



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

MAI 2019

Rapport sur le personnel 2018

Introduction

La politique et la stratégie de la FINMA en matière de personnel ainsi que le travail du groupe Ressources humaines (O-HR) se fondent sur les valeurs fondamentales de la FINMA, sur la stratégie de la FINMA, sur ses principes de gestion du personnel et sur l'énoncé de mission des ressources humaines.

Le présent rapport donne un aperçu des mesures mises en œuvre en 2018 à destination des collaborateurs, dépeint la situation actuelle de la FINMA en matière de personnel en recourant à certains indicateurs et met en perspective les priorités de développement de la FINMA dans le domaine des ressources humaines pour l'année 2019.

Table des matières

4	POLITIQUE EN MATIÈRE DE PERSONNEL
5	Politique en matière de personnel dans le cadre des processus de changement
5	Priorités de formation et formations linguistiques à l'échelle de la FINMA
6	Des instruments étendus pour la sélection du personnel
7	Numérisation croissante des processus RH et de support
8	INDICATEURS DE LA GESTION DU PERSONNEL
8	Planification des postes
10	Recrutement
12	Développement du personnel
14	Maintien et affectation du personnel
18	Départs et rotation du personnel
20	INDICATEURS RELATIFS À LA DIVERSITÉ
20	Bases de calcul
20	Nationalités et origines
21	Structure des âges
22	Ancienneté
22	Répartition par sexe
23	Effectifs d'encadrement
23	Langues
24	PERSPECTIVES POUR 2019
25	Liste des abréviations

Politique en matière de personnel

Outre la mise en œuvre des changements apportés à l'institution de prévoyance de la FINMA, l'année 2018 a surtout été marquée par des mesures visant à continuer à améliorer l'efficacité et l'excellence des processus relatifs à la gestion du personnel.

Durant l'exercice précédent, le positionnement de l'institution de prévoyance de la FINMA et la conception des mesures destinées à amortir la baisse du taux d'intérêt technique ont été un thème important de la politique de la FINMA en matière de personnel. Au printemps 2018, le Conseil fédéral a approuvé les mesures arrêtées l'année précédente ainsi que le règlement de prévoyance adapté de la FINMA. La mise en œuvre et la communication des décisions prises ont ensuite constitué, conformément au calendrier fixé, une des priorités du travail effectué en direction du personnel.

Les mesures et les initiatives s'inscrivant dans le cadre des ressources humaines pour l'année 2018 consistaient sinon surtout en des travaux visant à améliorer l'excellence des services ainsi qu'à continuer la numérisation des processus RH. Il convient à ce propos de mentionner plus particulièrement les résultats suivants :

- La politique en matière de personnel et les marges de manœuvre dans l'accompagnement du personnel face à des changements structuraux ont été définies et concrétisées.
- Des priorités de formation ont été arrêtées à l'échelle de la FINMA et pour la première fois mises en œuvre ; une offre enrichie en formations linguistiques a été conçue pour les collaborateurs.
- Les instruments pour la sélection du personnel ont été complétés par un test en ligne facultatif et les examens de l'intégrité ont été adaptés pour les nouveaux employés.
- Des processus RH supplémentaires ont été numérisés et un règlement a été édicté concernant le traitement électronique de données personnelles.

Politique en matière de personnel dans le cadre des processus de changement

Deux réorganisations de grande envergure dans les divisions Banques et Assurances ont été réalisées durant l'année sous revue, ce qui a rendu nécessaire une concrétisation de la politique en matière de personnel relative aux processus de changement concernant soit le personnel, soit la structure de la FINMA.

Du point de vue des ressources humaines, les deux réorganisations ont été correctement et équitablement conduites. Si ces réorganisations n'ont engendré aucun licenciement, certains collaborateurs ont cependant dû changer de fonction et de domaine d'activité.

Les expériences faites pendant les processus de changement et les marges de manœuvre définies en commun en matière de politique du personnel ont été confirmées en décembre 2018 par la direction sous la forme de valeurs indicatives contraignantes de manière généralisée pour la mise en œuvre des processus de changement.

A la fin de l'automne 2018, la direction a en outre approuvé le processus remanié et concrétisé ainsi que les instruments en matière de politique du personnel visant à gérer les collaborateurs présentant de trop faibles performances ou ayant violé certaines de leurs obligations en matière de comportement. Elle a en outre arrêté les valeurs indicatives et exigences correspondantes pour l'activité d'encadrement des supérieurs hiérarchiques.

Priorités de formation et formations linguistiques à l'échelle de la FINMA

En 2017, les priorités de formation suivantes ont été pour la première fois définies à l'échelle de la FINMA dans un processus systématique :

- **cyberrisques chez les assujettis** (manifestations avec des experts externes),
- **gestion des mandataires** (formations menées par des collaborateurs).

La FINMA a mis en œuvre ces mesures de formation au cours de l'année sous revue. L'offre en formations linguistiques pour les collaborateurs a en outre été enrichie et professionnalisée. La FINMA participe désormais aux contrats OMC pour les formations linguistiques de l'administration fédérale centralisée. Les collaborateurs de la FINMA peuvent bénéficier des prestations suivantes :

- des **cours présentiels exclusifs externes en petits groupes** à Berne et Zurich,
- des **formats de cours linguistiques en ligne** (1on1, entraînement vidéo, formations en ligne),
- des **cours linguistiques intensifs** dans les locaux de la FINMA à Berne et à Zurich.

Des instruments étendus pour la sélection du personnel

En juin 2018, la direction s'est prononcée en faveur d'un enrichissement de la palette d'instruments à disposition pour la sélection du personnel.

Notamment, tous les nouveaux collaborateurs doivent, indépendamment de leur échelon, voir leur intégrité systématiquement vérifiée avant la conclusion du contrat de travail. La FINMA suit ainsi les exemples d'institutions et autorités comparables. L'examen de l'intégrité comprend :

- données du CV, notamment sur la formation et l'expérience professionnelle,
- données concernant les certificats de travail et les éventuelles autorisations de travail nécessaires,
- données sur les éventuelles condamnations antérieures et l'intégrité financière,
- données sur la présence publique sur Internet et sur des conflits d'intérêts (pour les fonctions exposées).

Les examens de l'intégrité sont désormais conduits par un prestataire externe spécialisé situé en Suisse. Les travaux de mise en œuvre ont été conclus en décembre 2018. Les premiers examens ont commencé à être appliqués dans les procédures de recrutement début 2019.

En plus des examens obligatoires et étendus de l'intégrité ont été introduits fin 2018 de courts tests en ligne en tant qu'instruments de sélection facultatifs pouvant être utilisés en fonction de la situation. Ils comprennent des tests de performance en logique linguistique et en analyse numérique ainsi qu'un instrument visant à définir les préférences comportementales professionnelles.

Grâce à une mise en œuvre strictement numérique des instruments de test, certaines parties des entretiens de sélection qui nécessitaient classiquement la présence du candidat, et qui étaient donc plus chères, ont été remplacées début 2019 par des éléments modernes plus économiques.

Numérisation croissante des processus RH et de support

Selon les priorités définies quant à la mise en œuvre des objectifs stratégiques 2017-2020, certains processus RH administratifs ont continué à être automatisés et numérisés. En 2018, cela a concerné :

- travaux préparatoires techniques relatifs au remplacement des dossiers physiques du personnel par des dossiers électroniques,
- numérisation complète de l'administration du processus d'évaluation du personnel, y compris signature numérique pour les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs,
- traitement électronique des demandes de formation et de perfectionnement, y compris établissement automatisé des conventions de perfectionnement.

Pour que les prescriptions contraignantes du préposé fédéral à la protection des données et à la transparence continuent à être intégralement remplies malgré une numérisation croissante des données des collaborateurs, un règlement de traitement selon la loi sur la protection des données a été établi et adopté durant l'année sous revue pour le fichier des dossiers du personnel.

Indicateurs de la gestion du personnel

La politique de la FINMA en faveur du personnel se reflète dans les indicateurs concrets issus des processus centraux de la gestion du personnel. Ils donnent un aperçu concret des résultats des travaux entrepris dans le domaine des RH.

Planification des postes

Effectif maximal

L'effectif maximal arrêté par le conseil d'administration pour les postes à durée indéterminée est de **481 postes à temps plein**, inchangé depuis 2012. En 2018, la FINMA en employé en moyenne **537 collaborateurs** répartis sur 492 postes à temps plein (2017 : 492).

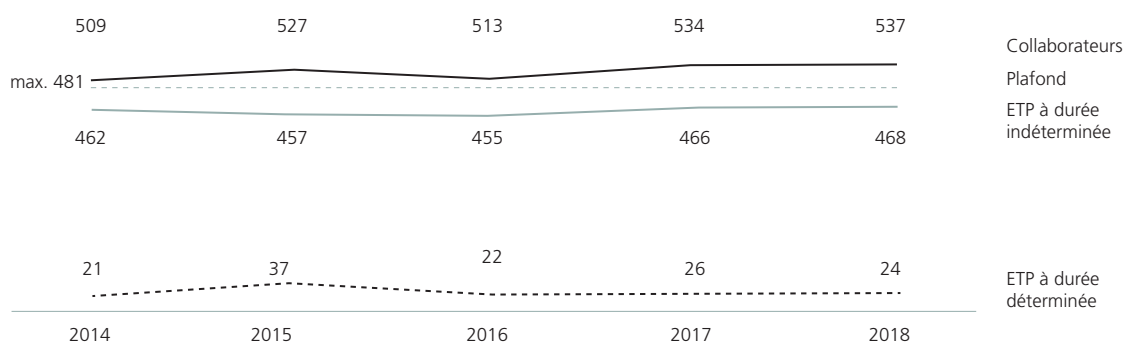
Au vu des tâches supplémentaires qui sont dévolues à la FINMA en lien avec la LSFIn et la LEFin, il devient incontournable de recruter davantage de personnel à partir de 2019. Le conseil d'administration a donc relevé l'effectif maximal à **517,6 postes à temps plein à partir de 2019**. Selon les calculs actuels, ce chiffre englobe notamment toutes les ressources en personnel qui seront requises au cours des prochaines années pour assumer de nouvelles tâches.

La majeure partie de ces ressources supplémentaires sera affectée à l'autorisation, à la surveillance et à l'*enforcement* des nouveaux assujettis que sont les gestionnaires de fortune indépendants pour les clients particuliers, les *trustees* ainsi que certains essayeurs de commerce selon la loi sur le contrôle des métaux précieux et leurs organisations de surveillance.

Le taux d'occupation moyen¹ s'est élevé à 97,3 % (2017 : 96,8 %). Le nombre de postes occupés est lié à la fluctuation et à la durée moyenne durant laquelle un poste vacant reste non pourvu. Ramené au taux de rotation visé de 8 à 12 %, un taux d'occupation de plus de 95 % est très élevé. Ce résultat s'explique d'une part par un taux de rotation qui reste faible, et d'autre part par le fait que les postes mis au concours sont relativement vite repourvus, en moyenne 60 jours après la publication de l'annonce.

Taux d'occupation stable par rapport à l'année dernière

Nombre moyen de collaborateurs engagés au bénéfice de contrats à durées indéterminée et déterminée, entre 2014 et 2018, en nombre de collaborateurs et en équivalent temps plein



¹ ETP en moyenne occupés / nombre maximal d'ETP approuvés.

Indicateurs de la gestion du personnel

Structures des fonctions

Dans la planification du personnel à moyen terme a déjà été pris en compte l'effectif maximal de 517,6 ETP approuvé par le conseil d'administration à compter de l'exercice 2019. Toutefois, ces ressources supplémentaires ne sont encore pour le moment considérées que comme réserves. Dans l'ensemble, trois ETP sont en outre réservés pour le programme de formation et de relève « Legal and Compliance Officer ».

Le niveau de qualification nécessaire à moyen terme est, selon la planification actuelle et pour la deuxième année consécutive, dans l'ensemble légèrement plus bas. Les réorganisations des divisions Banques et Assurances engendrent une réduction à moyen terme des postes de cadres spécialistes. Dans les divisions Banques et Enforcement, le nombre de postes de cadres dirigeants a également été revu à la baisse à

moyen terme. La division Asset Management a déjà mis en œuvre cette réduction en 2018, supprimant deux postes de cadres dirigeants par rapport à 2017.

Environ 80 % des ressources en personnel sont réservées à des fonctions directement liées aux missions-clés de la FINMA. Le taux des frais généraux est de 21 %, restant donc identique à celui de l'année dernière.

Est comptée dans le taux des frais généraux la famille de fonctions « *operations*, communication et support » (OCS). Outre les ressources pour des activités qui font typiquement partie des frais généraux (par exemple les TIC, les finances, la communication ou les ressources humaines), elle englobe le personnel rattaché à la gestion de projets, au soutien à la direction et à l'administration de la surveillance des différentes divisions.

La part des seniors à la FINMA continue de reculer à moyen terme

Effectif visé par la FINMA par groupe de fonctions et niveau des collaborateurs, comparaison

avec l'effectif réel, en ETP. Perspective à moyen terme (PL), état au 1^{er} janvier 2019, plafond : 517,6 ETP

Niveau des collaborateurs	PS	SUR	AUT	GR	LRP	OCS	div.	DIR/RI	PL	ΔPY/PL	PS/PL
Direction	1	-	-	-	-	-	8,0	1,0	9,0	-	1,9 %
Senior managers	2	9,8	3,0	2,0	10,3	7,9	-	1,0	34,0	-3,0	7,0 %
Experts	2	5,0	-	2,0	3,5	1,0	-	-	11,5	-2,3	2,4 %
Managers	3	17,6	3,0	9,0	7,9	6,8	-	-	44,3	2,0	9,2 %
Senior specialists	3	54,5	7,1	19,5	48,1	20,8	-	3,0	153,0	-10,8	31,7 %
Chefs d'équipe	4	-	-	-	-	5,5	-	-	5,5	1,5	1,1 %
Experienced specialists	4	42,8	8,4	14,4	29,9	6,7	-	-	102,2	8,5	21,2 %
Specialists	4	16,4	6,9	3,7	12,9	21,0	-	0,6	61,5	9,2	12,7 %
Collaborateurs qualifiés	5	6,9	6,8	-	1,0	32,6	1,0	-	48,3	6,4	10,0 %
Collaborateurs	5	-	-	-	4,4	8,9	-	-	13,3	-6,8	2,8 %
Réserve	-	-	-	-	3,0	-	-	-	36,0	31,8	-
Total	-	153,0	35,2	50,6	121,0	111,2	9,0	5,6	517,6	36,5	100 %
En % de l'ensemble de la PL		29,5	6,8	9,8	23,3	21,4	1,7	1,1			

PS = plage salariale ; SUR = surveillance ; AUT = autorisation ; GR = gestion du risque ; LRP = *legal*, réglementation et *policy* ; OCS = *operations*, communication et support ; DIR/RI = directeur et révision interne

Indicateurs de la gestion du personnel

Recrutement

Nouveaux postes occupés et postes repourvus en interne

En 2018, **51 collaborateurs**² ont été engagés à la FINMA (2017:69). La part des femmes dans ces embauches s'élève à un bon 43 % (2017:31,5 %).

Dans l'ensemble, 19 postes ont été repourvus en interne (dont 10, soit 52,6 %, au niveau de l'encadrement), avant que n'ait été entrepris un remplacement à un niveau d'exigence égal ou inférieur. Est inclus **un collaborateur engagé pour une durée déterminée** qui a pu signer un contrat de travail à durée indéterminée (contre deux l'année précédente).³

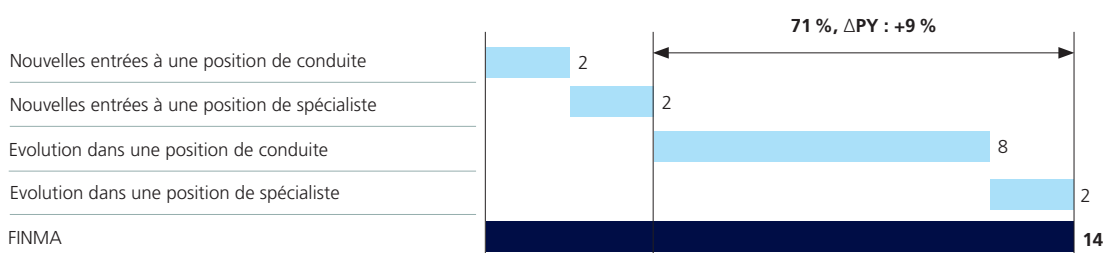
Se montant à 40 %, le taux de recrutement à l'interne pour les postes occupés pour une durée indéterminée est quelque peu plus bas que celui de l'année dernière (53 %), ce qui est dû à un taux de fluctuation plus élevé que celui de 2017.

Conséquence de la réorganisation de la division Assurances, différents postes ont été libérés dans les plages salariales 4 et 5. Ceux-ci ont exclusivement été pourvus par des experts extérieurs du domaine de l'assurance.

Un résultat positif apparaît en ce qui concerne le recrutement interne pour les positions de cadres (plages salariales 1 à 3, cadres spécialistes et cadres de conduite):

En %	2018	2017
Taux de recrutement interne pour les cadres	71	62
Taux de recrutement interne pour les postes de conduite	80	70

Plus de 70 % de toutes les positions de cadre mises au concours ont été pourvues en interne Recrutement au niveau des cadres (PS 1 à 3), à la fin de l'année 2018, en nombre de collaborateurs



² Contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée et stages.

³ Les contrats de travail à durée déterminée à la FINMA sont en général conclus pour une durée maximale de douze mois. Ils peuvent être prolongés deux fois de la même durée. La durée maximale de rapports de travail à durée déterminée se monte à trois ans.

Recherche du personnel

La FINMA est rarement obligée de faire un effort accru en matière de publicité ou de recourir à des mandats de recherche. Les coûts directs pour la recherche de personnel sont de ce fait relativement bas. Le taux élevé de recrutement à l'interne et la réputation de la FINMA parmi les groupes cibles sur le marché du travail expliquent ce résultat réjouissant.

	2018	2017
Total des postes mis au concours ⁴	85	80
Total des candidatures reçues	1 461	1 483
Nombre moyen de candidatures reçues par poste vacant	17	18

Stages pour étudiants des hautes écoles

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 tout, ce sont 17 stages (2017:22) qui ont été proposés cette année⁵. Un stage dure entre six et douze mois.

Accueil de collaborateurs externes

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

Le détachement de collaborateurs externes auprès de la FINMA (*inbound secondment*) est un prêt d'employés non soumis à autorisation et dont la visée est le développement du personnel. Les organisations partenaires étrangères, les entreprises partenaires dans le domaine de l'audit, les cabinets d'avocats et les entreprises partenaires de l'industrie financière mettent dans ce cas leurs collaborateurs à la disposition de la FINMA pour un temps limité. Les collaborateurs ne changent pas d'employeur, mais acquièrent, de par leur activité au sein de l'autorité, des connaissances et des expériences quant aux missions-clés de la FINMA.

En 2018, la FINMA a accueilli seize collaborateurs externes (quatorze en 2017). Ils provenaient principalement de sociétés d'audit suisses. La durée d'engagement d'un détachement auprès de la FINMA est généralement d'environ six mois, mais au plus d'un an. Selon l'entente contractuelle, la FINMA indemnise l'organisation prêtante d'une partie des coûts engendrés.

⁴ Y compris les annonces plusieurs fois publiées et les postes encore vacants fin 2018.

⁵ Sont comptabilisés les stages commencés durant l'année sous revue (onze) et les stages achevés cette même année (six).

Développement du personnel

Dépenses pour la formation et le perfectionnement

La FINMA accorde une grande valeur à la formation et au perfectionnement, les divisions recevant des moyens financiers pour cela en fonction du nombre de collaborateurs à durée indéterminée qu'elles comptent.

	2018	2017
Nombre de jours de formation payés	1 610	1 577
Nombre moyen de jours de formation par ETP ⁶	3,3	3,2
Participation totale aux frais de formation, en KCHF	720	867
Participation moyenne aux frais de formation par ETP, en KCHF	1,5	1,8

Remarque: les frais et la charge temporelle que représentent les détachements externes ne sont pas considérés comme frais de perfectionnement.

Priorités en matière de formation et de perfectionnement à l'échelle de la FINMA

Depuis l'automne 2017, la FINMA évalue annuellement son besoin en perfectionnement à l'échelle de l'autorité. La direction décide alors les mesures de formation centrales à mettre en œuvre pour l'année suivante.

Durant l'année sous revue, les formations suivantes ont été proposées:

- **Cyberrisques chez les assujettis:** 118 collaborateurs formés, surtout dans les fonctions de surveillance.
- **Gestion des mandataires:** 52 collaborateurs formés dans les fonctions de surveillance et dans l'*enforcement*.

Pour l'année 2019, la priorité en matière de formation à l'échelle de la FINMA a été mis sur le thème de l'attitude à adopter face aux assujettis. Le concept général de la formation a été approuvé par la direction et jusqu'à 300 collaborateurs pourront participer à des modules sur la manière de conduire un entretien, de gérer la remontée d'un cas aux échelons hiérarchiques supérieurs ou de faire face aux résistances. La durée prévue de la formation par participant est de deux à trois jours de travail.

Programme de développement du potentiel

Les collaborateurs possédant un potentiel pour des tâches supérieures sont identifiés dans des séances de planification annuelles et nommés pour le programme de développement du potentiel (PDP), ou confirmés s'ils font déjà partie du programme.

Le PDP doit, en recourant à des mesures ciblées et parfois de grande ampleur, préparer les collaborateurs à passer à l'échelon directement supérieur ou à prendre des responsabilités supplémentaires (carrière de conduite ou de spécialiste). La teneur de ces mesures est fortement individualisée et est déterminée conjointement par le participant, son supérieur hiérarchique et le mentor qui lui a été attribué.

Avec 30 personnes, le nombre de participants au PDP a fortement diminué par rapport à l'année dernière où il était de 46, et ce, à dessein. Afin de pouvoir offrir des moyens suffisants et, ultérieurement, des chances suffisamment concrètes d'élargissement de la fonction concernée ou de promotion, l'accès au PDP a été fortement limité par la direction et les critères d'admission ont été renforcés.

⁶ Effectif du personnel en équivalent temps plein fin 2018 : 487,8.

Dans l'ensemble, **l'égalité des chances a été garantie** concernant la participation au PDP.

Statistiques concernant les participants au PDP pour l'année 2018 à l'échelle de la FINMA

	2018	2017
Nombre de participants au PDP	30	46
Age moyen, en années	37	37,5
Proportion des femmes, en %	47	39
Proportion des francophones ou italophones, en %	17	19,5
Arrivées dans le programme, en nombre de collaborateurs	6	16
Sorties du programme, en nombre de collaborateurs	19	12
Raison des départs, en nombre de cas		
promotions / transferts internes	7	
fins normales du programme	9	
départs anticipés volontaires	3	
collaborateurs ayant quitté la FINMA	5	

L'âge moyen des participants au PDP est un peu inférieur à celui de la FINMA. La répartition concernant la répartition linguistique au sein du PDP correspond à la moyenne de la FINMA.

La part des femmes dans le PDP est actuellement supérieure à celle observable dans l'ensemble de la FINMA qui est de 40 %. Il s'agit là d'une évolution satisfaisante si on la met en regard avec la promotion de la part des femmes à des postes d'experts spécialisés ou de conduite.

Détachements externes (*outbound secondments*)

La stratégie de la FINMA en matière de personnel prévoit explicitement la création et l'exploitation de possibilités de développement du personnel. Les détachements externes constituent dans cette optique un instrument important. Un détachement externe est l'envoi de collaborateurs par la FINMA pour une durée brève et en mettant l'accent sur leur développement. Les organisations partenaires pour les détachements externes peuvent être des autorités internationales, des sociétés d'audit ou des organisations partenaires suisses ou étrangères. Les employés concernés restent engagés par la FINMA. La durée d'un détachement varie entre trois et douze mois. Elle est généralement de six mois. Le détachement permet aux collaborateurs d'acquérir des connaissances et des expériences qu'ils peuvent appliquer après leur retour à la FINMA dans leur activité et transmettre à leurs collègues. En 2018, sept collaborateurs ont eu la possibilité de réaliser un détachement externe (2017 : deux).

Détachements internes

Le fait de travailler pour une durée limitée dans une autre équipe ou une autre division constitue un atout pour la carrière ou le développement professionnel des collaborateurs. Selon les directives régissant le développement du personnel, ce détachement est qualifié de détachement interne. La durée de ces détachements est généralement comprise entre trois et six mois. En 2018, huit détachements de ce type ont été organisés (2017 : quatre).

Indicateurs de la gestion du personnel

Maintien et affectation du personnel

La section suivante expose des indicateurs relatifs à la rémunération, l'évaluation de la performance et la gestion de la santé.

Indicateurs relatifs à la structure salariale

Le système de salaire de la FINMA se fonde sur 63 fonctions individuelles, évaluées de manière analytique et rattachées chacune à l'une des plages salariales suivantes, qui se recoupent en partie.

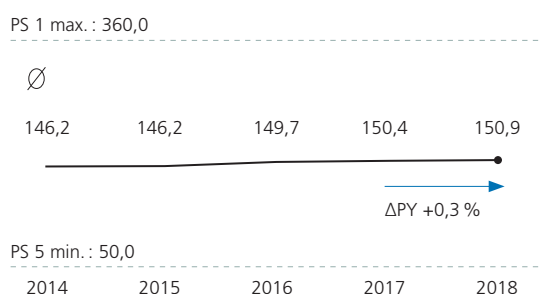
En KCHF

PS	Echelon hiérarchique	Salaire min.	Salaire max.
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 administratifs	50,0	120,0

Le salaire annuel du directeur, qui se situe hors de ces plages salariales, est défini par le conseil d'administration et approuvé par le Conseil fédéral.

Le salaire moyen par ETP⁷ est resté constant au cours des cinq dernières années (+3,2 % sur cinq ans). La FINMA parvient donc à remplacer le personnel partant sur le marché du travail pour un salaire acceptable au regard de la structure des salaires.

Le salaire moyen reste dans l'ensemble constant
Salaire annuel moyen par collaborateur,
entre 2014 et 2018, en KCHF



Le rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire le moins élevé se fonde sur la comparaison entre le salaire le moins élevé (stagiaire) autorisé selon le système salarial et le salaire maximal applicable déterminé par le Conseil fédéral pour la fonction de directeur de la FINMA. Ce rapport n'a pas évolué en comparaison avec l'année précédente.

La valeur obtenue par le bureau d'audit indépendant de l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) est indiquée en tant que résultat de l'analyse d'équité salariale. La différence de salaires entre hommes et femmes à la FINMA est de 3,1 % (comme en 2017).

Les indicateurs salariaux se situent dans la moyenne de référence

Aperçu des indicateurs relatifs à la structure salariale en 2018

Indicateur	Rapport (en %)	Rapport (en valeur)	Valeur de référence	Evaluation
Salaire le plus bas / salaire le plus élevé	9,1	1:11	>1:12	ok, ΔPY –
Salaire le plus bas / salaire moyen	33,1	1:3	>1:6	ok, ΔPY –
Résultat de l'analyse d'équité salariale « Logib » / audit SQS	3,1		<5 %	ok, ΔPY –

⁷ Les types de coûts « Salaires et rémunérations » tirés du compte de résultat sont utilisés pour le calcul du salaire moyen. Les employés engagés temporairement et les stagiaires sont pris en compte dans ce calcul.

Cette différence salariale entre les hommes et les femmes existant dans le modèle actuel et dont les raisons ne peuvent se satisfaire d'une explication unique est restée identique depuis l'année dernière. La FINMA reste largement en deçà du seuil de tolérance de +/-5 % requis par les directives en matière d'égalité salariale de la Confédération.

Selon les experts, cette différence de salaire peut en partie s'expliquer par le fait que les femmes continuent, au sein de la FINMA, à être proportionnellement sous-représentées au niveau des cadres supérieurs.

Evaluations de la performance et conventions d'objectifs

Le processus de gestion de la performance au moyen d'évaluations de la performance et de conventions d'objectifs se fonde, au sein de la FINMA, sur le modèle de gestion « *Management by objectives* »⁸ (MbO).

En %	2018	2017
Attentes dépassées	24	24
Attentes atteintes	71	69
Attentes en grande partie atteintes	4	6
Prestations insuffisantes	1	1

Il n'y a pas de prescriptions sur la classification et la répartition des évaluations de la performance à la FINMA. Le système salarial de la FINMA ne prévoit pas d'augmentation automatique de salaire en cas de bonnes évaluations de la performance.

Charge de travail et temps de travail

L'état du solde de vacances et du solde d'horaire variable résultant des heures d'appoint peut être un indicateur de la charge de travail au sein de l'organisation.

Les collaborateurs des plages salariales 1 et 2 travaillent sur le modèle de temps de travail fondé sur la confiance. Ils consignent les prestations fournies mais

ne saisissent pas de temps de travail. Il n'est pas possible de mesurer la charge de travail pour ces collaborateurs en évaluant le temps de travail.

Les collaborateurs des plages salariales 3 à 5 travaillent selon un modèle de temps de travail annuel en saisissant leurs heures de travail. L'aperçu suivant présente la situation de travail de ce groupe de collaborateurs.

Les soldes de vacances et d'heures variables en fin d'année sont dans l'ensemble en bonne position.

Par ETP, en JT ⁹	2018	2017
Solde de jours de vacances	5,9	6,6
Heures d'appoint	1,3	2,1

Les heures d'appoint comprennent le solde horaire du temps de travail variable accumulé librement par le collaborateur et des heures supplémentaires ordonnées par son supérieur hiérarchique. Pour comparaison: le nombre moyen d'heures de travail supplémentaire en fin d'année est de 2,6 jours de travail par ETP dans l'administration publique et de 10,2 jours de travail par ETP dans l'industrie financière.¹⁰

Cette évaluation positive témoigne du fait que les postes de la FINMA sont pourvus de manière à ce que les collaborateurs aient suffisamment de temps à leur disposition pour accomplir leurs tâches. Les règles régissant le temps de travail semblent en outre favoriser une autodiscipline générale.

Absences et gestion de la santé

Les absences pour raison de maladie et d'accident sont de manière générale peu nombreuses. Aucun accident professionnel n'est à déplorer en 2018 (comme en 2017).

⁸Gérer par la convention d'objectifs.

⁹Jours de travail à 8,4 heures par jour.

¹⁰Sont compris les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée.

Le taux de maladie moyen s'est élevé à 2,3 % (2017 : 2,6 %) et est donc toujours inférieur à la valeur de référence de 3 % que la FINMA a elle-même fixée.

Le taux de maladie indique les absences causées par la maladie, les accidents non professionnels et les accidents professionnels mesurés à l'aune du temps de travail dû. Comme celui-ci dépend du taux d'activité, les chiffres sont calculés en fonction des équivalents plein temps en fin d'année. Les collaborateurs ayant quitté la FINMA ne sont pas pris en compte dans le calcul. A titre de comparaison, pour les fonctions avec diplôme de formation supérieure, le taux de maladie se situe entre 1,9 et 2,6 % à l'échelle suisse. En 2017, le taux moyen était de 2,2 % dans le secteur financier et de 2,9 % dans l'administration publique.¹¹

En 2018, 17 collaborateurs ont été malades plus de 25 jours au total, comme en 2017. Cela correspond à 3,1 % de l'effectif moyen.¹² Parmi les collaborateurs ayant eu des absences prolongées, six personnes – soit 1,2 % de l'effectif – ont été en arrêt maladie pendant plus de 60 jours de travail (2017 : sept).

La FINMA travaille avec des organisations partenaires externes et l'assurance-invalidité (AI) pour le suivi des cas de maladie de longue durée.

Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

La FINMA propose des conditions de travail permettant de concilier vie professionnelle et vie familiale. La FINMA souhaite ainsi se positionner en tant qu'employeur attractif et en tirer des effets positifs sur la fidélisation du personnel et le recrutement, notamment en favorisant la présence féminine dans les positions de cadres. Les indicateurs suivants présentent le besoin en la matière et l'efficacité des mesures favorisant la conciliation du travail et de la famille.

Parentalité

	2018	2017
Part de collaborateurs ayant des enfants de moins de 16 ans, en %	33	32
dont ayant des enfants de moins de 6 ans	59	66
Age moyen des enfants en âge d'aller à l'école, en années	7,0	6,8
Part de nouveaux collaborateurs ayant des enfants, en % ¹³	10,1	11,5

Une enquête de l'Office fédéral de la statistique datant de 2015 a montré qu'environ 40 % des employés en Suisse ont un besoin accru de conciliation de la famille et du travail. Conformément aux données démographiques, ce besoin se fait également sentir à la FINMA.

	2018	2017
Nombre de maternités	12	7
Nombre de paternités	22	17
Durée moyenne du congé maternité prolongé, en JT ¹⁴	106,5	122
Taux de retour après la maternité, en %	100	85,7

La plupart des collaboratrices de la FINMA prolongent leur congé maternité (solde de vacances, congé non payé). En 2018, le congé maternité réglementaire de seize semaines a été prolongé en moyenne de cinq semaines (2017 : huit). La valeur de cette année est inférieure à celle de l'année dernière, car, durant l'année sous revue, dans trois cas, les collaboratrices n'ont pas souhaité prolonger leur congé maternité ou ne l'ont que très brièvement prolongé. La FINMA peut donc être considérée comme un employeur très flexible.

¹¹ Source : [Office fédéral de la statistique](#).

¹² Sont compris les stagiaires et les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée, mais pas les *secondées* ni les collaborateurs externes.

¹³ Nouveaux collaborateurs ayant des enfants en âge d'aller à l'école, comparés au nombre total des nouveaux collaborateurs, collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée inclus.

¹⁴ Durée de l'absence totale pour cause de maternité, soit le congé maternité (seize semaines), les vacances et le congé non payé.

L'expérience montre que le congé paternité réglementaire de dix jours – y compris une éventuelle prolongation du congé paternité par des jours de vacances – n'est généralement pas pris en une seule fois, mais par journées ou demi-journées. Il n'est pas possible d'identifier systématiquement, et donc d'évaluer, les absences pour raison de paternité.

Organisation flexible du temps de travail

L'organisation flexible du temps de travail est une composante importante pour concilier famille et travail. Des prescriptions en ce sens sont inscrites dans les règlements du personnel de la FINMA. Le modèle de temps de travail annuel de la FINMA notamment, avec un temps de travail cadre élargi, participe à cette flexibilité.

En 2018, les collaborateurs ont en moyenne pu compenser 5,7 jours de travail (2017 : 5,6).

Congé pour soins

Depuis début 2017, le domaine d'application du congé pour soins a été étendu. Avec une moyenne de 0,3 jour de travail par collaborateur, cet indicateur reste stable par rapport à l'année dernière (2017 : 0,2).

Rachat de congés

Environ 14 % des collaborateurs ont eu recours à la possibilité introduite en 2017 d'acheter au maximum cinq jours de congés supplémentaires (2017 : 15).

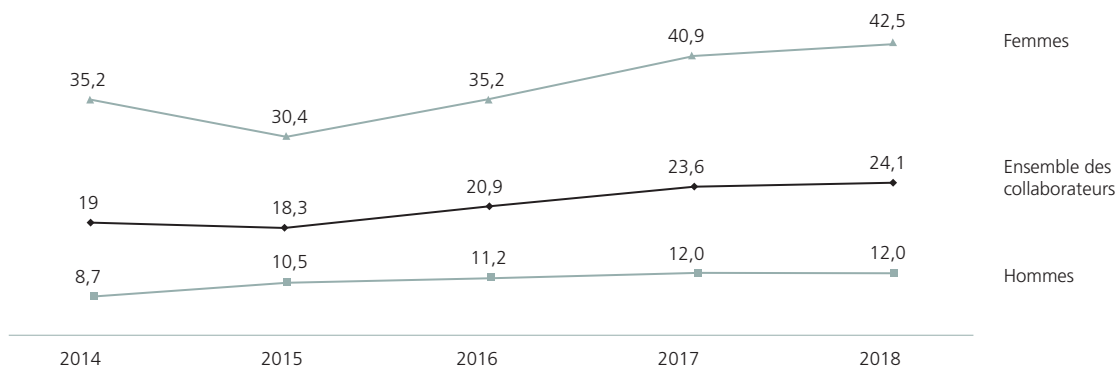
Travail à temps partiel

La FINMA définit comme temps partiel tout taux d'occupation inférieur à 90 %. Le travail à temps partiel est un élément important d'une politique du personnel visant à concilier travail et famille. La FINMA propose des engagements à temps partiel là où l'activité concernée le permet. Ainsi, certains postes à pourvoir sont mis au concours aussi avec un taux d'occupation de 80 %.

En %	2018	2017
Taux d'occupation moyen ¹⁵	91,4	92,0
Taux d'occupation moyen pour les nouveaux collaborateurs	90,4	90,9

La part des hommes travaillant à temps partiel stagne

Part des collaborateurs ayant un taux d'occupation inférieur à 90 %, entre 2014 et 2018, en %



¹⁵Valeur moyenne du taux d'occupation de tous les collaborateurs à la fin de l'année, y compris les stagiaires et les contrats à durée déterminée.

Départs et rotation du personnel

Définitions

Dans les considérations qui suivent, le mot « rotation » correspond à tous les départs annoncés par des employés ou par l'employeur, y compris les départs à la retraite anticipés, mais sans les départs ordinaires à la retraite, sans les contrats de travail à durée déterminée et sans les stagiaires. La rotation se réfère à l'effectif du personnel. Le taux annuel de rotation résulte du nombre de départs par année entrant dans la définition de rotation ci-dessus, divisé par l'effectif du personnel correspondant à la même définition de la rotation, à la date de référence.

Rotation du personnel

Le **taux de rotation optimal** pour la FINMA se situe au-dessus de celui de l'administration fédérale générale ou de l'administration publique. La FINMA vise, dans sa stratégie en matière de personnel, un **taux de rotation moyen de 8 à 12 %** à moyen terme. Les raisons et objectifs en sont les suivants :

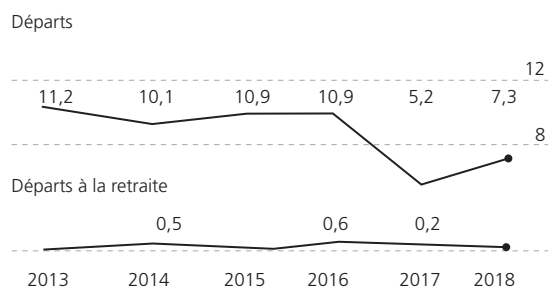
- La FINMA doit garantir un afflux constant et un renouvellement permanent du savoir-faire grâce aux nouveaux collaborateurs provenant du secteur financier pour suivre le rythme des évolutions dans le monde financier.
- Une certaine rotation à intervalles réguliers des responsables de la surveillance est importante pour l'exercice de la surveillance. 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.

En 2018, le taux de rotation, s'établissant à 7,3 %, a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente (2017: 5,2). Il se situe cependant toujours en deçà de l'objectif défini par la FINMA.

Légère hausse du taux de fluctuation qui reste cependant en deçà de l'objectif défini

Taux de rotation mobile pour les départs et les départs à la retraite ordinaire, entre 2013 et 2018, en %



La part minime de départs à la retraite ordinaire ressort sur la période. Cette évolution est due au fait que la plupart des collaborateurs de la FINMA se décident pour une retraite anticipée avant l'âge ordinaire de la retraite (à 62 ans en moyenne).

Indicateurs de la gestion du personnel

Aperçu des départs

En 2018, il y a eu 37 départs rentrant dans le calcul de la rotation (2017 : 27).

Par rapport à l'année précédente, la plupart des indicateurs se sont améliorés :

	2018	2017
Part des départs ordinaires sur l'ensemble des départs, en %	91,9	89
Part des départs à l'initiative de la FINMA, en %	8,1	11
Part des départs avant la fin de la troisième année d'engagement, en %	16,2	26
Durée moyenne d'engagement avant le départ, en année	6,6	5,6

En 2018, les entretiens de départ qui sont systématiquement menés ont révélé qu'un avancement de carrière via un changement d'employeur ou les perspectives de développement constituaient les principaux motifs de départ.

Indicateurs relatifs à la diversité

La FINMA souhaite bénéficier de l'efficacité et des possibilités plus larges qu'offre un effectif correctement diversifié. Les indicateurs le montrent : la FINMA est en bonne voie.

Bases de calcul

Les indicateurs qui suivent s'appuient, sauf indication contraire, sur l'effectif du personnel de la FINMA au 31 décembre 2018, y compris les engagements de durée déterminée et les stagiaires, mais sans les détachements et les collaborateurs temporaires (placés par une agence) et externes.¹⁶

Nationalités et origines

Fin 2018, la FINMA employait au total 77 collaborateurs de nationalité étrangère (2017:81). La part des étrangers sur l'effectif total est de 14,3 % (2017: 15).

La FINMA n'a embauché aucun étranger (2017: deux). Pour mettre en œuvre la règle de l'ordre de priorité qui s'applique aux candidats (selon l'art. 21 al. 2 de la loi fédérale sur les étrangers [LEtr]), la FINMA ne recherche que dans des cas exceptionnels des candidatures de personnes vivant à l'étranger. Si des candidats étrangers domiciliés à l'étranger sont invités pour un poste à pourvoir, au moins un candidat provenant de Suisse est également invité à l'entretien d'embauche.

Comme l'année précédente, quatre collaborateurs ont le statut de frontaliers, deux habitant en France et deux en Allemagne.

¹⁶ Les chiffres-clés présentés peuvent varier parfois par rapport à ceux indiqués dans le rapport annuel de la FINMA ou dans le rapport à l'attention de la Commission de gestion. Cela s'explique notamment par la différence dans les directives données par les destinataires des rapports concernant les méthodes de calcul.

Structure des âges

La moyenne d'âge est plutôt basse si on la compare à celle d'autres services fédéraux ou autorités. La FINMA n'emploie cependant que peu de personnes ayant moins de 26 ans.

L'âge moyen à la FINMA augmente plutôt lentement. Les collaborateurs sortants ont en bonne partie été remplacés par des spécialistes légèrement plus jeunes que la moyenne d'âge.

La structure des âges de l'effectif demeure sensiblement la même. La part des collaborateurs de plus de 60 ans a cependant augmenté. Par rapport à 2017,

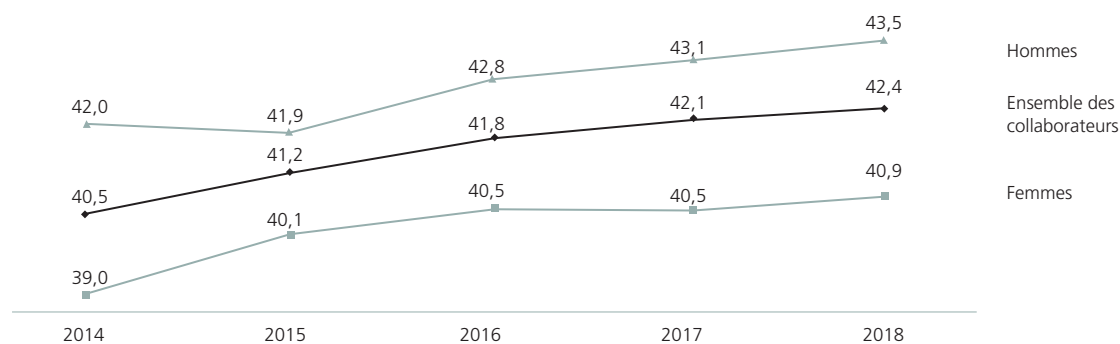
il y a quatorze personnes âgées de plus de 60 ans supplémentaires.

La FINMA continue d'offrir des conditions intéressantes pour un départ volontaire à la retraite anticipée. De nombreux collaborateurs de la FINMA saisissent donc l'opportunité de prendre leur retraite avant l'âge ordinaire.

Il est possible, à la FINMA, d'employer une personne au-delà de l'âge ordinaire de la retraite si tant la FINMA que le collaborateur sont d'accord, et ce, jusqu'à la 70^e année au maximum. En 2018, personne n'a fait usage de cette possibilité.

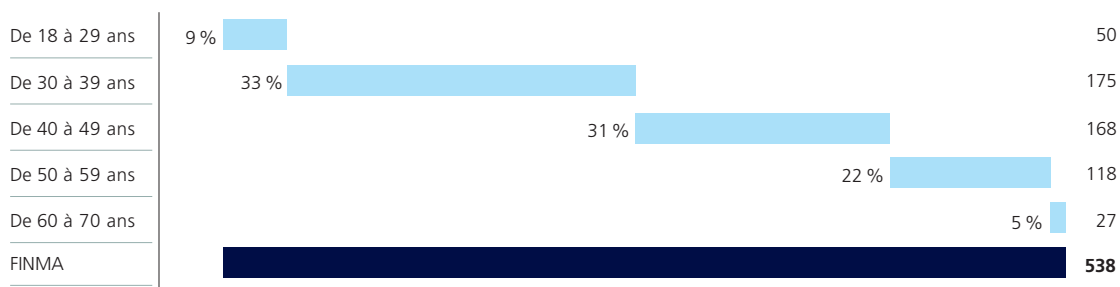
La FINMA vieillit lentement

Age moyen du personnel, entre 2014 et 2018, en %



Peu de changement dans la structure des âges : peu de collaborateurs très jeunes ou très âgés

Structure des âges du personnel, à la fin de l'année 2018, en nombre de collaborateurs (contrats à durée déterminée inclus)



Indicateurs relatifs à la diversité

Ancienneté

La FINMA vise un bon mélange de savoir-faire actuel et d'expérience accumulée au fil des ans. L'ancienneté moyenne est de 7,2 ans et reste inchangée par rapport à l'année dernière.

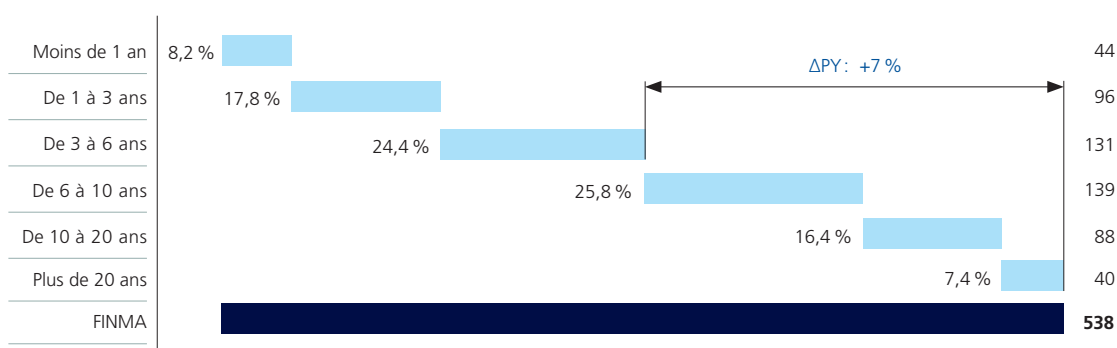
La faible fluctuation de deux dernières années a eu cependant des répercussions: par rapport à l'année dernière, la FINMA emploie 7 % en plus de collaborateurs présentant une longue ancienneté. Un peu moins d'un tiers de l'effectif travaille pour la FINMA depuis moins de trois ans.

Répartition par sexe

La part de femmes dans le personnel a légèrement augmenté au cours des quatre dernières années, passant de 37 % à 40 %, mais reste plutôt constante en moyenne pluriannuelle. A titre de comparaison, la part moyenne des femmes se situe à environ 38 % dans la branche des prestations financières et à environ 43 % dans l'administration fédérale.

La part des collaborateurs présentant une forte ancienneté continue de croître

Ancienneté à la fin de l'année 2018, en nombre de collaborateurs (y compris contrats à durée déterminée)



Indicateurs relatifs à la diversité

Effectifs d'encadrement

En 2018, la part des cadres dans l'effectif a reculé de 5 % (2017 : +3).

L'objectif de la FINMA est que la part des femmes dans toutes les positions d'encadrement reflète la part des femmes dans l'ensemble de la FINMA. Cependant, la FINMA n'a pas réalisé de progrès en ce sens en 2018. La proportion globale de femmes occupant des fonctions de conduite et de spécialiste reste comme l'année dernière de 27 %.

En 2018, la part des femmes occupant des fonctions de conduite a un peu augmenté. Cependant, elles restent dans cette catégorie encore fortement sous-représentées. En raison d'un léger recul de la part de femmes occupant des fonctions de cadres spécialistes, la part globale de femmes avec des positions d'encadrement est restée inchangée à fin 2018.

Langues

Environ 15 % des collaborateurs de la FINMA sont de langue maternelle française (2017 : 16). La part de collaborateurs de langue maternelle italienne est minime : à peine 2 % (2017 : 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. Une bonne maîtrise de l'anglais est de plus obligatoire pour les collaborateurs qui surveillent des entreprises actives sur le plan international ou qui évoluent dans un milieu international.

La part de femmes parmi les cadres est en général stable et a même légèrement augmenté dans les fonctions de conduite

Répartition entre cadres de conduite et cadres spécialistes, à la fin de l'année 2018, en nombre de collaborateurs (contrats à durée déterminée inclus)

	PS1	PS2	PS3	Total
Cadres de conduite	9	38	41	88
Hommes	7	29	32	68
En % des cadres de conduite	78	76	78	77
Femmes	2	9	9	20
En % des cadres de conduite	22	24	22	23 ΔPY +3 %
Cadres spécialistes	–	11	167	178
Hommes	–	9	118	127
En % des cadres spécialistes	0	82	71	71
Femmes	–	2	49	51
En % des cadres spécialistes	0	18	29	29 ΔPY -1 %
FINMA par niveau d'encadrement	9	49	208	266
Evolution par rapport à l'année précédente	–	–5	–8	–13
En % par rapport à l'année précédente	0	–10	–4	–5

Pour l'année 2019, l'enquête sur la satisfaction du personnel et les mesures qui en découleront pèseront fortement sur les travaux lancés en faveur du personnel.

Enquête sur la satisfaction du personnel 2019

Conformément au rythme bisannuel décidé, la FINMA procédera à une nouvelle enquête exhaustive auprès de son personnel en 2019. Les résultats seront de nouveau soigneusement analysés, de manière à ce que des mesures d'amélioration puissent en être tirées.

Mise en œuvre de la priorité définie en matière de formation sur l'attitude à adopter face aux assujettis

Jusqu'à 300 participants, trois modules de formation et une durée de formation allant de deux à trois jours de travail par participants : la mise en œuvre de la priorité définie en matière de formation à l'échelle de la FINMA constituera le défi le plus vaste en matière de formation pour l'autorité.

Impulsions pour des formes modernes de collaboration

La FINMA continue de s'ouvrir à des formes modernes de collaboration. En 2019, la division Operations aura la possibilité de mettre en œuvre différentes approches et idées de collaboration, soit dans le cadre d'expérimentations, soit dans des (petits) projets concrets.

Les mesures prévues concernent les éléments techniques, organisationnels, humains, d'encadrement ou de gestion des ressources en personnel, ainsi que les moyens physiques et l'environnement de travail. Les expériences recueillies doivent ensuite, si cela se révèle pertinent, être utilisées dans d'autres divisions ou à l'échelle de la FINMA.

Liste des abréviations

AI	Assurance-invalidité
AUT	Autorisation
DIR	Directeur
EOY	<i>End of year</i> (à la fin de l'année)
ETP	Equivalent temps plein
FINMA	Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers
GR	Gestion du risque
HC	<i>Headcount</i> (nombre de collaborateurs)
JT	Jour de travail (à 8,4 heures)
KCHF	Milliers de francs suisses
LRP	<i>Legal</i> , réglementation et <i>policy</i>
MbO	<i>Management by objectives</i> (gérer par la convention d'objectifs)
OCS	<i>Operations</i> , communication et support
PDP	Programme de développement du potentiel
PL	Plan (valeur planifiée / valeur visée)
PS	Plage salariale
PY	<i>Per year</i> (par an)
RH	Ressources humaines
RI	Révision interne
SQS	Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
SUR	Surveillance
TIC	Techniques de l'information et de la communication
ΔPY	Variation par rapport à l'année précédente

IMPRESSUM

Editeur

Autorité fédérale de surveillance des marchés
financiers FINMA
Laupenstrasse 27
CH-3003 Berne
Tél. +41 (0)31 327 91 00
Fax +41 (0)31 327 91 01
info@finma.ch
www.finma.ch

Formulation indifférenciée quant au genre

Par souci de lisibilité, il n'est pas fait ici de
différenciation quant au genre, par exemple
entre créancières et créanciers ou investis-
seuses et investisseurs. Les termes employés
s'appliquent sans distinction aux deux sexes.

Mise en page

FINMA