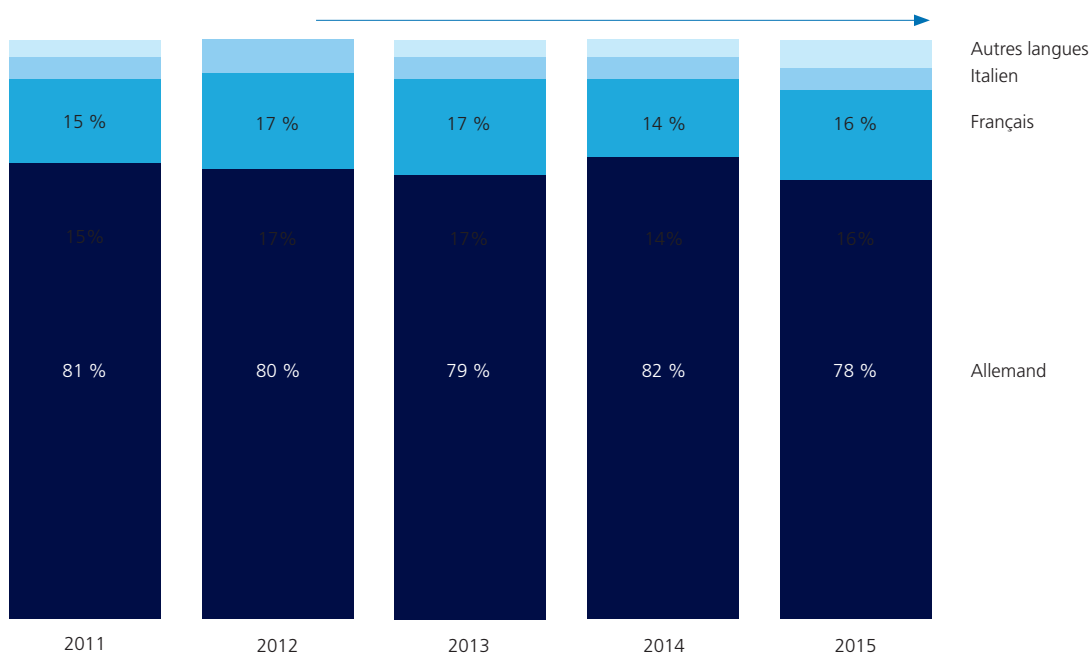


Illustration 16 : Répartition des langues nationales (langue maternelle), en %, 2011-2015

### Travail à temps partiel

Ce rapport définit tous les taux d'occupation inférieurs à 90 % comme du travail à temps partiel. A la FINMA, le taux d'occupation moyen<sup>13</sup> est de 94 %. Par rapport à 2014, une plus grande part d'hommes et moins de femmes travaillent à temps partiel en 2015. La mise en valeur des résultats montre que la part des postes à temps partiel est presque constante.

La diminution de la part des collaboratrices travaillant à temps partiel à la FINMA s'explique d'une part par les augmentations souhaitées par celles-ci de leur taux d'occupation ; d'autre part, par rapport aux années précédentes, davantage de collaboratrices ont été engagées à temps plein à des postes d'encadrement ou de spécialistes.

#### A l'échelle de la FINMA, la part des postes à temps partiel est stable Part des collaborateurs travaillant à moins de 90 %, en %, 2011-2015

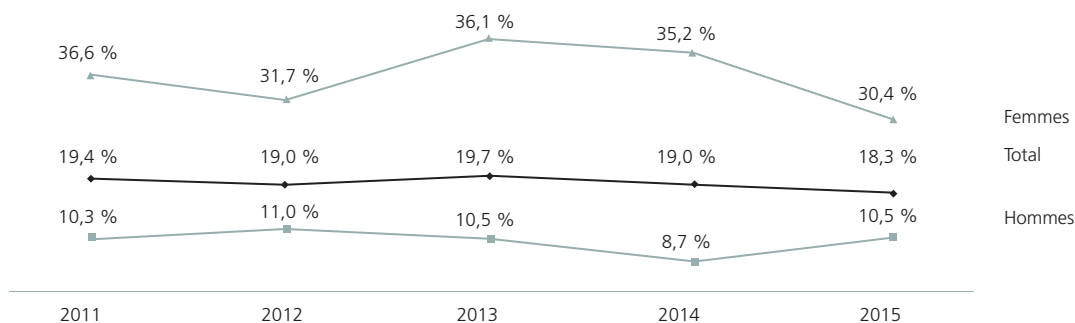


Illustration 17 : Part des collaborateurs travaillant à moins de 90 %, en %, 2011-2015

<sup>13</sup> Valeur moyenne du taux d'occupation de tous les collaborateurs (nombre de personnes) à la fin de l'année (EOY).

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

Le graphique montre qu'à la FINMA, seul un petit nombre des collaborateurs masculins travaillent à un taux d'occupation moyen (41 à 70 %), tandis que les collaboratrices optent bien plus fréquemment pour ce même taux d'occupation.

Seule une minorité décroissante des deux sexes choisit un taux d'occupation bas (inférieur ou égal à 40 %). Cela est dû au fait que les activités, au sein de la FINMA, sont peu fondées sur la division du travail, presque pas standardisées et souvent conçues pour le long terme dans les différentes fonctions. Les activités ainsi structurées sont difficilement compatibles avec un taux d'occupation bas ou un partage du poste (*job sharing*).

### Les femmes travaillent plus souvent à temps partiel que les hommes

#### Répartition des collaborateurs par taux d'occupation (TO), en %, 2015

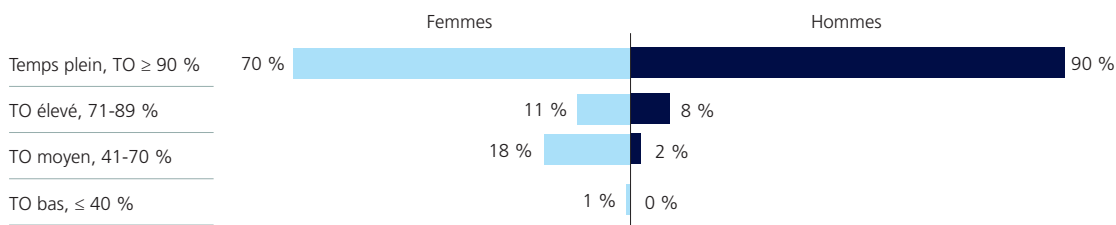


Illustration 18 : Répartition des collaborateurs par taux d'occupation (TO), en %, 2015



## Liste des abréviations

---

- AI** Assurance-invalidité
- DFF** Département fédéral des finances
- EOY** *End of year* (à la fin de l'année)
- ETP** Equivalent temps plein
- FINMA** Autorité fédérale de surveillance  
des marchés financiers
- MbO** « Management by Objectives »  
(gestion par objectifs)
- MCHF** Milliers de francs suisses
- PDP** Programme de développement des potentiels
- PS** Plage salariale
- SECO** Secrétariat d'Etat à l'économie
- TO** Taux d'occupation

## Liste des illustrations

---

- 5 Illustration 1: Satisfaction au travail, identification et comportement orienté sur les objectifs des collaborateurs de la FINMA
- 9 Illustration 2: Occupation des postes au niveau de l'encadrement (PS 1 à PS 3), en nombre de personnes, 2015
- 10 Illustration 3: Statistiques relatives aux participants au PDP à l'échelle de la FINMA, 2015
- 11 Illustration 4: Plages salariales (PS) de la FINMA en milliers de francs (MCHF)
- 12 Illustration 5: Salaire annuel moyen par collaborateur en milliers de francs (MCHF), 2011-2015
- 12 Illustration 6: Aperçu des chiffres-clés relatifs à la structure salariale
- 14 Illustration 7: Taux de rotation des départs et des départs à la retraite, en %, 2011-2015
- 15 Illustration 8: Nombre moyen de collaborateurs par nombre de personnes et nombre de postes en équivalent temps plein (ETP) à durée indéterminée et déterminée, 2011-2015
- 16 Illustration 9: Parts des collaborateurs en fonction de leur origine, suisse (CH) ou internationale (INT), 2011-2015
- 17 Illustration 10: Age moyen des effectifs, 2011-2015
- 18 Illustration 11: Structure des âges des effectifs, en nombre de personnes, 2015
- 18 Illustration 12: Structure de l'ancienneté, en nombre de personnes, 2015 (EOY)
- 19 Illustration 13: Répartition par sexe, en %, 2011-2015
- 20 Illustration 14: Effectifs par famille de fonctions et échelon hiérarchique (d'après PS), en ETP, 2015 (EOY)
- 21 Illustration 15: Répartition des cadres avec fonctions de spécialiste et d'encadrement, en nombre de personnes, 2015
- 22 Illustration 16: Répartition des langues nationales (langue maternelle), en %, 2011-2015
- 23 Illustration 17: Part des collaborateurs travaillant à moins de 90 %, en %, 2011-2015
- 24 Illustration 18: Répartition des collaborateurs par taux d'occupation (TO), en %, 2015