

Ressources humaines, 28 février 2013

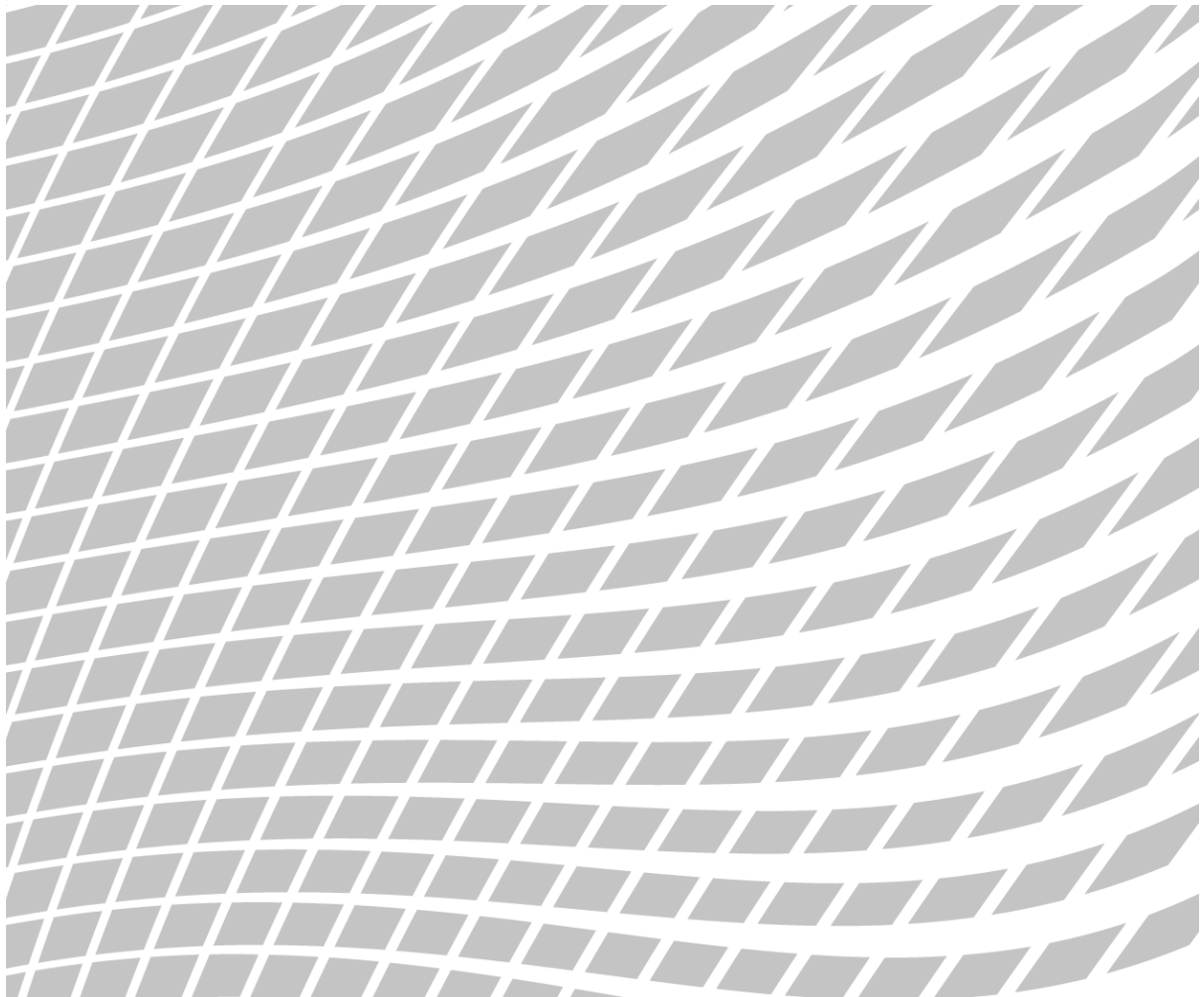
---

## **Rapport sur la politique en matière de personnel 2012**

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

Exercice 2012

---



# Table des matières

<b>1. Organisation .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Bases légales et rapports de travail.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Politique du personnel : développements .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Structure de l'effectif .....</b>	<b>8</b>
4.1 Effectif maximal et nationalités.....	8
4.2 Structures des âges .....	10
4.3 Répartition par sexe .....	10
4.4 Cadres .....	11
4.5 Langues.....	11
4.6 Travail à temps partiel .....	12
4.7 Personnes en formation, stages universitaires, détachements .....	12
4.8 Intégration de personnes affectées dans leur capacité de travail.....	13
4.9 Rotation du personnel .....	13
<b>5. Nouveautés dans le domaine du recrutement .....</b>	<b>15</b>
5.1 Poursuite du développement du portail de recrutement .....	15
5.2 Mise en place de Childcare Services .....	15
<b>6. Salaire moyen.....</b>	<b>16</b>

## 1. Organisation

L'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) est un organisme de droit public doté de sa propre personnalité juridique. Elle est chargée de l'exécution de la loi sur la surveillance des marchés financiers ainsi que des lois régissant les marchés financiers. Organisme de surveillance indépendant, elle a pour mission de protéger les créanciers, les investisseurs ainsi que les assurés et de veiller au bon fonctionnement des marchés financiers (art. 5 LFINMA). La protection des individus ainsi que celle du bon fonctionnement des marchés constituent le cœur du mandat de la FINMA.

Au cours de ses quatre premières années d'existence, la FINMA a développé les méthodes de surveillance des autorités dont elle est issue, à savoir la Commission fédérale des banques, l'Office fédéral des assurances privées et l'Autorité de contrôle en matière de lutte contre le blanchiment d'argent.

Dans le cadre du concept de surveillance actuel, la FINMA remplit les missions qui lui sont légalement assignées grâce aux outils que sont l'autorisation, la surveillance, l'*enforcement* et la réglementation. Son approche est axée sur les risques et s'inscrit dans une logique de professionnalisme, de continuité et de prévisibilité.

Les objectifs stratégiques de la FINMA découlent de son mandat légal. Ils témoignent de la manière dont la FINMA s'adapte aux développements importants de l'environnement ainsi qu'aux enjeux qu'ils soulèvent et précisent où elle place l'accent pour ses activités futures. Les thèmes stratégiques pour les années 2013 à 2016 sont les suivants :

- renforcer la stabilité financière et la résistance aux crises par la surveillance prudentielle,
- encourager l'intégrité, la transparence et la protection des clients dans le cadre des comportements commerciaux,
- concentrer ses forces au niveau international et collaborer avec efficacité au niveau national,
- apporter une compétence technique et réglementer en prenant en compte les objectifs de surveillance, et
- être une autorité performante et ouverte au dialogue.

# ORGANIGRAMM

(per 31. Dezember 2012)



## 2. Bases légales et rapports de travail

En tant qu'unité autonome, la FINMA n'est pas intégrée dans la hiérarchie de l'administration fédérale centrale, mais est dotée de compétences et de responsabilités propres. Cette autodétermination institutionnelle octroyée à la FINMA lui permet de réagir rapidement aux changements, avec le maximum d'autonomie possible. En outre, elle tient compte de l'exigence d'indépendance vis-à-vis des autorités politiques. En contrepartie de cette indépendance très étendue, le Conseil fédéral et les Chambres disposent de certaines possibilités de contrôle et de prise d'influence.

La FINMA se finance par le biais d'émoluments et de taxes versés par les assujettis à sa surveillance. Elle n'est pas intégrée dans le compte d'Etat de la Confédération et n'est donc pas soumise à d'éventuelles restrictions budgétaires. Elle ne grève pas non plus le budget public par ses frais de personnel. La FINMA fait un usage responsable de son autonomie budgétaire et accorde une grande importance au rapport coûts/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

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

<sup>2</sup> 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.

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

<sup>4</sup> 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 se fonde sur le droit public. S'il n'existe pas de réglementation, 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.

En vertu de l'art. 13 al. 2 LFINMA, l'ordonnance sur le personnel FINMA<sup>1</sup> 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, les droits au maintien du salaire, le temps de travail et les vacances, la prévoyance professionnelle, l'exercice d'une activité annexe et l'exercice de 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 personnel du 25 septembre 2008 ainsi que le code de conduite de la FINMA du 20 novembre 2008 complètent l'ordonnance sur le personnel FINMA.

<sup>1</sup> 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.

### 3. Politique du personnel : développements

#### Valeurs fondamentales de la FINMA en matière de politique du personnel

Des collaborateurs responsables

Les collaborateurs de la FINMA sont consciencieux, intègres et font preuve de détermination. Doués d'une grande flexibilité et d'une grande faculté d'adaptation, ils se distinguent également par leur indépendance, leur haut niveau de compétence et leur aptitude à gérer les situations difficiles et à réagir aux oppositions qu'ils rencontrent. Ils savent tenir compte de l'évolution des circonstances afin de prendre à tout moment des mesures opportunes, adaptées et concrètes.

En 2011, la direction a adopté l'énoncé de **mission MHR** qui définit l'orientation stratégique et par conséquent les principes qui sous-tendent la gestion du personnel à la FINMA.

La FINMA...

... est le bon employeur pour les collaborateurs qui cherchent à relever des défis, s'engagent personnellement pour les missions clés de la FINMA (surveillance, *enforcement*, réglementation) et veulent rapidement prendre des responsabilités ;

... offre des possibilités d'évolution des plus intéressantes aux collaborateurs qui sont prêts à fournir des prestations de qualité et à apprendre en permanence, ou elle constitue un tremplin pour bien lancer une carrière ;

... recrute, encourage et développe les collaborateurs de talent qui vivent les valeurs fondamentales de l'autorité de surveillance (cohérence, indépendance, conscience de ses responsabilités).

En se fondant sur ses valeurs fondamentales et sur l'énoncé de mission MHR, la FINMA a soumis ses principes de gestion à un réexamen en 2012. La direction les a remaniés au terme de plusieurs discussions. Le directeur a ensuite communiqué et expliqué ces principes de gestion à tous les cadres dirigeants lors de séminaires de travail.

Les principes de gestion sont présentés ci-après.

A. Nous nous focalisons sur les objectifs de la FINMA.

- Nous ne perdons jamais le contexte de vue.
- Nous contribuons au développement de la FINMA.
- Nous voulons obtenir des effets rapides.

B. Nous sommes responsables de la performance de notre équipe.

- Nous assumons les risques, en faisant preuve de jugement.
- Nous communiquons avec franchise et honnêteté.
- Nous soutenons nos collaborateurs et favorisons leur développement.

Le service des Ressources humaines (RH) a subi une refonte au cours des premières années d'existence de la FINMA, dans le but d'introduire de nouvelles procédures, notamment en matière de comptabilité des salaires et de recrutement, ou encore de professionnaliser les conventions d'objectifs et les évaluations de performances des collaborateurs. L'année 2012 a été davantage dévolue aux aspects stratégiques des ressources humaines.

La feuille de route RH, esquissée l'année précédente, a été considérablement remaniée en 2012 et différents processus de gestion des ressources humaines ont été mis en place et précisés. Ce remaniement de la feuille de route a été engagé par la nouvelle direction des RH dont le responsable a complété les contenus et modifié les priorités ainsi que leur pondération. Les points essentiels en sont les suivants :

- développement et instauration d'un modèle de compétences permettant de juger les collaborateurs actuels et futurs ;
- développement et instauration d'une gestion des talents et d'une planification des successions (sur la base du modèle de compétences) ;
- développement et instauration de mesures et programmes de développement et de perfectionnement de la direction et du personnel (sur la base de la gestion des talents et de la planification des successions) ;
- réexamen des systèmes de rémunération ;
- simplification et amélioration des processus des RH ainsi que du *controlling / reporting* du RH par l'introduction de SAP-HR.

Les principes de la feuille de route RH ont été intégrés dans la stratégie de la FINMA définie pour les années 2013 à 2016 et ont donc un caractère obligatoire.

Extrait du document interne de la FINMA « Concrétisation des objectifs stratégiques 2013-2016 » :

*« La FINMA devient un employeur encore plus attrayant, et ce, que ce soit par le développement du modèle de carrière spécialisée ou par des mesures visant le développement du personnel et des cadres dirigeants.*

*La FINMA complète la gestion des ressources humaines par différentes mesures de développement du personnel : évolution ciblée du modèle de carrière spécialisée et de carrière de direction, développement du processus MbO, programme de coaching et de monitoring, gestion des talents, planification systématique de la relève, modèles de temps de travail, enrichissements des tâches.*

*La FINMA développe les capacités des collaborateurs dont le potentiel leur permettrait d'exercer une fonction au profil plus exigeant que leur activité actuelle au service de la FINMA.*

*La FINMA promeut des programmes d'échange judicieux avec des autorités de surveillance étrangères, des autorités nationales du secteur financier, des assujettis et des organisations internationales. »*

Certaines mesures ont déjà été mises en œuvre.

- Un nouveau poste a été créé pour élaborer et mettre en pratique un développement efficace et efficient du personnel ainsi que de la direction.
- Connaissant le potentiel en matière de compétences techniques et de direction, la FINMA s'est, pour la première fois, dotée d'une vue d'ensemble des collaborateurs talentueux sus-

ceptibles de succéder à court, moyen ou long terme à ceux qui partent. Elle a pu, sur cette base, préparer un plan des successions pour les fonctions les plus importantes.

- L'introduction d'un contrôle structuré des départs a doté la FINMA d'un instrument permettant de déceler les tendances négatives dans le suivi du personnel et d'en tirer les bonnes mesures susceptibles de les éviter.
- Afin de renforcer leurs capacités de négociation, tous les collaborateurs des domaines de la surveillance ont pu participer à une série de séminaires consacrés aux « Entretiens exigeants »

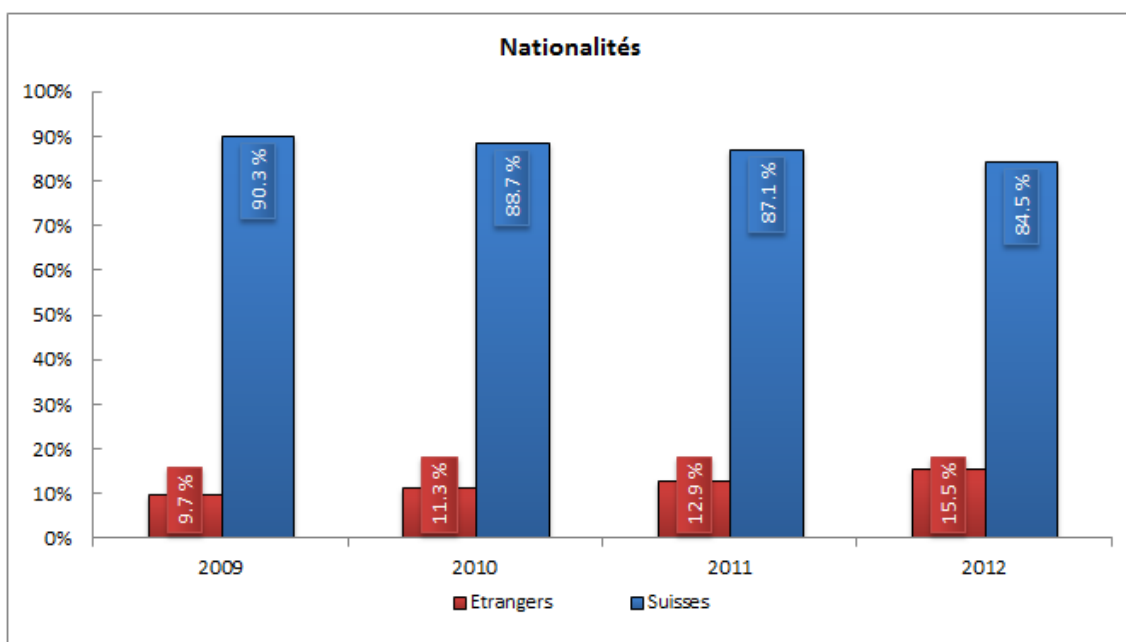
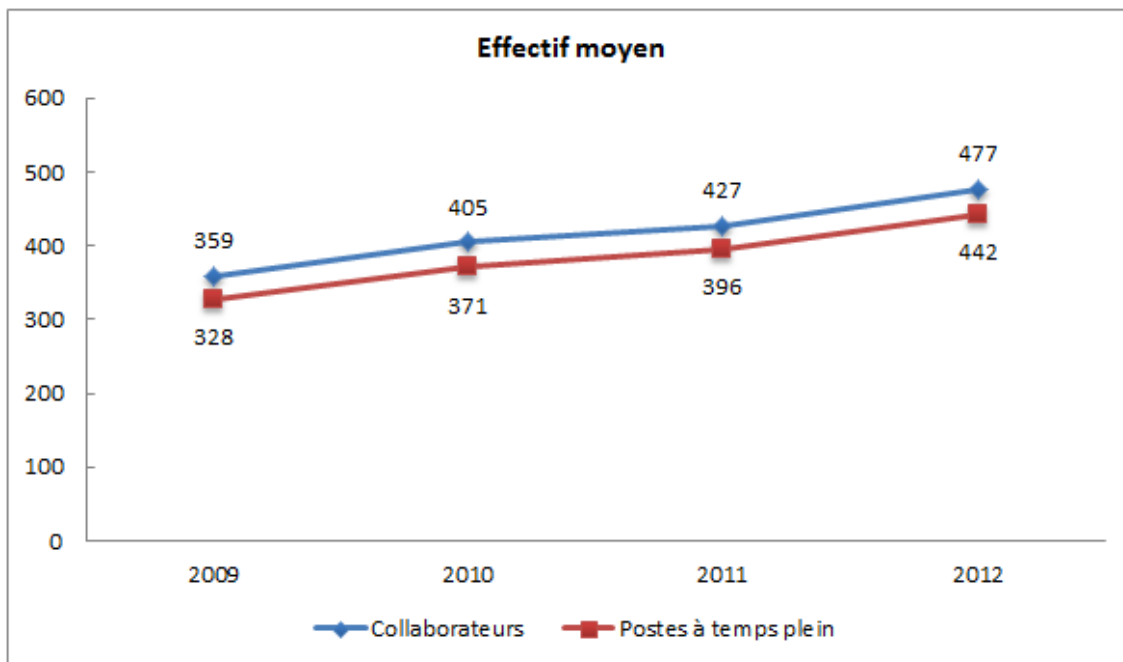
De nouvelles voies sont explorées en matière de recrutement de personnel hautement qualifié pour satisfaire judicieusement aux besoins croissants de la FINMA. Une convention a, par exemple, été conclue pour que la FINMA puisse désormais publier ses offres d'emploi également sur les plateformes des réseaux sociaux. De plus, la FINMA a beaucoup favorisé les programmes d'échange (détachements, ou *secondments*).

## 4. Structure de l'effectif

### 4.1 Effectif maximal et nationalités

L'effectif approuvé par le conseil d'administration pour 2012 était de 481 postes à plein temps. En 2012, la FINMA a employé en moyenne 477 collaborateurs pour 442 postes en équivalent plein temps. Quelque 19 % de l'effectif travaillaient à temps partiel. Pour l'année 2013, le conseil d'administration a autorisé 481 postes à plein temps. Si l'augmentation de personnel était attendue en 2012, la FINMA ne prévoit plus d'extension notable de son domaine d'activités. L'effectif de la FINMA sera donc consolidé au niveau actuel.

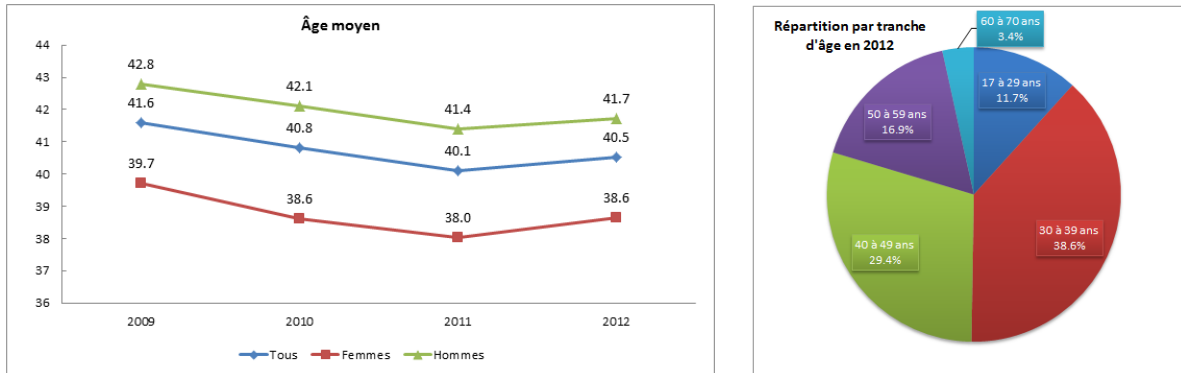




A la fin de 2012, la FINMA employait 76 collaborateurs de nationalité étrangère (y compris les stagiaires et les personnes détachées ou secondées).

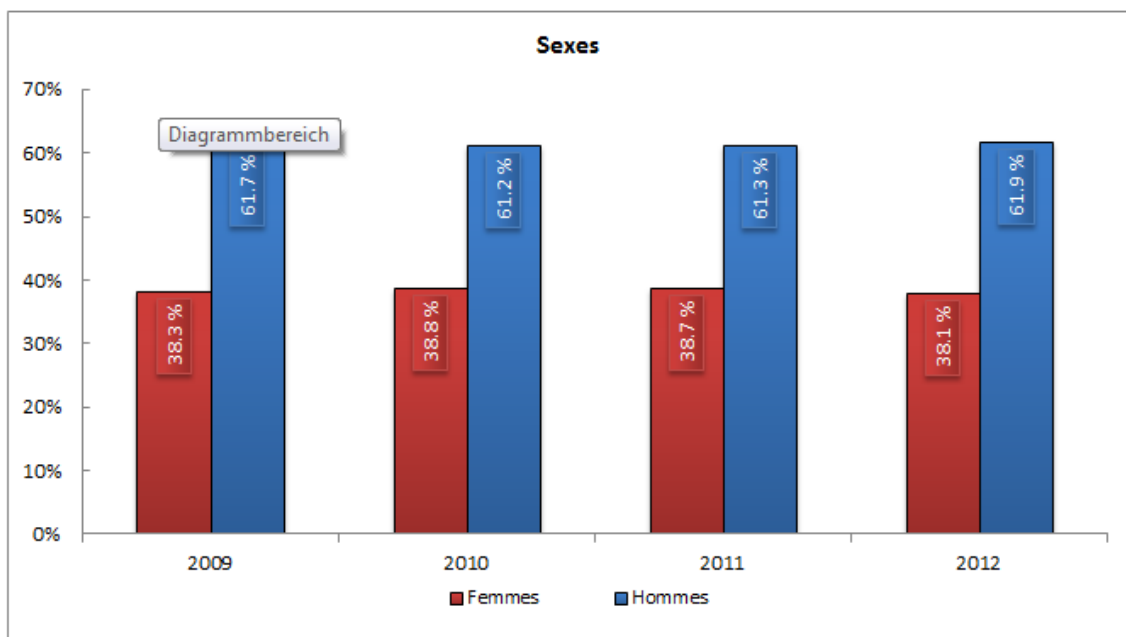
Le marché du travail européen a également été très sollicité en 2012. Il reste en effet difficile de trouver certaines catégories de spécialistes sur le marché du travail en Suisse. La FINMA a donc développé ses canaux de recrutement par Internet.

## 4.2 Structures des âges



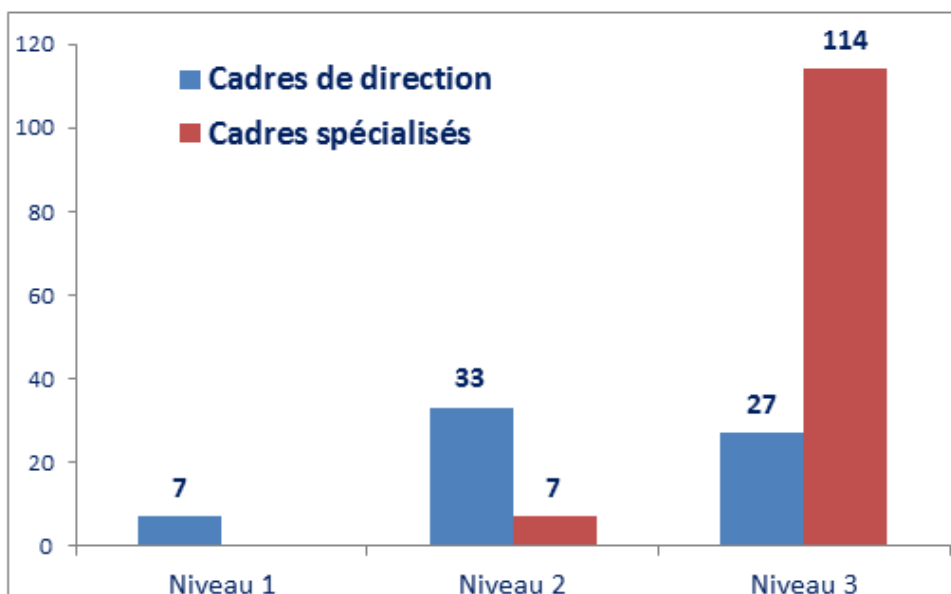
Afin de répondre aux exigences légales, la FINMA beaucoup augmenté l'effectif de son personnel. Elle a recruté davantage de collaborateurs jeunes, ce qui fait d'elle un organe plutôt jeune – en termes de moyenne d'âge.

## 4.3 Répartition par sexe



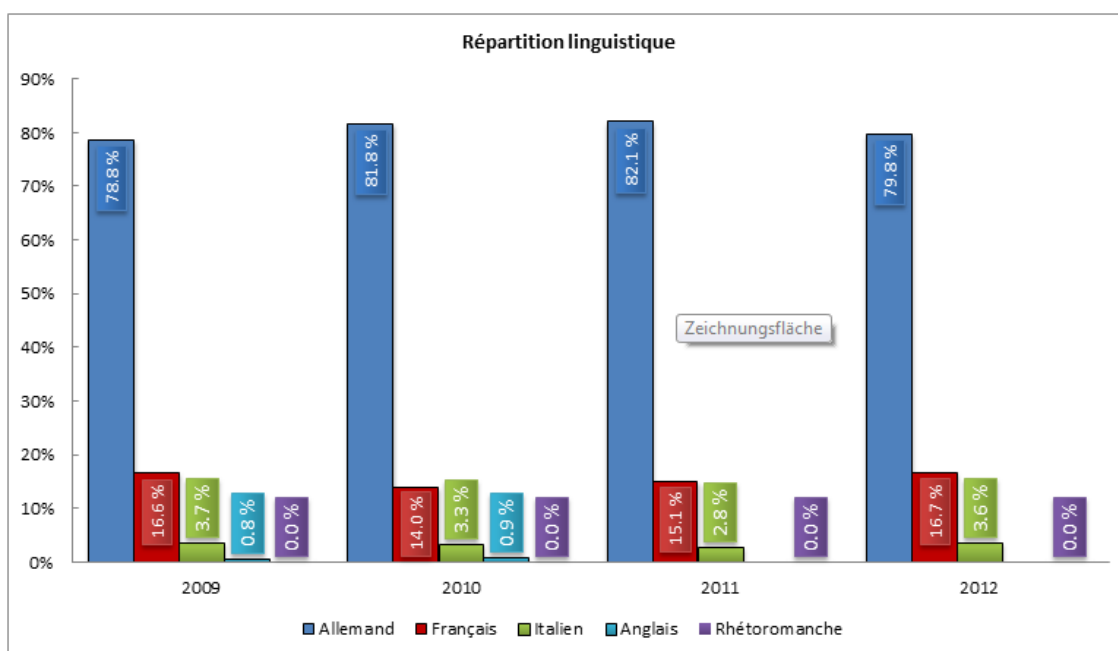
Depuis la création de la FINMA, la proportion de femmes n'a que peu varié ; elle se chiffrait à un bon 38 % en 2012 pour l'ensemble de l'organisation.

#### 4.4 Cadres



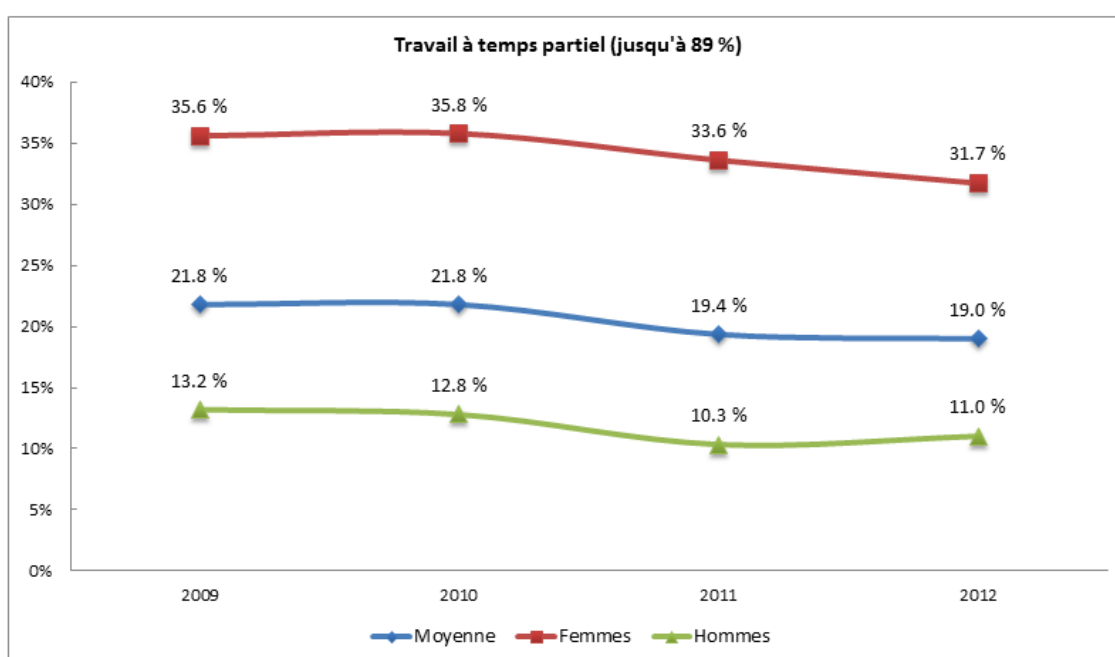
Les cadres travaillant à la FINMA sont au nombre de 188 et représentent 38 % des effectifs. Les plages salariales 1 à 3 correspondent aux postes de cadres ayant des fonctions de direction ou de spécialistes. Ceux d'entre eux qui ont une fonction de direction représentent 36 %.

#### 4.5 Langues



Il est important que les collaborateurs de la FINMA disposent de bonnes connaissances au moins passives des langues nationales pour s'acquitter des mandats de surveillance, d'*enforcement* et de réglementation. Consciemment, la FINMA a accordé une importance accrue aux connaissances linguistiques en 2012, compte tenu de l'élargissement du recrutement sur le marché du travail européen. 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.

#### 4.6 Travail à temps partiel



Environ 81 % du personnel travaillent à temps plein (taux d'occupation  $\geq$  90 %).

#### 4.7 Personnes en formation, stages universitaires, détachements

A la suite de la crise financière de 2008, la FINMA a dû assumer des tâches de surveillance supplémentaires. Le développement de l'organisation a donc pris une place de premier plan, de même que celui du personnel. Au vu de ces priorités, la FINMA n'offre pas jusqu'à présent de formation professionnelle de base.

##### Stages 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 universitaires en 2012. La durée de ces engagements va de trois à douze mois, mais elle est généralement de six ou neuf mois.

## **Secondments**

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

Dix *inbound secondees* travaillaient à la FINMA en 2012, tandis que cinq des collaborateurs de l'autorité de surveillance étaient engagés dans des *outbound secondments*. De plus en plus d'interventions en *secondment* sont examinées dans le cadre de la gestion des talents et du développement du potentiel. La durée de ces *secondments* peut varier entre trois et douze mois, mais elle est généralement de six mois.

### **4.8 Intégration de personnes affectées dans leur capacité de travail**

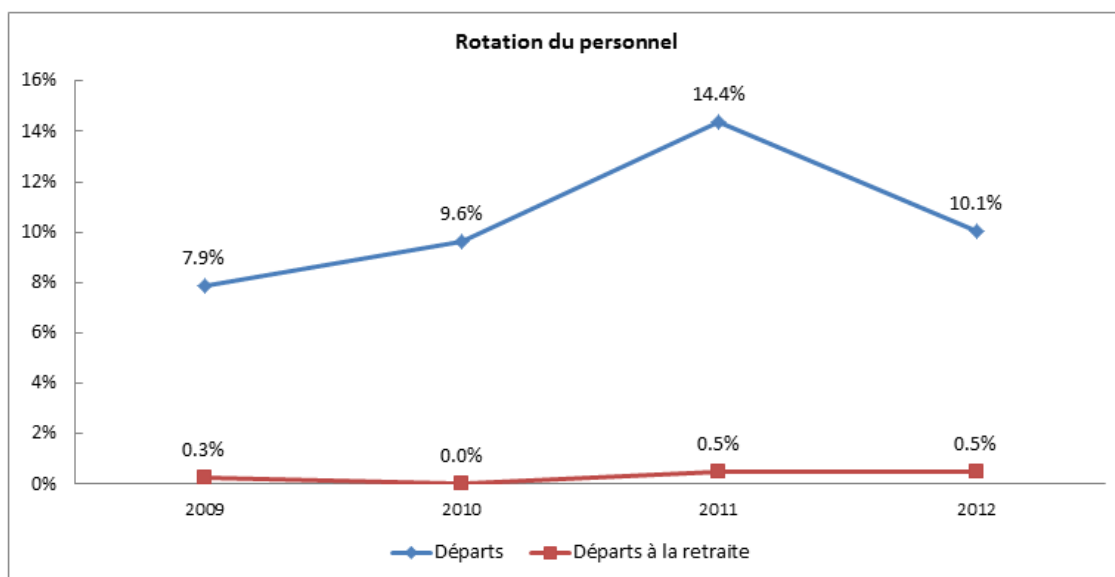
La FINMA continue d'employer trois collaborateurs dont les salaires au sein des organisations qui l'ont précédée étaient financés par un crédit spécial de l'administration fédérale destiné à l'engagement de personnes handicapées. Ces salaires sont maintenant directement financés par la FINMA, laquelle souhaite offrir une possibilité de gains aux personnes souffrant d'un handicap.

### **4.9 Rotation du personnel**

Le but de la FINMA en ce qui concerne sa stratégie en matière de personnel est de favoriser un bon panachage : aux côtés des jeunes spécialistes qui commencent leur carrière, l'autorité de surveillance a besoin de collaborateurs expérimentés qui disposent d'une expérience professionnelle solide comme d'experts de la surveillance accomplis. Cette stratégie a pour corollaire une rotation annuelle du personnel de 10 à 12 %. Pour les jeunes universitaires, la FINMA table sur une présence dans l'entreprise de trois à quatre ans, de sorte que la fluctuation s'avère plus élevée sur ce segment. La FINMA prend délibérément en compte le fait qu'après quelques années, les plus jeunes collaborateurs cherchent de nouvelles opportunités de carrière et qu'elle se voit même conférer une certaine fonction de formation.

Pour les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée illimitée (sans compter donc les départs à la retraite, les collaborateurs engagés pour une durée limitée et les stagiaires), le taux de rotation a été de 10,1 % en 2012, soit un net recul par rapport à l'année précédente. Les changements organisationnels survenus les premières années suivant la création de la FINMA ont moins pesé en 2012. Les mesures destinées à fidéliser le personnel (*secondments*, formation continue, développement du potentiel) semblent avoir influencé favorablement le taux de rotation. L'optimisation du *monitoring* des départs récemment introduit pourrait également se révéler un instrument utile pour faire baisser le taux de rotation. Ce système permet en effet de déceler à temps les possibles raisons de départs qui ne sont pas souhaités. Le taux de rotation des jeunes diplômés de l'université est tombé à un peu plus de 12 %. L'attrait accru des tâches de surveillance et la tension qui règne sur le marché du travail

dans le secteur privé expliquent sans doute que ces jeunes restent plus longtemps à la FINMA. Dans le segment des personnes en milieu de carrière également, le taux de rotation a baissé pour s'établir à environ 7 %. Cette amélioration pourrait être le résultat de meilleures perspectives auprès de la FINMA, laquelle favorise systématiquement les carrières de spécialiste. La durée de présence est plus longue et plus stable pour les spécialistes de la surveillance expérimentés et les collaborateurs exerçant des fonctions de soutien. On trouve, dans ces deux catégories, des spécialistes avérés qui, en fin de carrière professionnelle, mettent leur expérience au service de la surveillance.



Les collaborateurs qui partent rejoignent surtout des banques, des compagnies d'assurances, des cabinets d'avocats ou d'autres autorités et institutions. Cela concorde avec la stratégie de la FINMA en matière de personnel et prouve que cet organe représente un passage important dans une carrière type du secteur financier. L'autorité de surveillance cherche à fidéliser ses collaborateurs pour une plus longue période en renforçant les mesures de développement du personnel – qui figurent dans la feuille de route RH et dans la stratégie pour 2013 à 2016 – et en instituant d'autres initiatives dans le domaine des *secondments*.

En 2012 également, les Ressources humaines ont eu fort à faire en matière de recrutement, afin de pourvoir dans les délais au renforcement prévu des effectifs. Il leur faut en outre mettre les nouveaux collaborateurs au courant rapidement et les soutenir afin que la perte de productivité soit minime, notamment pour ce qui est des titulaires de diplômes universitaires et des collaborateurs en milieu de carrière. Les mesures prévues dans la feuille de route RH (modèles de carrière, *mentoring* et *coaching*) servent parfaitement ces objectifs et permettent d'espérer que les collaborateurs resteront attachés à la FINMA plus longtemps.

### Répartition des catégories de départs

En 2012, la FINMA a enregistré 77 départs de collaborateurs, qui peuvent être répartis dans les catégories suivantes.

Catégories des départs en 2012	Nombre	En %
Résiliation par le collaborateur	36	47%
Engagement à durée limitée - stage	17	22%
Engagement à durée limitée	13	17%
Résiliation par le collaborateur durant la période d'essai	6	8%
Convention de rupture	3	4%
Décès	1	1%
Retraite anticipée	1	1%
<b>Résultat d'ensemble</b>	<b>77</b>	

Par rapport à l'année précédente, il y eut beaucoup moins de départs par convention de rupture. En matière de recrutement, les responsables des RH ont encore cherché en 2012 à apporter à la FINMA des qualifications supplémentaires et davantage de savoir-faire. Cet objectif a été atteint malgré le manque de spécialistes sur le marché du travail. L'entrée en activité du bureau de Zurich a eu des effets positifs ; il augmente en effet l'attrait de la FINMA comme employeur de spécialistes.

## 5. Nouveautés dans le domaine du recrutement

### 5.1 Poursuite du développement du portail de recrutement

En août 2011, les RH ont créé un portail de candidature en ligne. Cet outil a pour but le déroulement du processus de recrutement sur une plate-forme électronique, donc sans documents imprimés sur papier. Il assure une présence empreinte de plus de professionnalisme et permet de traiter les candidatures avec efficacité et efficience.

Ce portail a été optimisé en 2012 : les CV de candidats présentant un profil intéressant, mais n'ayant pu être retenus pour un emploi donné sont conservés dans un pool de talents créé sur le portail.

### 5.2 Mise en place de Childcare Services

L'affiliation de la FINMA à l'association Childcare Services devrait aider à retenir des collaborateurs qui souhaitent avoir, ou ont, des enfants. Ils y trouvent des conseils pour allier vie familiale et exigences de la vie professionnelle.

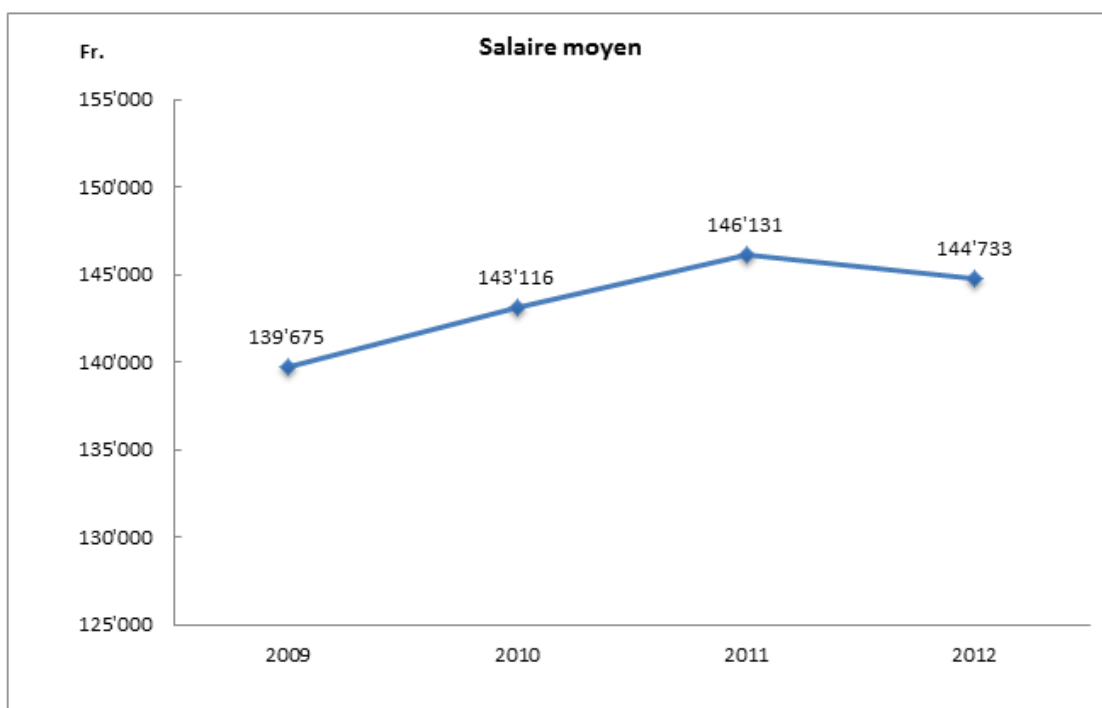
Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, les services suivants sont proposés aux collaborateurs :

- conseils individuels pour les parents et ceux qui vont le devenir ;
- service de mise en relation avec des nounous et modes de garde temporaires ;

- service de placement en crèche dans les propres établissements de l'association ou mise en relation et conseil pour trouver des places dans d'autres établissements ;
- organisation d'animations de vacances dans les différentes régions pour les enfants du jardin d'enfants et les écoliers jusqu'à la 6<sup>e</sup> classe ;
- *eldercare* : conseil et mise en relation vers des offres externes.

Le conseil et la mise en relation sont gratuits pour les collaborateurs de la FINMA. Les frais de garde (places en crèche, en jardin d'enfants, garde d'enfants) sont néanmoins à la charge des parents lorsqu'ils recourent à ces services.

## 6. Salaire moyen



Le calcul du salaire moyen a été établi sur la base du genre de coûts « salaires » tiré du compte de résultat. Il a été procédé à plusieurs calibrages organisationnels depuis la création de la FINMA jusqu'en 2011. Ces changements ont plutôt profité aux collaborateurs ayant des salaires assez élevés. En 2012, la FINMA, qui s'est vu attribuer des missions supplémentaires et dont le plafond des postes est passé à 481 emplois à temps plein, a engagé davantage de jeunes diplômés de l'université dont les salaires ont tendance à être moins élevés. Le salaire moyen a donc baissé en 2012.