

20 août 2015

Rapport 2014 sur le personnel

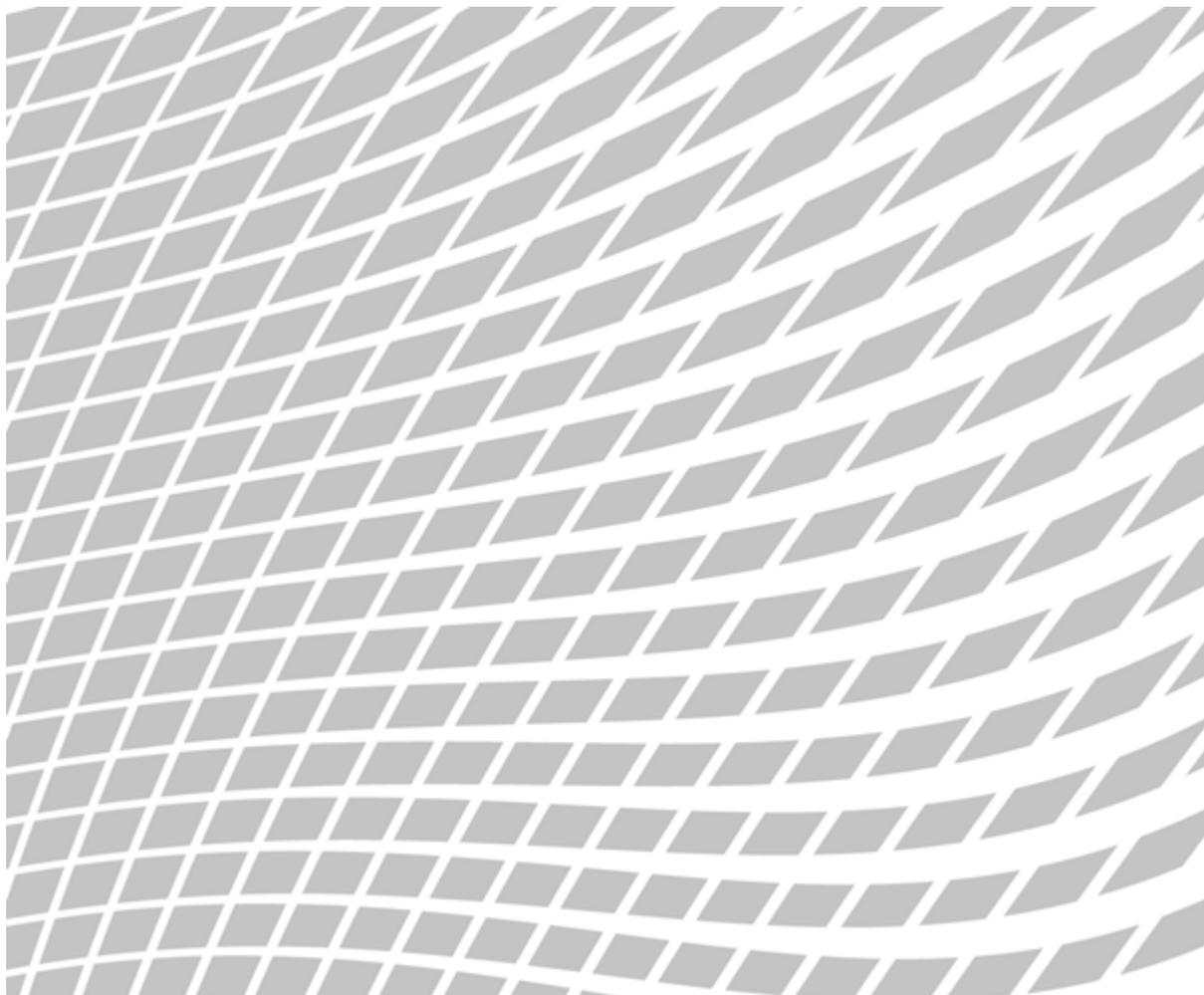


Table des matières

1	Rétrospective : gestion stratégique du personnel en 2014.....	3
2	Perspective : politique en matière de personnel en 2015.....	4
2.1	Révision de l'ordonnance sur le personnel FINMA	4
2.2	Adaptation des règlements sur le personnel et de la grille salariale.....	5
3	Le personnel de la FINMA en quelques chiffres-clés.....	6
3.1	Effectif maximal et nationalités.....	6
3.2	Structures des âges	7
3.3	Répartition par sexe	7
3.4	Cadres	9
3.5	Langues.....	10
3.6	Travail à temps partiel.....	11
3.7	Stages universitaires et détachements (<i>secondments</i>).....	12
3.8	Rotation du personnel	13
3.9	Occupation des postes à l'interne	14
3.10	Salaire moyen	14

Référence : b1004961-0000555

Le présent rapport propose un aperçu des mesures stratégiques mises en œuvre en 2014 en matière de politique du personnel. Il esquisse également les grands axes de développement pour l'année 2015 et, se fondant sur des indicateurs chiffrés, rend compte de la situation actuelle de la FINMA en terme de personnel au regard des collaborateurs et des frais.

1 Rétrospective : gestion stratégique du personnel en 2014

En 2014, les mesures stratégiques suivantes ont été mises en œuvre, venant renforcer les axes stratégiques déjà définis en matière de politique du personnel :

Introduction à l'échelle de la FINMA de la gestion des talents et de la planification de la relève

Pour la première fois, un concept de gestion des talents et de la relève s'est vu appliqué à l'ensemble de la FINMA. Dans le cadre de la promotion des talents et de la planification interne de la relève, toutes les divisions ont désigné des collaborateurs qui, dans le cadre d'un programme de développement personnel, sont préparés, sous la conduite d'un mentor individuel et par l'intermédiaire de mesures d'encouragement, à franchir une nouvelle étape dans leur carrière.

Introduction de la nouvelle *policy* en matière du développement du personnel

Au printemps 2014 sont entrés en vigueur à l'échelle de la FINMA des principes et des règles décidés par la direction en matière de développement du personnel. La *policy* en matière de développement du personnel uniformise le traitement des formations initiales et continues ainsi que les mesures individuelles de développement dans les divisions, créant ainsi une base moderne pour le développement du personnel et l'encouragement des collaborateurs.

Application pratique du modèle de compétences FINMA

Introduit l'année dernière, le modèle de compétences FINMA axé sur l'encouragement des collaborateurs s'est vu appliqué pour la première fois en 2014. L'évaluation de compétences comportementales permet d'identifier des marges d'évolution personnelles ainsi que de nouveaux objectifs de développement qui ont été pris en compte dans les conventions d'objectifs 2015.

Introduction du *monitoring* d'entrée

L'introduction d'un *monitoring* d'entrée structuré permet à la FINMA depuis mi-2014 de collecter constamment des remarques quant à des possibilités d'optimisation dans le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs. Les résultats montrent le degré de satisfaction des collaborateurs après six mois. Les premiers résultats, bien que non encore représentatifs, esquisser une image positive.

Référence : b1004961-0000555

2 Perspective : politique en matière de personnel en 2015

En 2015, la FINMA a traité différents thèmes relevant de la politique du personnel. L'adaptation de l'ordonnance sur le personnel FINMA en a été l'une des principales étapes.

2.1 Révision de l'ordonnance sur le personnel FINMA

Après plus de cinq années d'activité, la FINMA a demandé au Conseil fédéral de réviser sur certains points son ordonnance sur le personnel. Les modifications concernent en premier lieu le système de salaires et les mesures visant à éviter des conflits d'intérêts. Le Conseil fédéral a adopté la nouvelle ordonnance sur le personnel lors de sa séance du 13 mai 2015, laquelle est dès lors entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2015.

Suppression de la partie variable de la rémunération

Les expériences des dernières années ont démontré que le système salarial de la FINMA en vigueur jusqu'ici, qui comprend des parts de salaire variables, est peu adapté à une autorité de surveillance. Les parts variables de salaire ont donc été supprimées.

Les primes prévues dans le budget, qui représentent environ 4 % de la masse salariale, ont été utilisées cette année pour augmenter les salaires fixes sur une base individuelle. Le passage au nouveau système salarial n'a entraîné aucune augmentation des coûts. La refonte du système salarial a engendré le relèvement de la limite supérieure du salaire fixe maximal.

Mesures destinées à éviter les conflits d'intérêts

La FINMA recrute en partie des spécialistes issus du secteur financier. Parallèlement, les collaborateurs de la FINMA sont recherchés sur le marché du travail. Afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts lors de départs de collaborateurs pour rejoindre des entreprises assujetties, l'ordonnance règle désormais différemment les délais de résiliation. Elle prévoit un délai d'attente (*cooling-off*) d'au maximum six mois pour certaines positions-clés, en libérant la personne au cours du délai de résiliation.

De plus, des délais de carence non rémunérés sont introduits pour les collaborateurs responsables de la surveillance d'un grand établissement financier en particulier. Le délai de carence s'applique lorsque les collaborateurs souhaitent précisément passer au service dudit établissement. Les délais d'attente et de carence peuvent, cumulés, atteindre un maximum de douze mois. La réglementation relative au délai de carence concerne au total une douzaine de personnes environ parmi les collaborateurs de la FINMA.

Référence : b1004961-0000555

2.2 Adaptation des règlements sur le personnel et de la grille salariale

La révision de l'ordonnance sur le personnel a été l'occasion de remanier le règlement du personnel ainsi que le règlement sur le temps de travail.

Nouveau modèle de temps de travail

La réglementation du temps de travail a notamment été uniformisée et assouplie dans le cadre d'un modèle de temps de travail calculé sur une base annuelle. Cette réglementation doit mieux tenir compte des besoins actuels en matière de mobilité et de flexibilité et favoriser la coexistence des impératifs professionnels et familiaux.

Système salarial et grille des fonctions

Le système salarial de la FINMA a été recalibré suite à la suppression des parts variables du salaire. L'introduction d'un système analytique d'évaluation des fonctions et l'élargissement de la grille des fonctions ont posé les bases d'une rémunération juste.

La FINMA dispose des cinq plages salariales suivantes au sein desquelles les salaires sont déterminés sur la base de la grille de fonction et de développement.

Plage salariale	Salaire minimal par an (CHF)	Salaire maximal par an (CHF)
1	240 000	360 000
2	180 000	300 000
3	130 000	240 000
4	90 000	170 000
5	50 000	120 000

Adaptation de la gestion de la performance

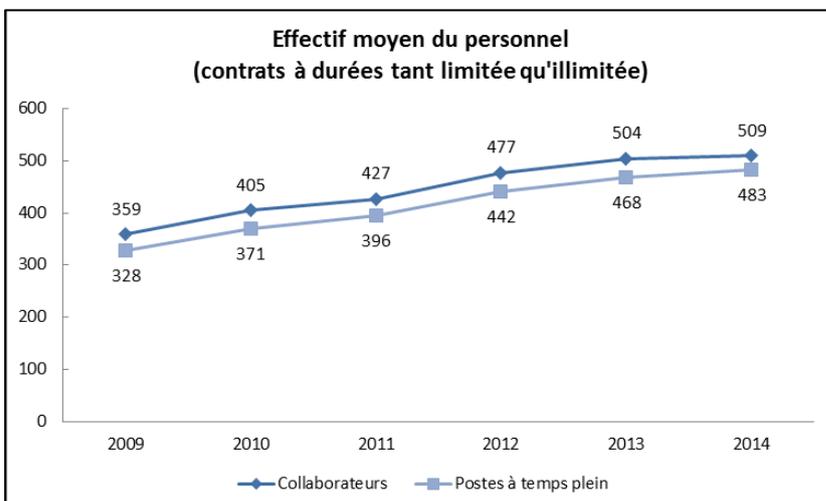
Suite à la suppression des parts variables du salaire, il a également fallu partiellement remanier la gestion de la performance (sur la base du *management by objectives*, MbO) de la FINMA. La FINMA a amorcé des travaux conceptuels préliminaires visant à simplifier le processus MbO, notamment par une assistance informatique. L'objectif est de supprimer les processus actuels de gestion de la performance au début de l'année 2016. Les processus devraient également être soutenus électroniquement au début de l'année 2017.

Référence : b1004961-0000555

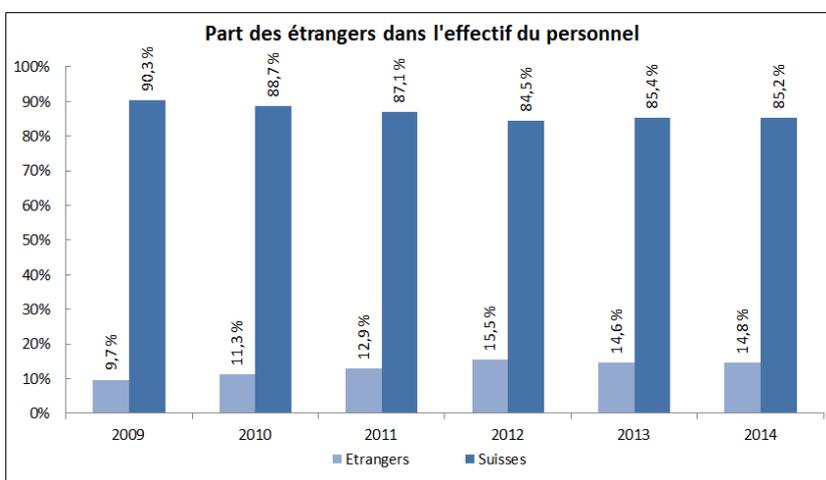
3 Le personnel de la FINMA en quelques chiffres-clés

3.1 Effectif maximal et nationalités

Comme pour 2013, l'effectif de contrats à durée indéterminée approuvé par le conseil d'administration pour 2014 était de 481 postes à temps plein, dont en moyenne 462 furent occupés pour l'année sous revue. En 2014, la FINMA a employé en moyenne, au bénéfice tant de contrats à durée déterminée que de contrats à durée indéterminée, 509 collaborateurs pour 483 postes en équivalents temps plein. Pour l'année 2015, le conseil d'administration a de nouveau autorisé 481 postes à temps plein.



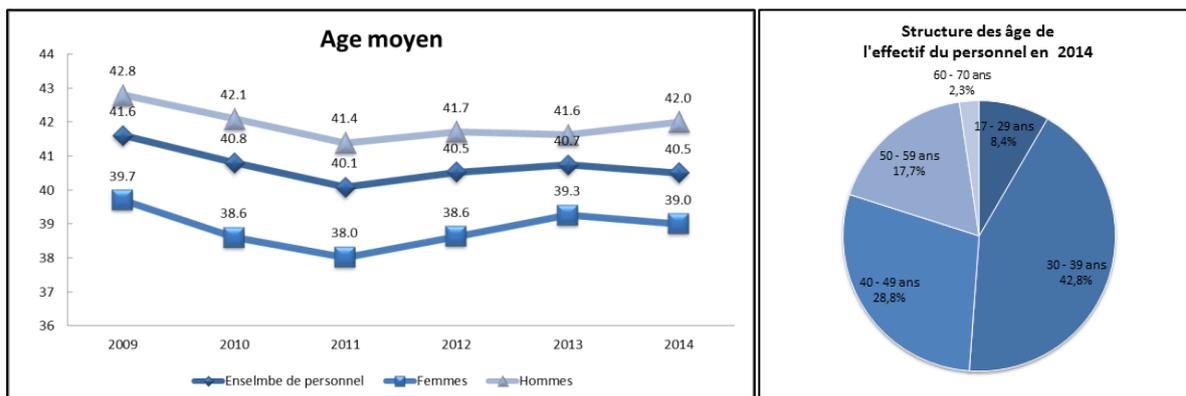
Fin 2014, la FINMA employait 76 collaborateurs de nationalité étrangère (y compris les stagiaires et collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée). Le ratio des collaborateurs étrangers est stable depuis 2012, s'établissant à environ 15 %.



Référence : b1004961-0000555

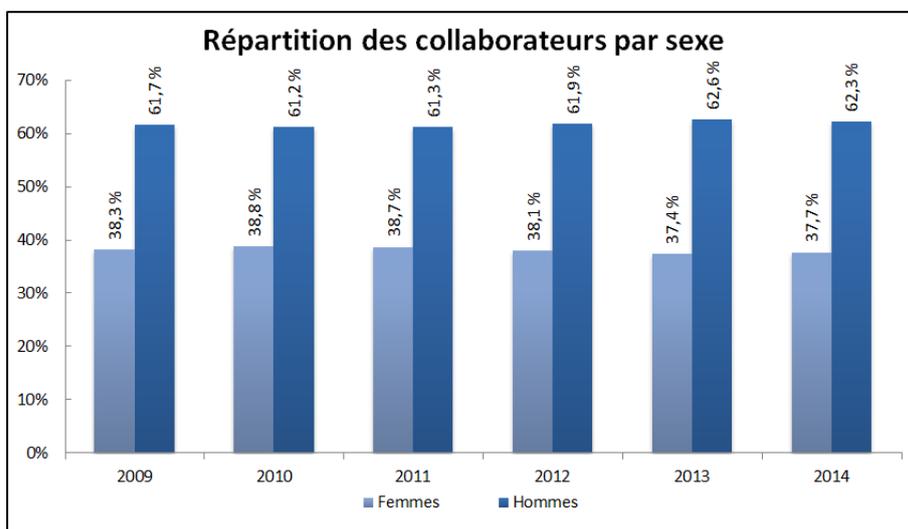
3.2 Structures des âges

La FINMA continue d'être une autorité plutôt jeune, avec une moyenne d'âge de 40 ans. Cependant, elle n'emploie que très peu de collaborateurs âgés de moins de 26 ans.



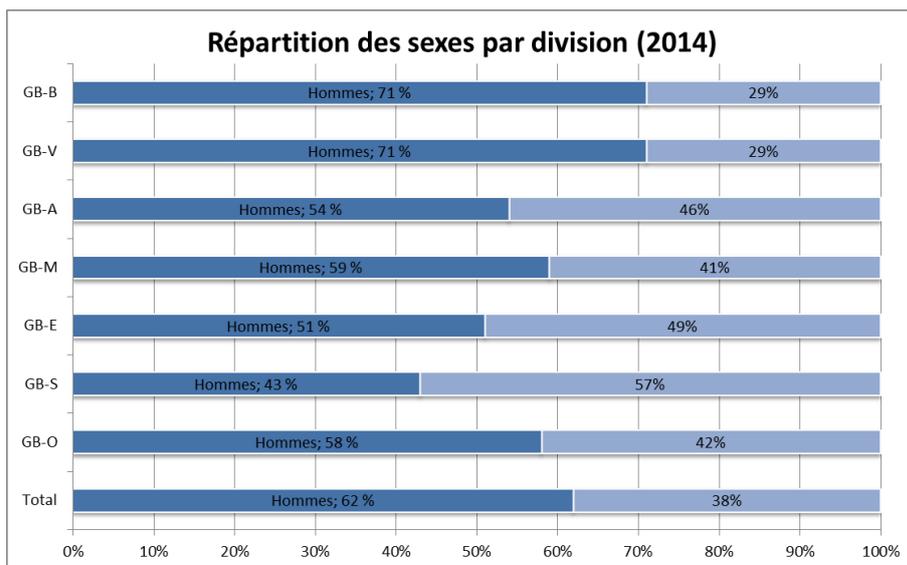
3.3 Répartition par sexe

Depuis la création de la FINMA, la proportion de femmes n'a que peu varié ; elle se chiffrait à quelque 38 % en 2014 pour l'ensemble de l'organisation.



Référence : b1004961-0000555

Les divisions Services stratégiques, Enforcement et Asset Management présentent une représentation féminine supérieure à la moyenne observée au sein de la FINMA. En revanche, dans les divisions Banques et Assurances, les femmes représentent moins d'un tiers des effectifs, ce qui est inférieur à la moyenne.

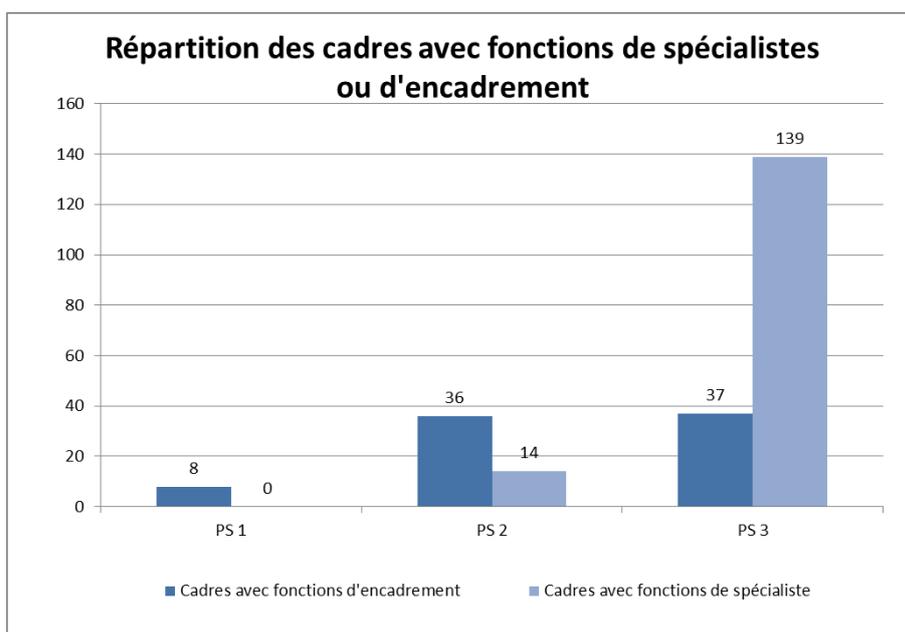


Bien qu'une proportion de femmes d'environ 30 % soit habituelle dans les branches de la banque et de l'assurance, la FINMA vise une répartition plus équilibrée des sexes dans les divisions Banques et Assurances. La direction a donc favorisé les candidatures féminines dans le recrutement et dans la gestion du personnel. Il faudra ainsi à l'avenir mettre au concours des postes à temps partiel aussi souvent qu'entrepreneurialement possible. La section des ressources humaines a en outre reçu le mandat d'encourager les cadres à considérer comme il se doit les candidatures féminines dans les processus de recrutement tant internes qu'externes. En outre, les membres de la direction sensibilisent leurs équipes d'encadrement au fait qu'il est souhaitable au sein de la FINMA de promouvoir les femmes talentueuses et qualifiées.

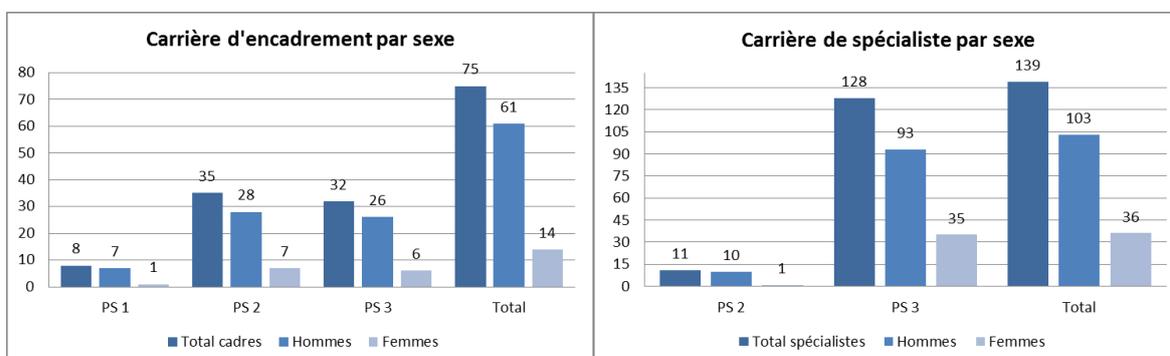
Référence : b1004961-0000555

3.4 Cadres

Les cadres travaillant à la FINMA sont au nombre de 234 et représentent 47 % des effectifs. La FINMA définit comme cadre toute personne exerçant des fonctions d'encadrement ou des fonctions de spécialistes dans les plages salariales 1 à 3. Les cadres avec fonctions d'encadrement représentent 38 % de l'effectif des cadres. A la plage salariale 1, l'on ne trouve actuellement que des membres de la direction.



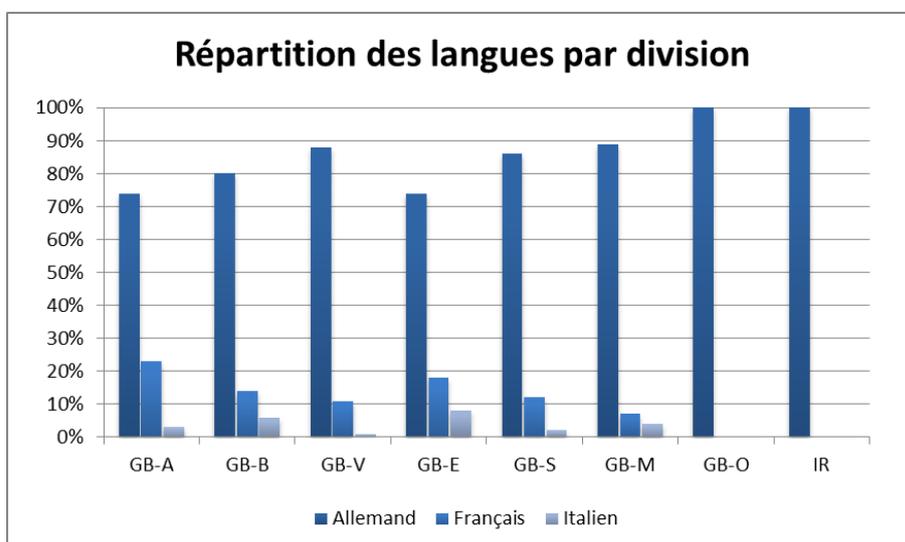
En 2014, la part de femme occupant des fonctions de spécialistes, 25 %, était supérieure à celle des femmes occupant des fonctions d'encadrement (19 %). La FINMA entend aussi encourager la représentation féminine aux postes de cadre : la répartition entre les sexes dans les positions de cadres devrait au moins refléter celle de l'ensemble de la FINMA. Les impulsions mentionnées dans le précédent paragraphe doivent dessiner la direction que suivra la politique de la FINMA en matière de personnel.



3.5 Langues

En 2014, il a été accordé une importance accrue aux connaissances linguistiques. Il est important que les collaborateurs de la FINMA disposent de bonnes connaissances dans au moins une deuxième langue nationale, notamment pour s'acquitter des mandats de surveillance, d'*enforcement* et de réglementation. Lorsque les collaborateurs surveillent des entreprises opérant à l'échelon international ou évoluant dans un contexte international, une bonne maîtrise active de l'anglais est en outre requise.

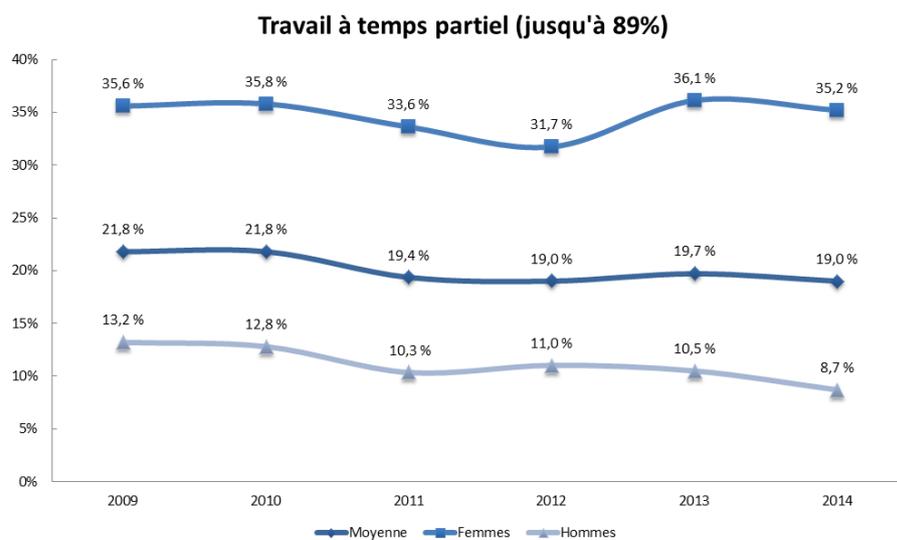
Environ un collaborateur sur sept est de langue maternelle française. La proportion des collaborateurs de langue maternelle italienne est d'environ 3 %.



Référence : b1004961-0000555

3.6 Travail à temps partiel

Environ 81 % du personnel travaillent à temps plein (taux d'occupation ≥ 90 %). Quelque 19% des effectifs travaillent à temps partiel. Les postes à temps partiels sont majoritairement occupés par des femmes.



3.7 Stages universitaires et détachements (*secondments*)

Stagiaires universitaires

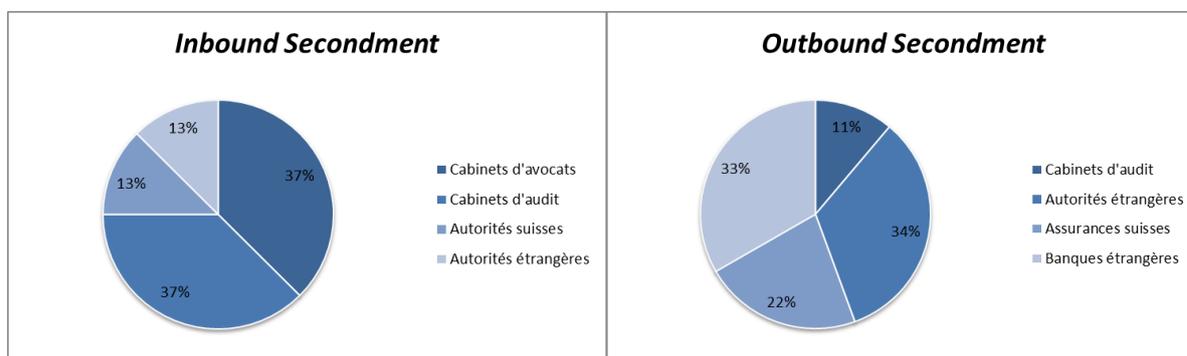
La FINMA propose des stages aux étudiant(e)s avancé(e)s en économie, en droit ou en mathématiques ; elle a ainsi accueilli quinze stagiaires issus des hautes écoles en 2014, dont deux furent engagés à l'issue de leur stage. La durée de ces engagements va de trois à douze mois.

Les stages revêtent une importance supplémentaire dans la division Enforcement. Environ huit équivalents temps plein du personnel sont actuellement occupés par des collaborateurs qui effectuent une partie de leur stage d'avocat au sein de la FINMA. Un stage de ce type dure généralement douze mois. Pendant cette période, les stagiaires s'acquittent de missions exigeantes, assumant une responsabilité opérationnelle à l'instar des autres collaborateurs de la FINMA.

Détachements

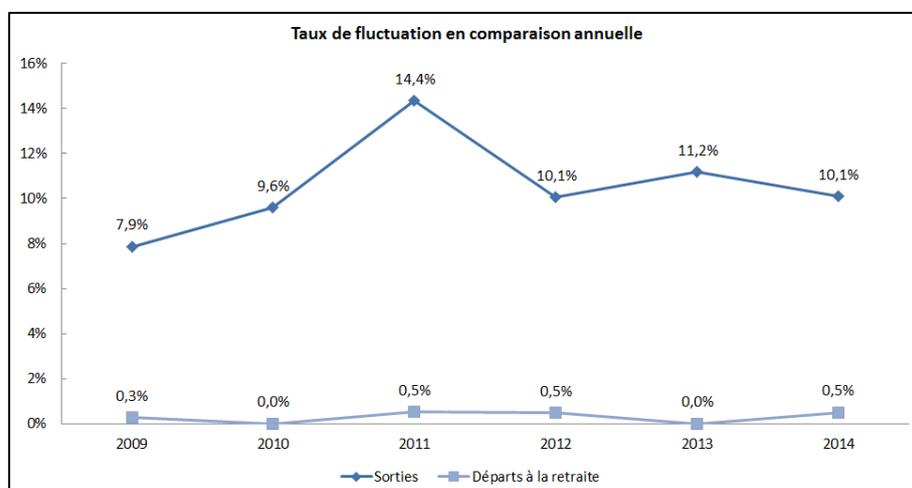
En vue de renforcer l'échange d'expériences avec des entreprises du secteur financier, avec d'autres autorités de surveillance ainsi qu'avec les organismes internationaux pertinents, la FINMA promeut le recours à des *secondments* (détachements). La FINMA soutient tant les *inbound secondments* que les *outbound secondments*. Dans le cadre des *outbound secondments*, la FINMA envoie pour un temps limité des collaborateurs travailler auprès d'autorités ou d'entreprises partenaires, en Suisse ou à l'étranger, tout en restant leur employeur sur le long terme. Pour les *inbound secondments*, des employeurs externes mettent des collaborateurs à la disposition de la FINMA.

En 2014, il y eut au sein de la FINMA 16 *inbound secondments*, venant notamment de cabinets d'avocats ou d'audit suisses. En tout, neuf collaborateurs ont effectué un *outbound secondment*. Dans le cadre de la gestion des talents et du programme de développement des potentiels, le recours à l'*outbound secondment* est de plus en plus encouragé. La durée de ces *secondments* peut varier entre trois et douze mois, mais elle est généralement de six mois.



3.8 Rotation du personnel

Pour 2014, le taux de fluctuation du personnel était d'environ 10 %. La FINMA vise toujours un bon panachage entre jeunes spécialistes et spécialistes expérimentés. Dans les divisions où cette stratégie est déjà activement mise en œuvre, l'on peut naturellement observer des rotations de personnel. Cela fait partie de la politique de la FINMA en matière de personnel. Comme fluctuation la FINMA comptabilise toutes les résiliations de contrat, que celles-ci soient le fait de l'employé ou de l'employeur, exception faite des départs à la retraite, des contrats de travail à durée déterminée et des stages.



En 2014, le taux de fluctuation de la FINMA a été plus élevé que celui de l'administration (2014 : 7,8 %), mais demeure sensiblement comparable à celui de la branche financière suisse ou des sociétés d'audit. Il ne peut qu'être marginalement comparé à celui de la Confédération. Alors que la Confédération propose des nombreuses activités et opportunités de carrière spécifiques, les compétences techniques et les connaissances relatives à la branche financière des collaborateurs de la FINMA sont très demandées, tant par les assujettis que par les sociétés d'audit. En outre, la FINMA est dépendante de l'afflux et du renouvellement des connaissances apportés par de nouveaux collaborateurs venant du monde de la finance pour pouvoir faire face aux rapides mutations de ce secteur. Sous cet angle, le taux de fluctuation visé par la FINMA est pertinemment supérieur à celui de l'administration fédérale.

Référence : b1004961-0000555

3.9 Occupation des postes à l'interne

L'on a pu observer les premières retombées positives de l'introduction de la planification de la relève. Tous niveaux hiérarchiques confondus, il a été possible, l'année dernière, de pourvoir quinze places d'encadrement et huit places de spécialistes par des collaborateurs qui travaillaient déjà à la FINMA.

En 2014, 44 places ont en outre été mises au concours à l'externe. Dix de ces places ont pu être pourvues par des candidats internes qui se sont soumis au processus de recrutement normal face à des candidats externes.

En outre, il y a eu des promotions sans que la position concernée ne soit mise au concours à l'externe. Dans la division Banques notamment, différents collaborateurs faisant partie de la relève ont pu endosser une fonction hiérarchiquement plus élevée ou passer d'une fonction de spécialiste à une fonction d'encadrement.

3.10 Salaire moyen

Le salaire moyen par employé est constant depuis 2011. La légère augmentation de l'année 2014 s'explique par des adaptations individuelles du salaire. En 2014, les augmentations de salaire ont représenté en tout 1,6 % de la masse salariale. La constance du salaire moyen montre que la FINMA parvient à trouver sur le marché du travail des remplaçants aux collaborateurs sortants, et ce, à un salaire conforme au système de rémunération de la FINMA. Il a été possible d'éviter des excès salariaux ainsi que de larges augmentations de salaire indifférenciées.

