

Ressources humaines, 31 mars 2011

Rapport sur la politique en matière de personnel 2010

Rapport à l'intention des commissions de gestion
des Chambres fédérales

Exercice 2010

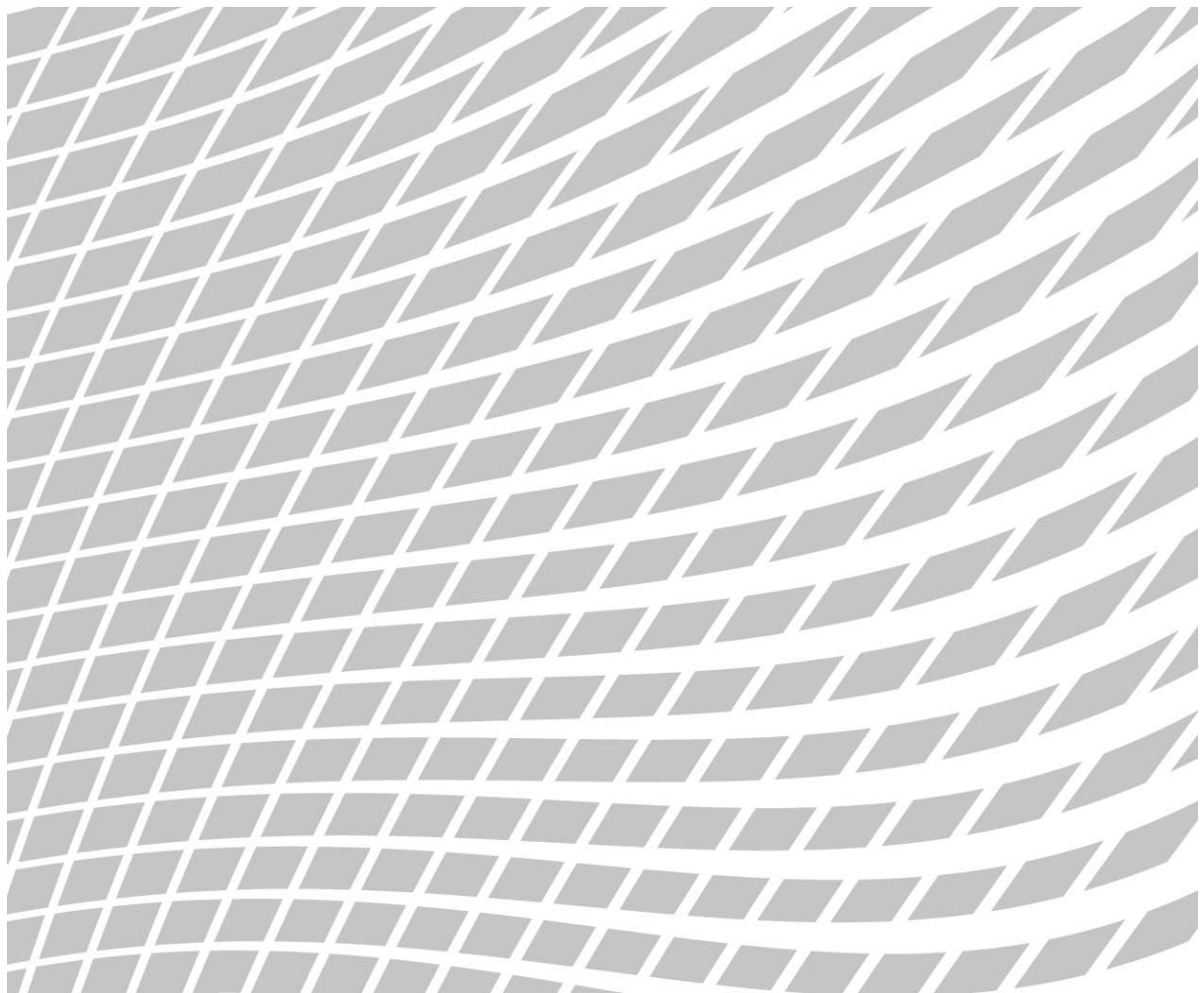
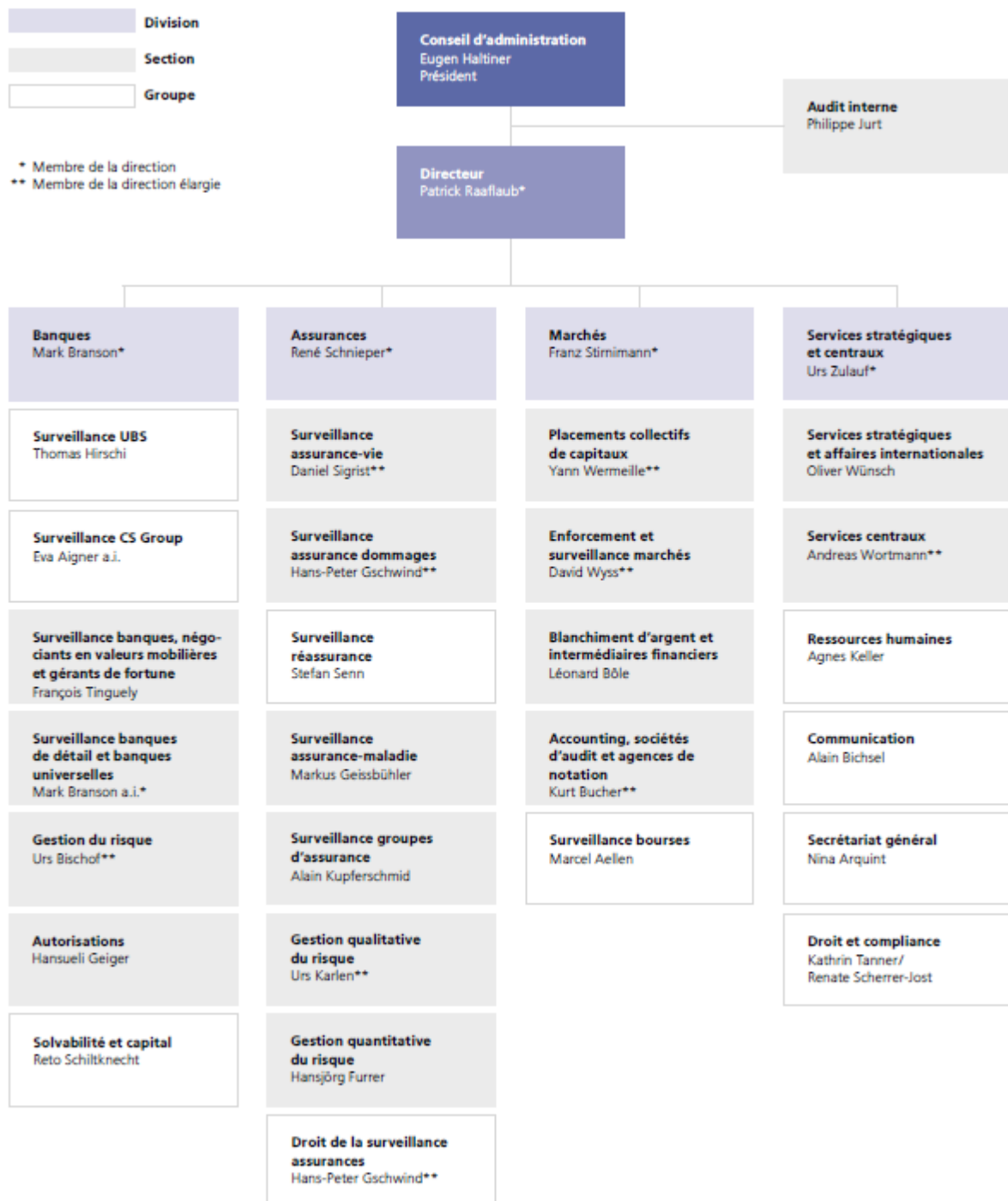


Table des matières

1	Organisation	3
2	Fondements juridiques et conditions d'engagement	4
3	Politique et développement du personnel	5
4	Effectif et postes	7
5	Structure des âges	8
6	Répartition par sexe.....	9
7	Langues	10
8	Travail à temps partiel	11
9	Rotation du personnel	12
10	Personnes en formation	13
11	Intégration de personnes handicapées	14
12	Salaire moyen.....	14

1 Organisation

Organigramme au 31 décembre 2010



2 Fondements juridiques et conditions d'engagement

La FINMA est un établissement de droit public disposant d'une personnalité juridique propre et indépendante aux plans fonctionnel, institutionnel et financier. Unité autonome, elle ne s'inscrit plus dans la hiérarchie de l'administration fédérale centrale ; elle est au contraire dotée de ses propres compétences et responsabilités. Cette autodétermination institutionnelle lui permet une réaction rapide vis-à-vis de changements, avec le maximum d'autonomie possible. Par ailleurs, la FINMA tient compte de l'exigence d'indépendance vis-à-vis des autorités politiques. En compensation de l'indépendance étendue de la FINMA, le Conseil fédéral et les Chambres fédérales disposent de certaines possibilités de contrôle et de prise d'influence.

A titre de financement, la FINMA perçoit des émoluments et une taxe annuelle de surveillance de la part des assujettis. Elle n'est pas intégrée dans le compte d'Etat de la Confédération et n'est donc pas sujette à d'éventuelles restrictions budgétaires. Elle ne grève pas non plus le budget de cette dernière par ses frais de personnel. La FINMA fait un usage responsable de son autonomie budgétaire et attribue une grande importance aux considérations de coûts et d'utilité.

La loi du 22 juin 2007 sur l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (loi sur la surveillance des marchés financiers, LFINMA) fixe les principes régissant la politique du personnel de la FINMA. L'article 13 précise en particulier :

Article 13 Personnel

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

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

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

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

Conformément à l'art. 13 al. 1 LFINMA, l'engagement des collaborateurs de la FINMA est basé sur le droit public. S'il n'est pas fixé de règle, les dispositions correspondantes du code des obligations en matière de droit du travail sont considérées à titre subsidiaire comme le droit public de la Confédération.

Sur la base de l'art. 13 al. 2 LFINMA, l'ordonnance sur le personnel FINMA¹ constitue le cadre légal pour la politique du personnel de la FINMA. L'ordonnance sur le personnel FINMA définit les principes qui régissent l'établissement de rapports de travail et leur cessation, la fixation du salaire l'engagement, les droits au maintien du salaire, le temps de travail et les vacances, la prévoyance professionnelle, l'exercice d'une activité annexe et les fonctions publiques, le devoir de loyauté et les règles de conduite, ainsi que les voies de droit en cas de litige. Les dispositions du règlement du per-

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

sonnel du 25 septembre 2008 ainsi que le code de conduite de la FINMA du 20 novembre 2008 complètent les objectifs de politique du personnel.

Par rapport à ce qui prévaut au sein de l'administration fédérale, le statut du personnel de la FINMA se caractérise par un accent davantage placé sur les performances, ainsi que par d'importantes simplifications. Le salaire se compose ainsi d'un salaire de base auquel s'ajoute une éventuelle composante variable du salaire. La FINMA ne connaît pas le régime des allocations telles qu'elles sont prévues dans la loi sur le personnel de la Confédération². Quant à l'évolution salariale, elle a été dissociée de l'évaluation des performances annuelle. Il n'y a pas non plus d'adaptation annuelle automatique du salaire de base. Les performances exceptionnelles sont rémunérées exclusivement par la composante variable du salaire. Il n'existe toutefois aucun droit au versement d'une telle composante. De même, contrairement à l'administration fédérale, la FINMA ne pratique pas de compensation dans l'horaire de travail fondé sur la confiance sous la forme de semaines de vacances supplémentaires. Enfin, l'ordonnance sur le personnel FINMA ne contient aucune liste exhaustive des motifs de résiliation ordinaire du contrat de travail.

3 Politique et développement du personnel

Valeurs fondamentales de la FINMA en matière de politique du personnel

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

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

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

En automne 2009, la FINMA s'est fixé sept objectifs stratégiques, en les faisant approuver par le Conseil fédéral³. Ces objectifs stratégiques donnent à la FINMA la direction à suivre sur plusieurs années pour l'observation de son mandat légal, mais aussi pour son fonctionnement interne, afin que l'autorité de surveillance soit en mesure de relever également les défis qui surgiront à l'avenir. Seuls des collaborateurs professionnels, dévoués et sûrs d'eux permettent à la FINMA de remplir ses tâches de manière compétente et responsable, et d'orienter ses activités avec succès. Les collaborateurs sont en effet la première des ressources de la FINMA. L'autorité de surveillance se veut un employeur attrayant qui puisse faire venir à elle les collaborateurs qualifiés, mais aussi les conserver.

² indemnité de résidence, prime de fonction, allocation spéciale, allocation liée au marché de l'emploi

³ cf. <http://www.finma.ch/f/finma/publikationen/pages/finma-strategie.aspx>

La FINMA en tant qu'employeur

En tant qu'employeur, la FINMA se caractérise par ses défis intéressants dans un contexte dynamique et par son large champ d'activité, auxquels s'ajoute la possibilité d'acquérir de l'expérience dans un environnement international. La FINMA favorise par ailleurs une perméabilité accrue entre surveillance et secteur privé. Dans ce cadre, elle s'efforce de promouvoir la carrière de ses collaborateurs grâce à la diversité de ses activités et aux possibilités d'évolution intéressantes qu'elle propose. La FINMA attache une grande importance à des conditions d'engagement progressistes et à un lot de prestations moderne et transparent, de même qu'à un lieu de travail central et bien desservi. L'expérience montre en effet que dans la majorité des cas les spécialistes recherchés doivent être recrutés dans la région de Zurich.

Perfectionnement et développement des ressources en personnel

La FINMA veut développer de manière ciblée son personnel et affecte ses collaborateurs en fonction de leurs points forts et de leurs compétences, de manière à tirer le meilleur parti du potentiel disponible sur le plan interne. Grâce au modèle de carrière spécialisée de la FINMA, les collaborateurs qui présentent des compétences professionnelles de haut niveau se voient en outre proposer, à titre d'alternative aux carrières de cadre de direction, des perspectives équivalentes en termes de salaire et de statut. Les promotions dans les carrières spécialisées se déterminent selon des critères de professionnalisme et supposent une progression sensible des compétences en tant qu'expert.

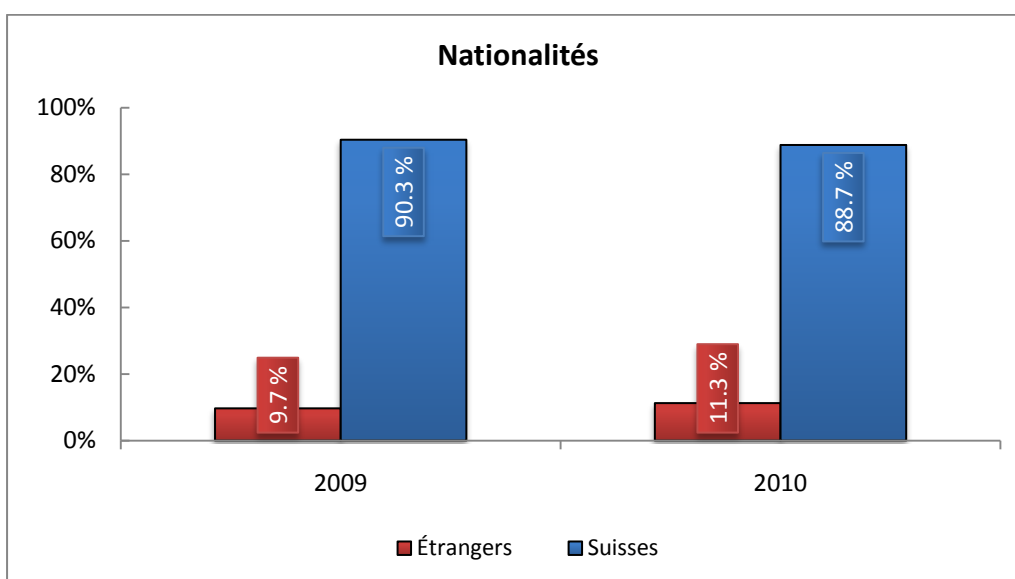
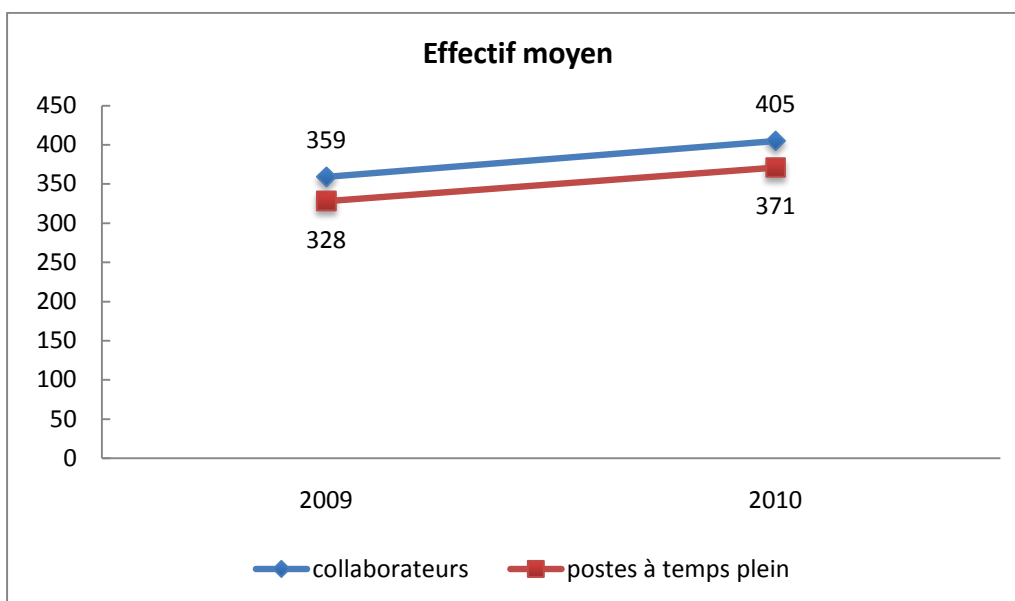
Il importe pour la FINMA de pouvoir s'appuyer sur une structure équilibrée de son personnel. Outre des collaborateurs de la surveillance expérimentés et d'autres plus jeunes, qui se trouvent encore en début de carrière, elle a besoin de spécialistes chevronnés et dotés de l'ancienneté nécessaire. Le facteur décisif à cet égard est une grande diversité de compétences. Dans ce contexte, la FINMA veut davantage toucher des personnes au bénéfice d'une pratique entrepreneuriale et professionnelle dans des fonctions de direction d'entreprises du secteur privé, par exemple dans les domaines de la gestion financière et du risque. Le plan de développement du personnel est en conformité avec les objectifs stratégiques de la FINMA.

Compétitivité en termes de rémunération

Sur le marché de l'emploi, l'expérience montre que la FINMA est principalement en concurrence avec des employeurs privés et non avec l'administration fédérale centrale. En conséquence, la FINMA rémunère la majeure partie de son personnel en s'alignant en général sur le niveau des salaires pratiqués par des petites compagnies d'assurance ou des banques cantonales de taille moyenne pour des fonctions comparables. Dans ces conditions, elle offre des salaires compétitifs. S'agissant de la rémunération des cadres de direction et des spécialistes, ou encore de collaborateurs dotés d'une expérience internationale, sa compétitivité est toutefois plus limitée, malgré une plus grande souplesse des conditions que celle de l'administration fédérale centrale. En utilisant toutes les ressources du statut du personnel de la FINMA, l'autorité de surveillance a pu recruter des spécialistes hautement qualifiés pour renforcer la surveillance. Cette circonstance est aussi attribuable aux conditions favorables qui régnaient il y a peu sur le marché du travail, une situation qui pourrait se modifier à l'avenir.

4 Effectif et postes

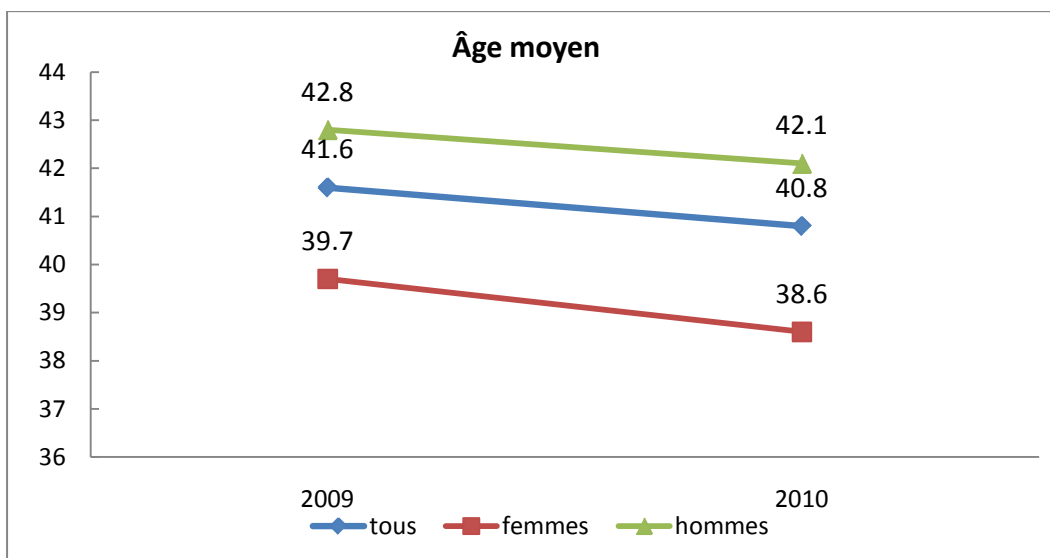
D'une année à l'autre, l'effectif approuvé par le conseil d'administration pour 2010 a passé de 355 à 380 postes en équivalents temps plein (ETP). En 2010, la FINMA a employé en moyenne 405 collaborateurs pour 371 postes à temps plein. La progression des postes à temps plein à raison de 25 ETP est principalement motivée par le développement et le renforcement de fonctions-clés dans la surveillance.



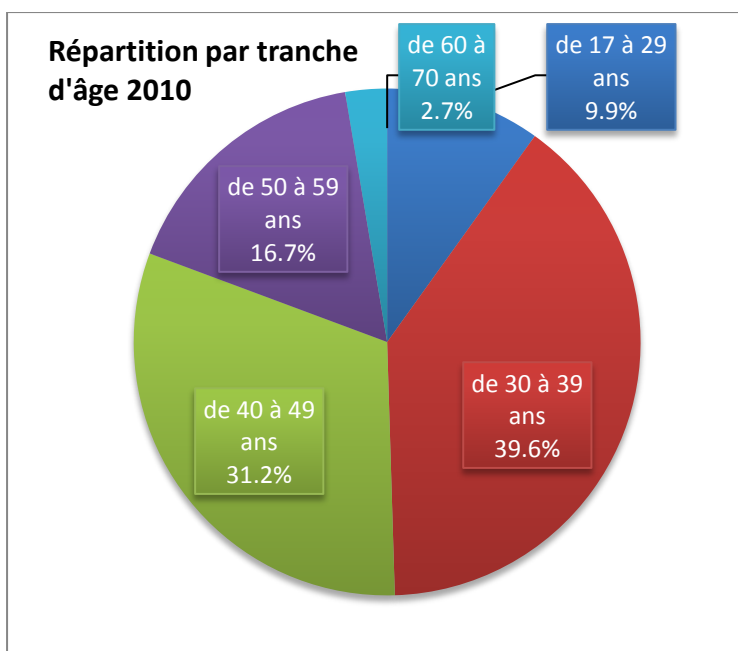
En 2010, la FINMA employait 46 collaborateurs de nationalité étrangère.

5 Structure des âges

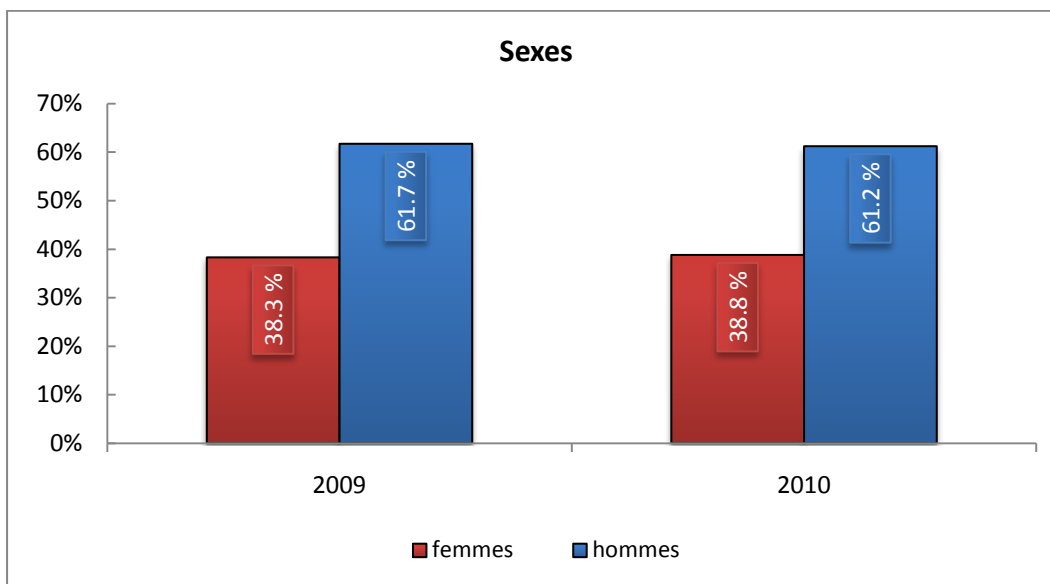
En 2010, l'âge moyen de l'effectif de la FINMA était de 41 ans.



Dans ce contexte, 70 % de l'effectif entre dans la tranche d'âge des 30-49 ans, 11 % constitue la relève et 20 % a plus de 50 ans.



6 Répartition par sexe

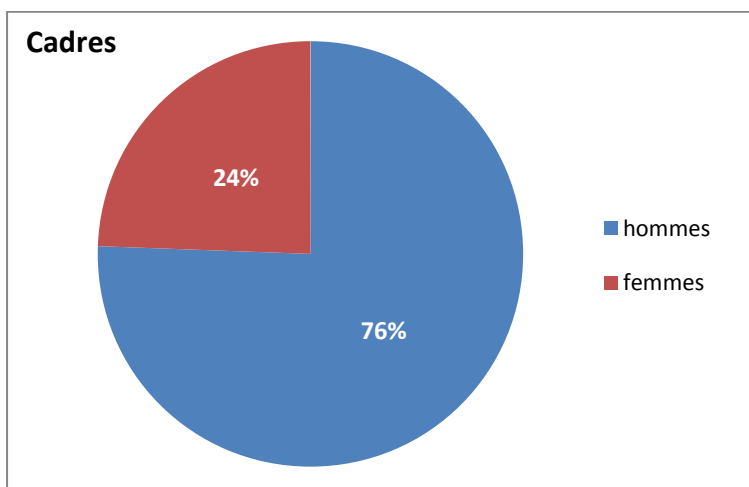


En 2010, la FINMA comptait 61 % de collaborateurs et 39 % de collaboratrices.

Cadres

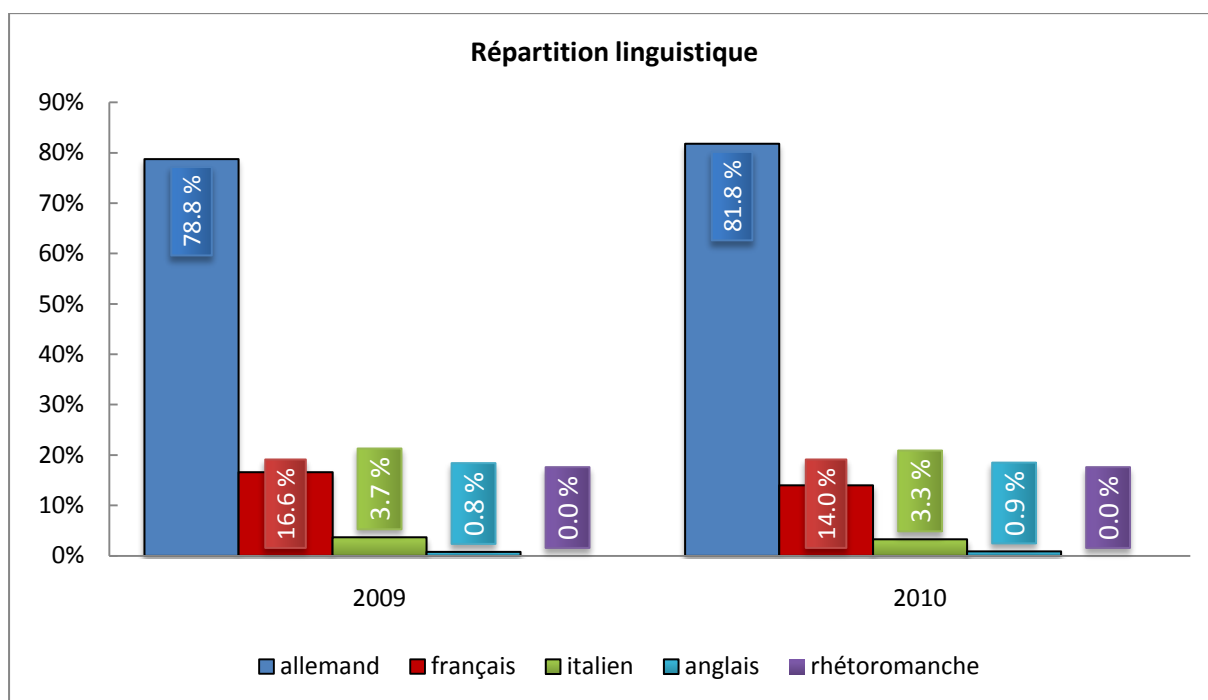
La FINMA considère comme cadres toutes les personnes exerçant des fonctions de direction ainsi que celles exerçant des fonctions spécialisées dont la rémunération s'inscrit dans les plages salariales 1 à 3.

Les collaborateurs travaillant en tant que cadres à la FINMA sont au nombre de 131 (32 % de l'effectif), dont presque le quart de femmes.



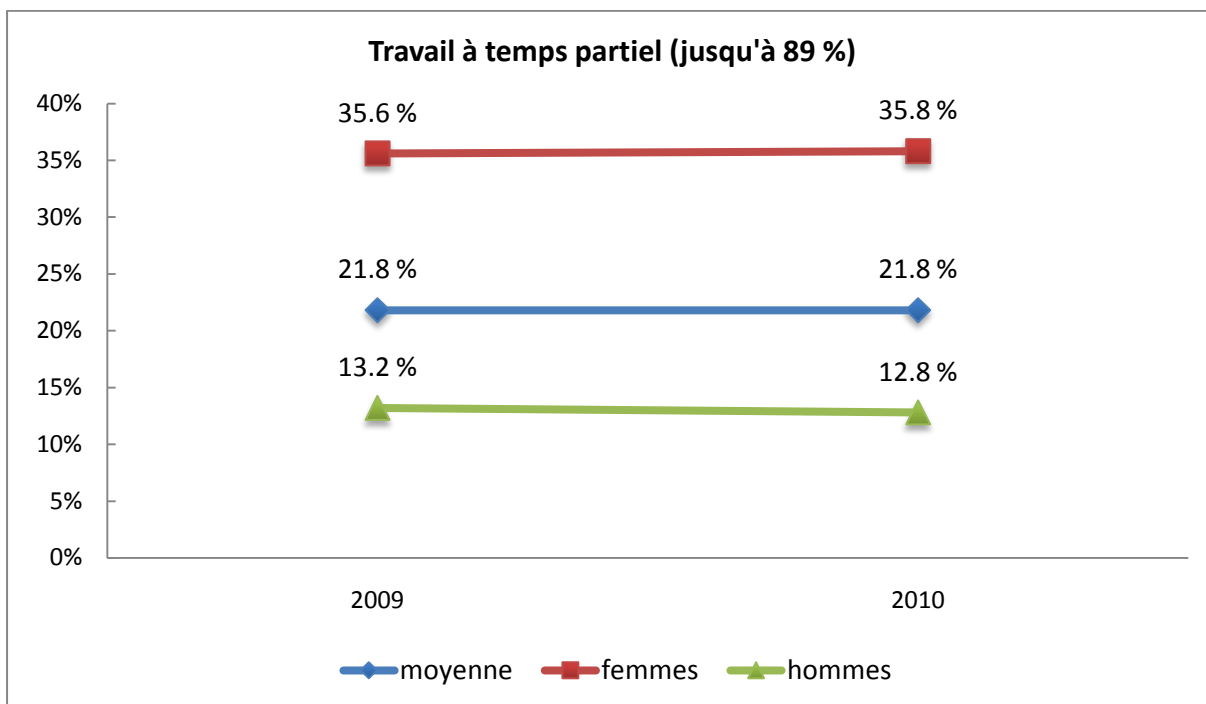
7 Langues

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



Il est important que les collaborateurs de la FINMA disposent de bonnes connaissances des langues nationales pour s'acquitter des mandats en relation avec la surveillance et la réglementation. Lorsque les collaborateurs surveillent des entreprises opérant à l'échelon international ou qui évoluent dans un contexte international, une bonne maîtrise active de l'anglais est en outre requise.

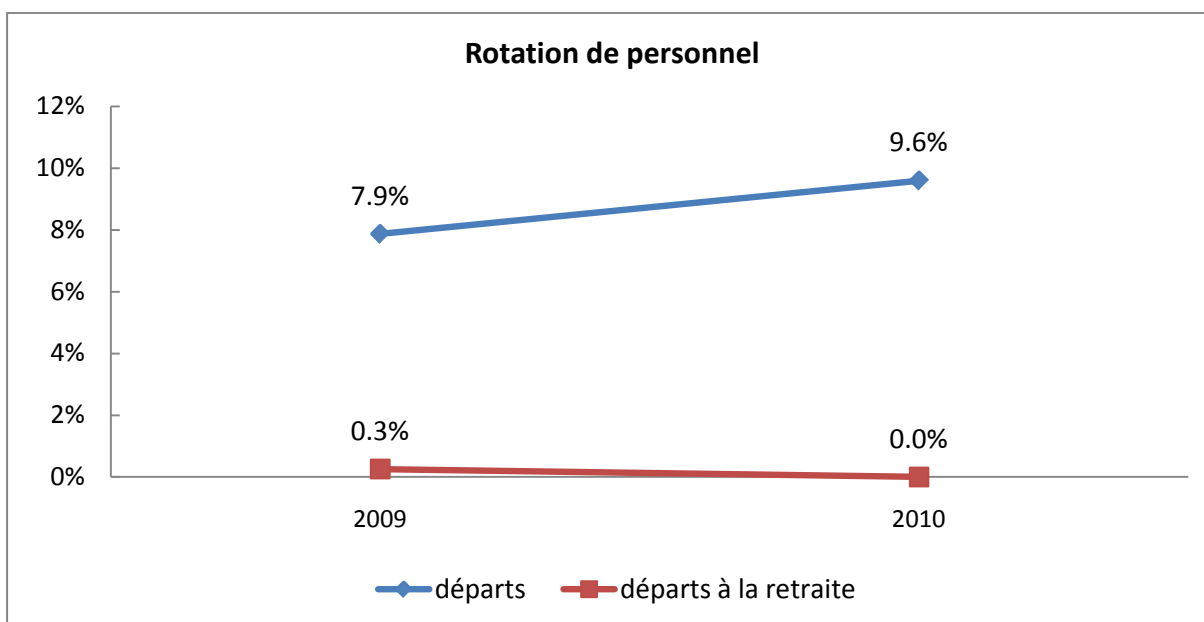
8 Travail à temps partiel



Environ 78 % des collaborateurs travaillent à temps plein (taux d'occupation ≥ 90 %). Respectivement 36 % des femmes et 13 % des hommes travaillent à temps partiel. Outre le travail à temps partiel, la FINMA encourage aussi d'autres formes d'activité telles que le partage de poste (job sharing). Quatre femmes occupent ainsi deux postes de direction dans ce mode de travail.

9 Rotation du personnel

En 2010, le taux de rotation net du personnel s'est établi à 9,6 %, sans départ à la retraite, un pourcentage que la FINMA juge souhaitable. Un taux de rotation du personnel adéquat, avec la réaffectation de postes qui en résulte, permet selon la FINMA de profiter d'un bon mélange entre des collaborateurs de la surveillance chevronnés et des personnes issues du marché financier, combinant connaissances et expérience spécifiques. C'est pourquoi la FINMA entend promouvoir durablement les échanges dans les deux sens de spécialistes avec le secteur privé. S'il est bon que de jeunes collaborateurs bien formés passent de la FINMA au secteur privé, cette dernière entend aussi attirer davantage de professionnels confirmés issus de ce dernier.



Motifs des départs

2010	Nombres d'unités de personnel	en %
Résiliation du contrat de travail par le collaborateur	33	89,2%
Résiliation par la FINMA durant la période d'essai	1	2,7%
Résiliation du contrat de travail par consentement mutuel (convention de rupture)	3	8,1%

Motifs des autres départs (non compris dans le taux de rotation)

Contrat de travail à durée limitée	11
Contrats de travail à durée limitée (stages)	4

10 Personnes en formation

Apprentissage

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

Stages universitaires

La FINMA propose aux étudiant(e)s avancé(e)s en économie, en droit ou en mathématiques des stages d'une durée de trois à douze mois.

En 2010, la FINMA a accueilli neuf stagiaires universitaires. La durée des engagements va de trois à douze mois, mais elle est d'habitude de six mois.

Secondment

En vue de renforcer l'échange d'expériences, la FINMA promeut le recours à des *secondments* dans le secteur financier, avec d'autres autorités de surveillance ainsi qu'avec les organismes internationaux pertinents. Un *secondment* consiste en l'engagement à durée déterminée d'un collaborateur dans le cadre d'une rotation de postes avec des entreprises dont l'activité est étroitement liée à celle de la FINMA (banques, assurances, sociétés de révision, cabinets d'avocats, autorités de surveillance étrangères, bourses, etc.). La FINMA distingue à cet égard entre *inbound secondment* (des employeurs externes mettent des collaborateurs à la disposition de la FINMA) et *outbound secondment* (la FINMA délègue des collaborateurs auprès de sociétés externes).

En 2010, la FINMA a favorisé les engagements de type *secondment* au titre d'objectif stratégique. Comme un tel engagement implique un surcroît notable de coûts, il convient de trouver un point d'équilibre entre l'objectif poursuivi et les ressources financières.

Neuf *secondees* travaillaient à la FINMA en 2010, tandis que deux des collaborateurs de l'autorité de surveillance étaient engagés dans des *outbound secondments*. Ces derniers peuvent être considérés comme des outils au service du développement du personnel.

Les engagements *inbound* excédaient nettement les *outbound*, ce qui s'explique par deux raisons. Premièrement, la charge de travail généralement élevée au sein de la FINMA a justifié suffisamment d'engagements *inbound*. Deuxièmement, les collaborateurs de la FINMA n'avaient pas la possibilité de cesser leur travail quotidien pour envisager un *secondment*.

Dans leur durée, les *secondments* s'échelonnent entre un et huit mois pour une période usuelle de trois ou six mois.

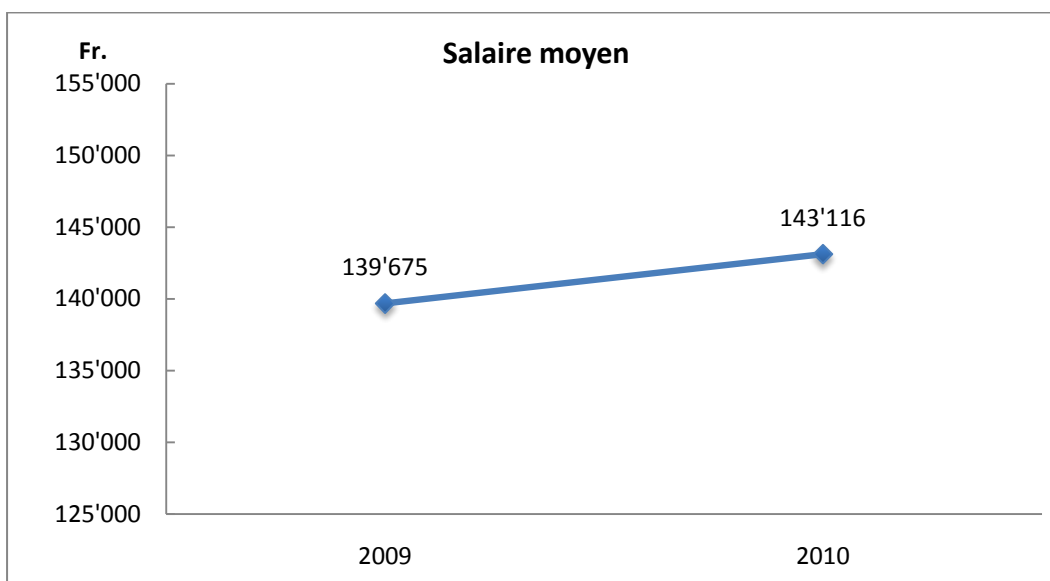
Les coûts des *inbound secondments* se composent pour la majeure partie des frais d'honoraires, lesquels compensent la perte de productivité subie par l'employeur externe du fait de l'absence de son

collaborateur. Quant aux coûts des *outbound secondments* s'ajoutant au salaire, ils se composent pour la plupart des frais découlant de l'activité du collaborateur de la FINMA en dehors de son lieu de travail usuel.

11 Intégration de personnes handicapées

La FINMA occupe trois collaborateurs dont les salaires au sein des organisations qui l'ont précédée étaient financés à l'aide du crédit « Handicapés » de la Confédération. Ces salaires sont maintenant directement financés par la FINMA, laquelle prend volontairement en compte une certaine diminution de la capacité de travail.

12 Salaire moyen



La progression du salaire moyen s'établit à quelque 2,5 %, ce qui correspond dans les grandes lignes à la somme affectée aux adaptations salariales.