

22 avril 2014

Rapport sur la politique en matière de personnel

Exercice 2013

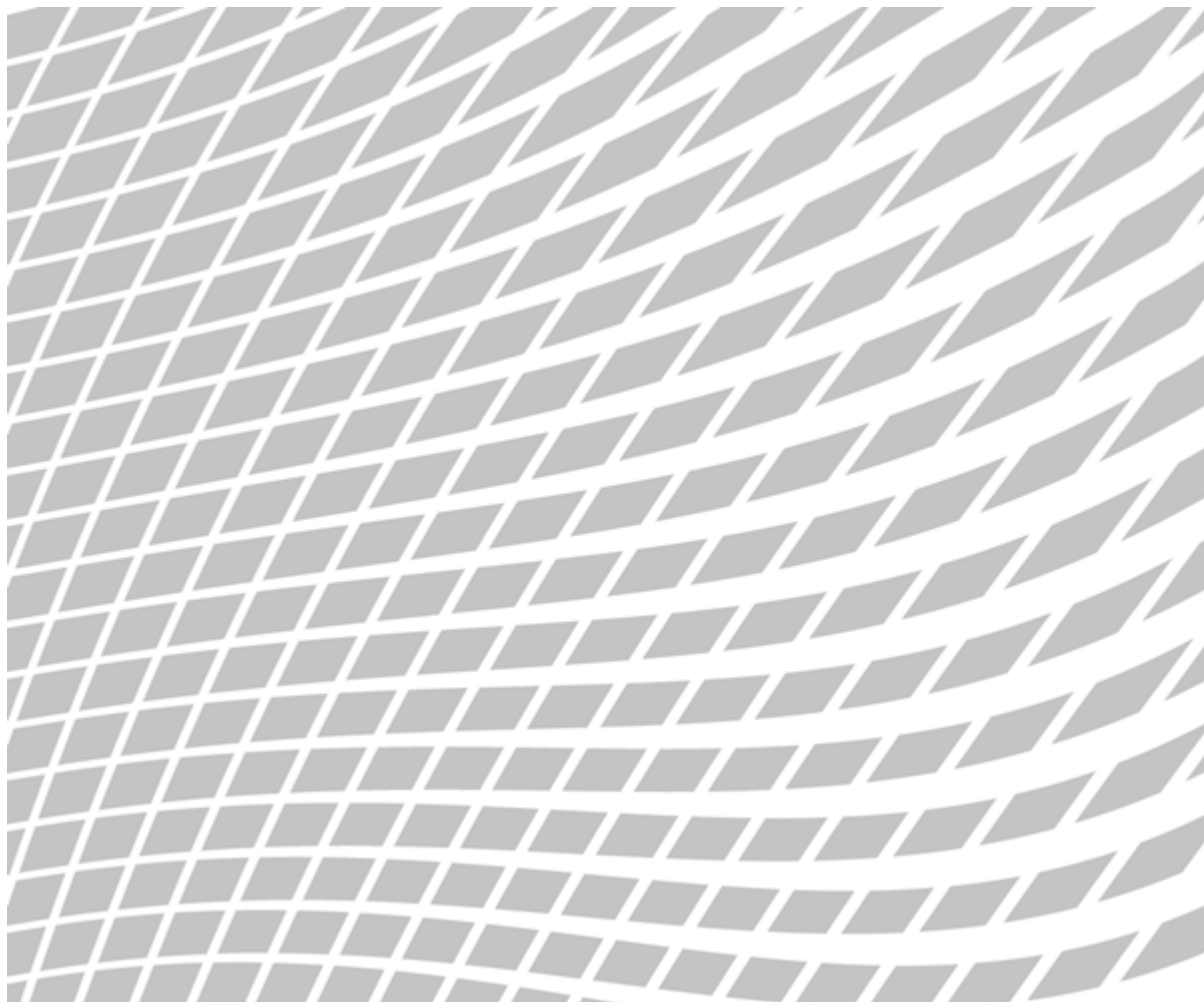


Table des matières

1	Politique du personnel : développements	3
1.1	Valeurs fondamentales de la FINMA en matière de politique du personnel	3
1.2	Enoncé de mission MRH	3
1.3	Principes de gestion de la FINMA	3
2	Structure des effectifs	4
2.1	Effectif maximal et nationalités	4
2.2	Structure des âges	5
2.3	Répartition par sexe	6
2.4	Cadres	6
2.5	Répartition par langue	7
2.6	Travail à temps partiel	7
2.7	Personnes en formation, stages universitaires, détachements	8
2.8	Intégration de personnes affectées dans leur capacité de travail	8
2.9	Rotation du personnel	8
3	Politique salariale.....	10
3.1	Salaire moyen	11

1 Politique du personnel : développements

1.1 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.

1.2 Énoncé de mission MRH

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).

1.3 Principes de gestion de la FINMA

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 puis à un remaniement en 2012. 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.

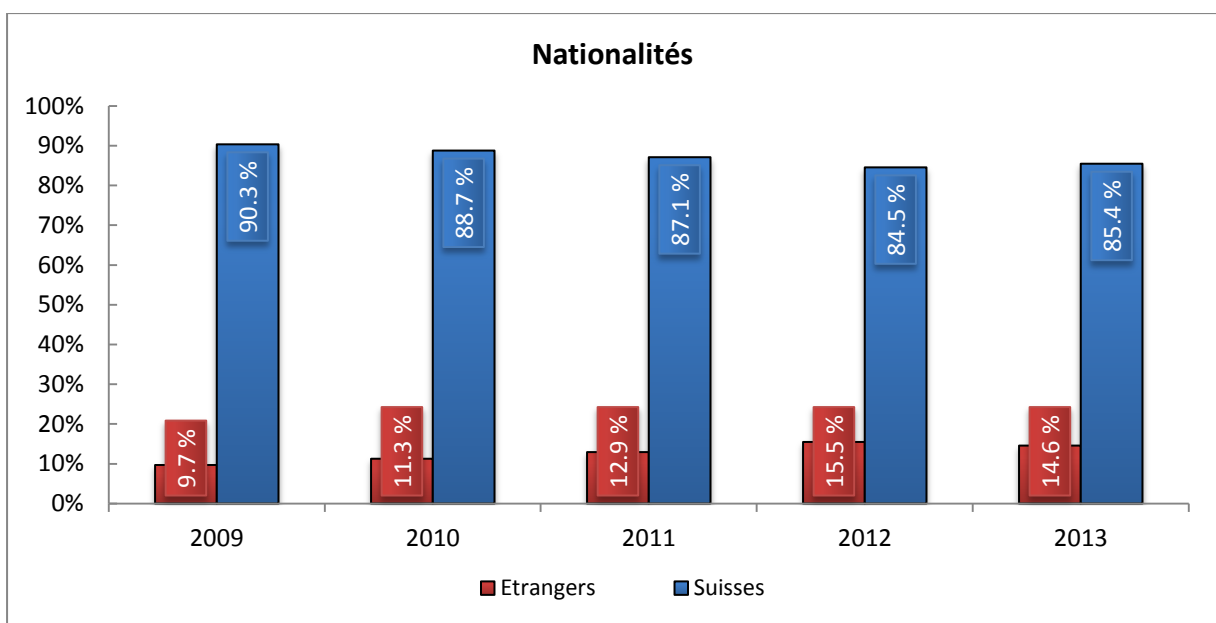
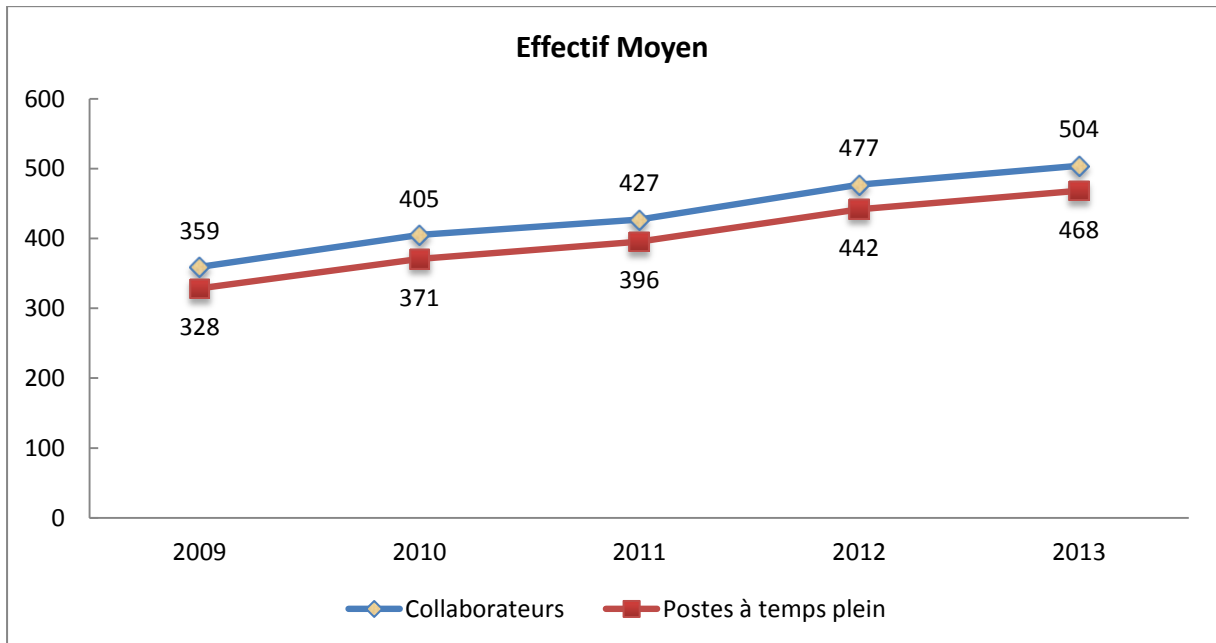
B. Nous sommes responsables de la performance de notre équipe.

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

2 Structure des effectifs

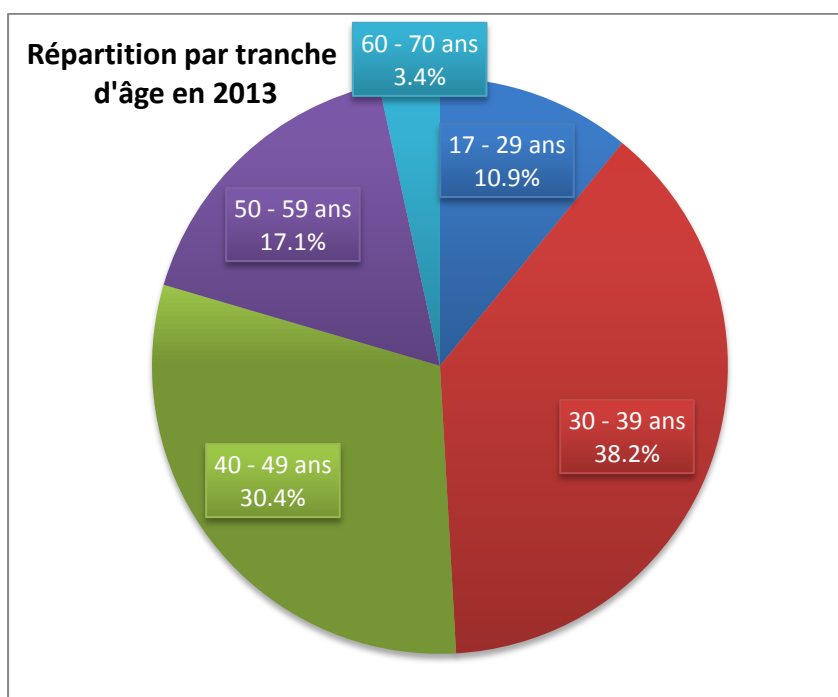
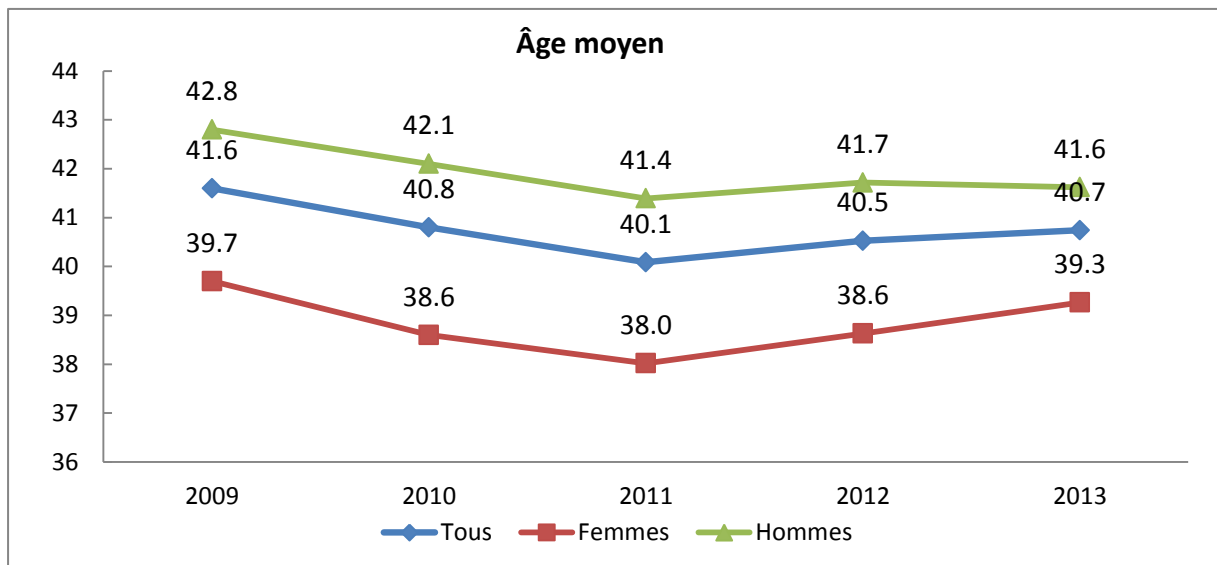
2.1 Effectif maximal et nationalités

L'effectif approuvé par le conseil d'administration pour 2013 était, comme pour 2012, de 481 postes à plein temps. Pour 2014 également, le conseil d'administration a approuvé 481 postes à plein temps. En 2013, la FINMA a employé en moyenne 504 collaborateurs pour 468 postes en équivalent plein temps. Quelque 20 % des effectifs travaillent à temps partiel.



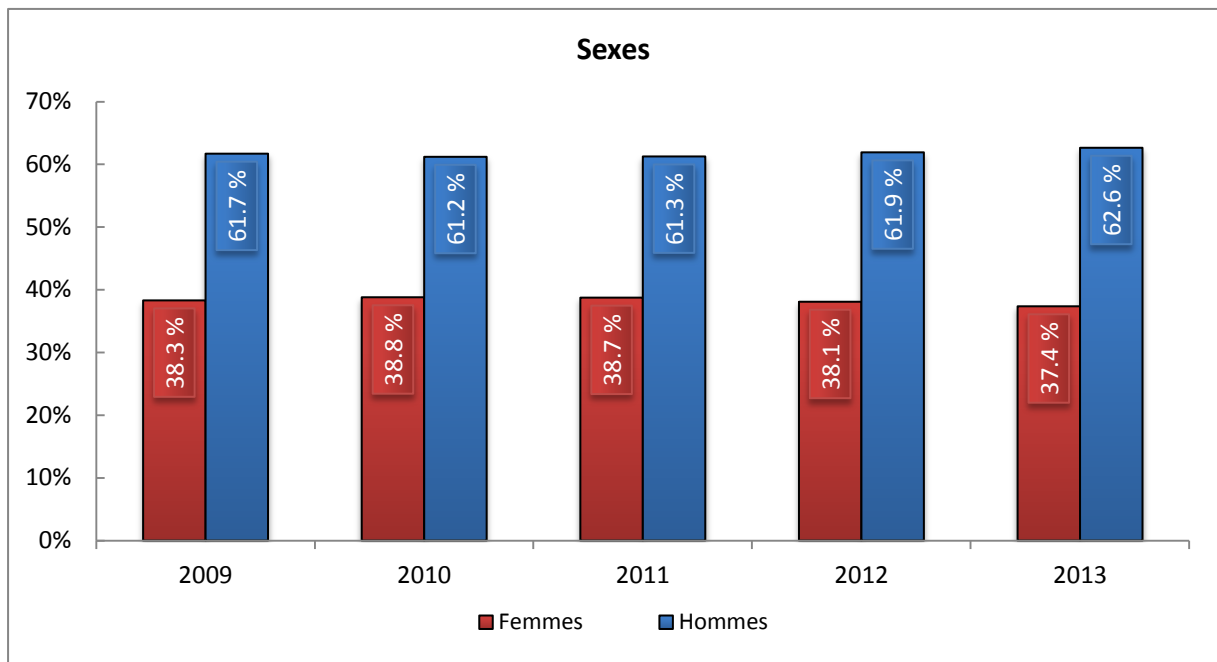
A la fin de 2013, la FINMA employait 75 collaborateurs de nationalité étrangère (y compris les stagiaires et les personnes détachées ou *secondées*).

2.2 Structure des âges



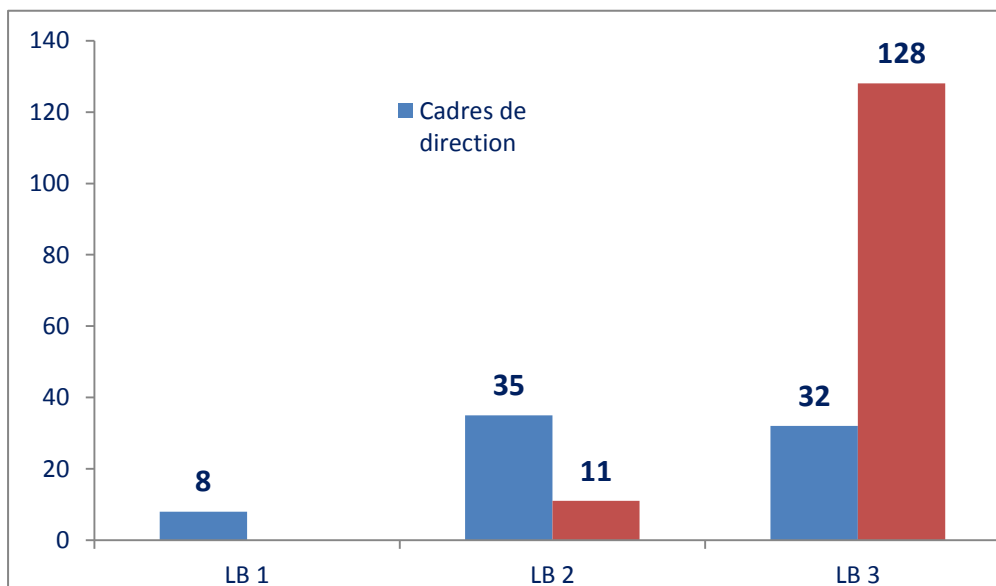
L'âge moyen des collaborateurs en 2013 s'élève toujours à 41 ans, comme l'année précédente. Environ 69 % des effectifs font partie de la classe d'âge 30-49 ans. 21 % des collaborateurs sont âgés de 50 ans ou plus, et 11 % constituent la relève plus jeune (moins de 30 ans).

2.3 Répartition par sexe



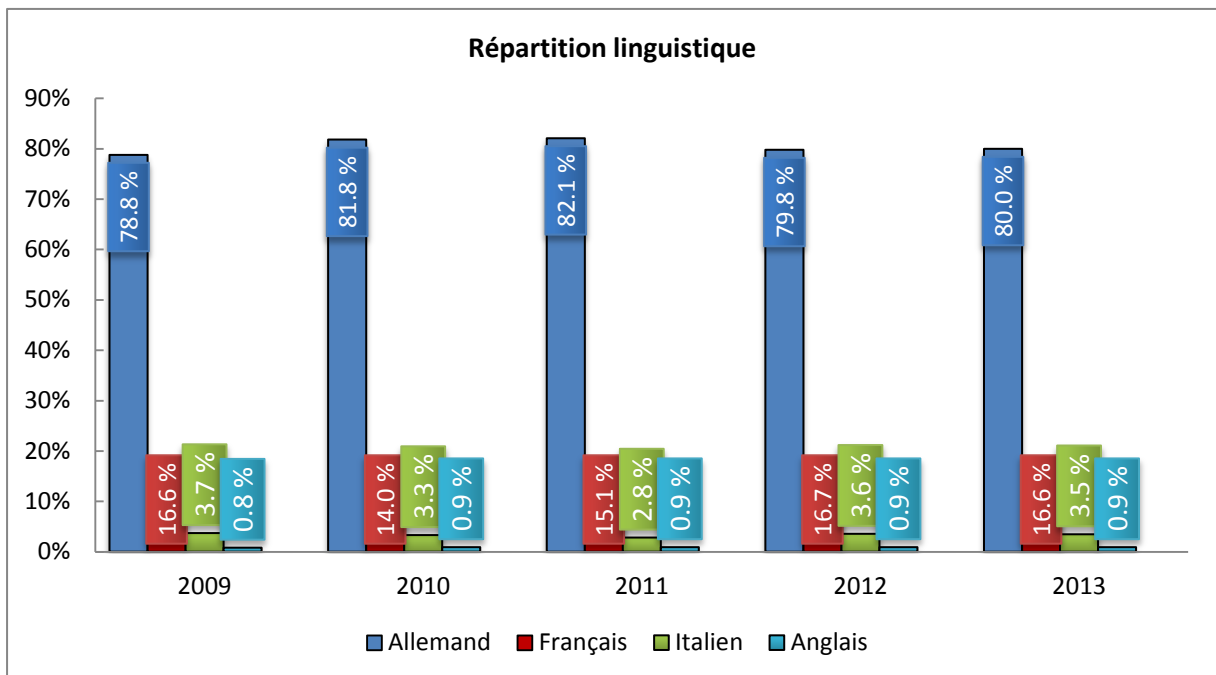
Depuis la création de la FINMA, la proportion de femmes n'a que peu varié ; elle se chiffrait à un bon 37 % en 2013 pour l'ensemble de l'organisation.

2.4 Cadres



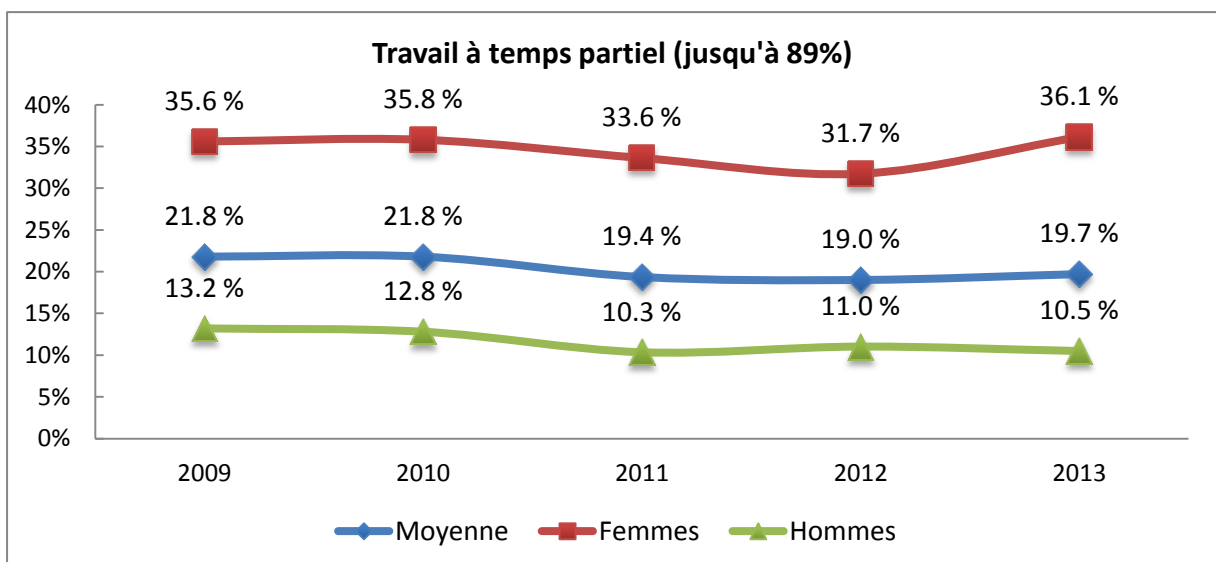
Les cadres travaillant à la FINMA sont au nombre de 214 et représentent 42 % des effectifs. La FINMA définit comme cadre toute personne exerçant des fonctions de direction ou des fonctions de spécialiste dans les plages salariales 1 à 3. Les cadres avec fonctions de direction sont au nombre de 75, soit 35 % de l'effectif des cadres. La proportion de postes de cadre occupés par des femmes atteint 31 %, celle des postes de direction occupés par des femmes est d'environ 19 %.

2.5 Répartition par langue



Pour remplir les missions confiées à la FINMA, il est important que ses collaborateurs disposent de bonnes connaissances, au moins passives, des langues nationales. 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.

2.6 Travail à temps partiel



Environ 80 % du personnel travaillent à plein temps (taux d'occupation \geq 90 %).

2.7 Personnes en formation, stages universitaires, détachements

La FINMA n'offre pas de formation professionnelle de base, comme des apprentissages, les conditions pour ce faire n'étant pas remplies.

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 quatorze stagiaires universitaires en 2013. La durée des engagements va de trois à douze mois, mais elle est généralement de six ou neuf mois. Sur les quatorze stagiaires, trois ont été embauchés à l'issue de leur stage.

Secondments

En vue de renforcer l'échange d'expériences, la FINMA promeut le recours à des *secondments* (détachements) 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 d'audit, cabinets d'avocats, autorités de surveillance étrangères, bourses, etc.). La FINMA fait à cet égard la distinction 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). Les détachements constituent un moyen privilégié de développer et promouvoir les talents.

17 *inbound secondment*s travaillaient à la FINMA en 2013, tandis que cinq des collaborateurs de l'autorité de surveillance étaient engagés dans des *outbound secondment*s. 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.

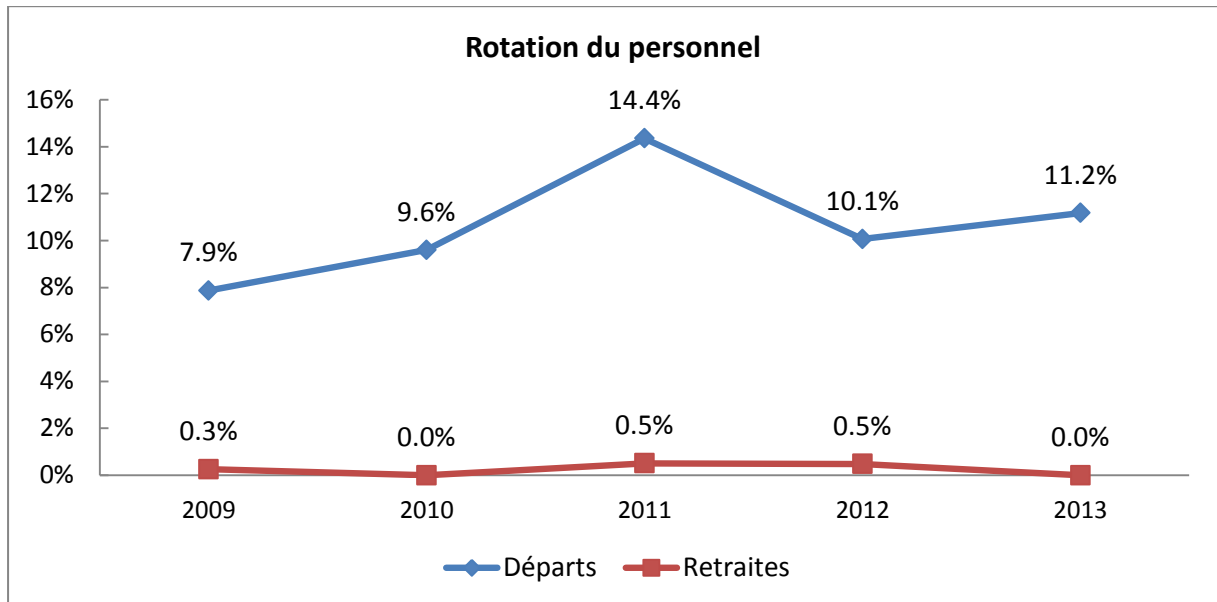
2.8 Intégration de personnes affectées dans leur capacité de travail

La FINMA souhaite offrir une possibilité de gains aux personnes souffrant d'un handicap. 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.

2.9 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 ainsi conférer une certaine fonction de formation. Dans le cadre de cette stratégie, les taux de fluctuation ont pu être stabilisés en 2013.

Le taux de rotation (sans les départs à la retraite, contrats à durée limitée et stages) s'élevait à 11 % à la fin de l'année 2013, restant donc globalement stable. Les mesures de fidélisation des collaborateurs (*secondments*, formation continue, développement du potentiel) semblent porter leurs fruits. La FINMA a réussi à accroître son caractère attrayant pour les jeunes spécialistes en accordant davantage d'importance à la fonction « Développement du personnel » et en définissant de nouvelles mesures de formation continue (par ex. *secondments* à l'étranger).



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 qu'elle représente un passage important dans une carrière type du secteur financier.

Les taux de fluctuation diffèrent selon les divisions considérées : ainsi, les taux de fluctuation des divisions Banques, Assurances et Enforcement se situent sensiblement en deçà de la barre des 10 %. Les autres divisions présentent elles une fluctuation plus importante que le taux de référence (de 10 à 12 %). Cet écart peut s'expliquer par les phénomènes suivants :

- Division Marchés : au sein de cette division travaillent en majorité des jeunes universitaires. En 2013 également, cette catégorie professionnelle a contribué plus que la moyenne à renforcer le taux de fluctuation. L'attrait que représente l'expérience acquise par ces collaborateurs a continué à croître sur le marché du travail.
- Division Services stratégiques : la forte fluctuation observée dans cette division s'explique par les changements organisationnels consécutifs au départ d'Urs Zulauf.
- Division Operations : la nouvelle orientation des ressources humaines ainsi que des changements organisationnels dans le domaine de l'ICT sont à l'origine d'une fluctuation plus importante que la moyenne.

Répartition des catégories de départs

En 2013, la FINMA a enregistré 73 départs de collaborateurs, qui peuvent être répartis dans les catégories suivantes :

Catégories de départ en 2013	Nombre	En %
Résiliation du contrat de travail par le collaborateur	47	64
Contrat de travail à durée limitée	10	14
Résiliation du contrat de travail par consentement mutuel (convention de rupture)	8	11
Contrats de travail à durée limitée (stages)	6	8
Résiliation par la FINMA durant la période d'essai	1	1
Retraite anticipée	1	1
Résultat global	73	

Par rapport à 2012, il y a eu davantage de résiliations du contrat de travail par consentement mutuel (conventions de rupture). Le relèvement du niveau d'exigences posées aux collaborateurs, ainsi que des modifications des profils de postes ont été les principaux motifs pour la résiliation d'un commun accord des rapports de travail.

3 Politique salariale

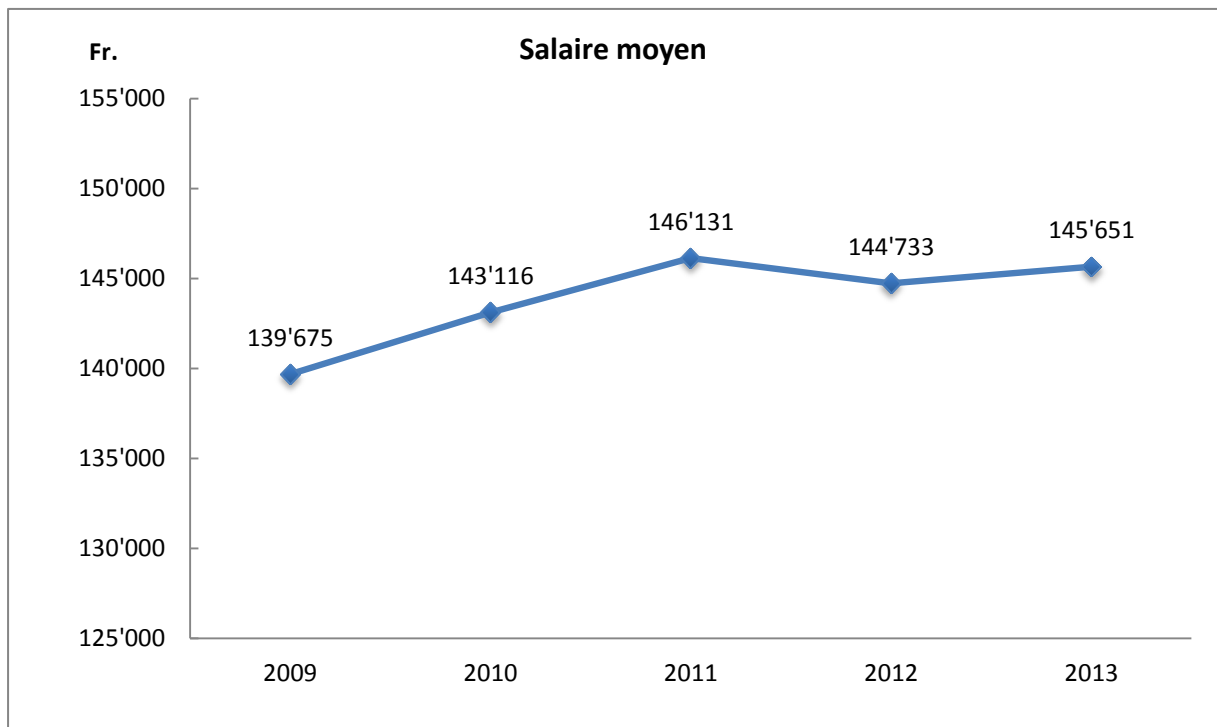
La base du système des salaires de la FINMA comporte six plages salariales qui se superposent partiellement.

Plage salariale	Montant minimum	Montant maximum
1	215 000	300 000
2	170 000	260 000
3	130 000	210 000
4	100 000	160 000
5	70 000	120 000
6	50 000	90 000

Un salaire de base supérieur à 300 000 francs suisses requiert l'accord du chef du DFF. Le montant maximal du salaire de base et de la composante de salaire variable pour le directeur est fixé lors de l'engagement et est soumis à l'approbation du Conseil fédéral. La rémunération du conseil d'administration et de la direction figure dans les comptes annuels.

Le marché du travail reste tendu en ce qui concerne les spécialistes de la finance, ce qui augmente les dépenses de recrutement. A cela s'ajoute le fait que les prétentions salariales des spécialistes qualifiés dépassent parfois le cadre du système salarial de la FINMA et que ce système arrive bien souvent à ses limites en ce qui concerne la progression des salaires des spécialistes expérimentés.

3.1 Salaire moyen



Le calcul du salaire moyen a été établi sur la base du genre de coûts « salaires » tiré du compte de résultat. La légère augmentation du salaire moyen correspond au renchérissement de l'offre sur le marché du travail.