



finma

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

4 AVRIL 2017

# Rapport sur le personnel 2016

## Introduction

---

La politique et la stratégie de la FINMA en matière de personnel se fondent sur les valeurs fondamentales de la FINMA, sur la stratégie de la FINMA et sur les principes de gestion du personnel. Le présent rapport donne un aperçu des mesures mises en œuvre en 2016 en matière de personnel, 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 en matière de personnel pour l'année 2017.

## Table des matières

---

### 4 POLITIQUE EN MATIÈRE DE PERSONNEL EN 2016

---

- 4 **Conciliation du travail et de la famille**
- 5 **La FINMA devient une entreprise formatrice**
- 5 **Certificat «Good Practice in Fair Compensation»**
- 6 **Lancement de la formation interne pour les cadres**
- 6 **Introduction d'un instrument de planification du personnel à moyen terme**

### 7 INDICATEURS DE LA GESTION DU PERSONNEL

---

- 7 **Recrutement**
- 7 Nouveaux postes occupés et occupation des postes à l'interne
- 8 Stages pour étudiants des hautes écoles
- 8 Détachements *inbound*
- 9 **Développement du personnel**
- 9 Dépenses pour la formation et le perfectionnement
- 9 Programme de développement des potentiels
- 10 Détachements *outbound*
- 10 **Maintien et affectation du personnel**
- 10 Chiffres-clés relatifs à la structure salariale
- 12 Evaluations de la performance et conventions d'objectifs
- 12 Charge de travail et temps de travail
- 13 Absences et gestion de la santé
- 13 Conciliation de la famille et du travail
- 14 Travail à temps partiel
- 16 **Départs et rotation du personnel**
- 16 Définition
- 16 Rotation du personnel

### 17 CHIFFRES-CLÉS RELATIFS AUX EFFECTIFS

---

- 17 **Bases de calcul**
- 17 **Effectif maximal et nationalités**
- 19 **Age et ancienneté**
- 19 Structure des âges
- 20 Ancienneté
- 21 **Répartition par sexe**
- 21 **Cadres et évolution des effectifs d'encadrement**
- 21 Structure fonctionnelle visée
- 22 Effectifs d'encadrement
- 23 **Langues**

### 24 PERSPECTIVES POUR 2017

---

### 25 LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

Le travail stratégique en matière de personnel a été marqué par les travaux de finalisation consécutifs à la révision de l'ordonnance et des règlements sur le personnel opérée en 2015. De plus, la FINMA a suivi les questions de conciliation entre travail et famille. Elle a pour la première fois élaboré et appliqué avec succès un instrument pour assurer la planification qualitative du personnel à moyen terme.

### Conciliation du travail et de la famille

La conciliation du travail avec la vie privée a pris de l'importance ces dernières années. Les employeurs répondant aux besoins des collaborateurs qui assument des obligations familiales peuvent être avantagés en matière de recrutement et de rétention de personnel hautement qualifié.

Concilier travail et famille est aussi un besoin au sein de la FINMA. Environ 40 % des collaborateurs ont un ou plusieurs enfants en âge d'aller à l'école ou plus jeune(s). Cela correspond à peu près à la moyenne suisse. La FINMA a, pour cette raison, entrepris d'établir un inventaire des conditions et besoins actuels et élaboré une comparaison avec d'autres entreprises préconisant les mêmes mesures. Cette comparaison a été réalisée en collaboration avec le Bureau UND, un centre de compétence dédié à la conciliation du travail et de la famille.

Le rapport montre que la FINMA est déjà bien positionnée en tant qu'employeur favorisant la vie de famille. Les points forts résident dans l'autonomie au niveau du temps et du lieu de travail, dans les modèles de travail à temps partiel, dans la politique salariale et dans le développement du personnel. Des améliorations sont souhaitables en ce qui concerne le congé paternité et le congé pour soins à des proches ainsi que la communication de l'offre – parfois de bonne qualité – déjà disponible.

Sur la base de cette comparaison, la FINMA a décidé d'une série de mesures d'amélioration. On peut entre autres citer :

- Les dispositions sur le congé parental sont élargies, pour les hommes et les femmes, par un droit de prolongation (non payée) du congé. Le congé paternité payé est étendu à 10 JT.
- Pour alléger la reprise du travail, les collaboratrices ont désormais le droit, durant les douze mois suivant la naissance, de réduire temporairement leur taux d'activité jusqu'à un minimum de 40 %. Elles peuvent ainsi reprendre progressivement leur activité.
- La création de postes à temps partiel appropriés pour les collaborateurs ayant des enfants est inscrite dans le règlement du personnel. Les collaborateurs peuvent, en accord avec la FINMA, réduire leur taux d'activité jusqu'à un minimum de 50 % pour les fonctions de spécialistes et de 80 % pour les cadres.
- Les règles concernant les congés pour apporter des soins à des proches sont élargies. Jusqu'à trois JT sont désormais couverts pour chaque cas, par exemple aussi pour accompagner des membres âgés de la famille en cas d'urgence.
- La possibilité d'acquiescer des congés supplémentaires et le droit à des congés non payés tous les cinq ans de service sont introduits comme éléments complémentaires favorisant une gestion autonome du temps.
- La FINMA met aussi en place pour ses collaborateurs un point de contact indépendant pour la protection de la personnalité et pour de premiers conseils lors d'étapes difficiles de la vie.

Un élargissement des modèles de travail à temps partiel a déjà été mis en œuvre en 2016. Dans la mesure où les affaires dont ils s'occupent le permettent, les collaborateurs peuvent choisir un modèle de travail à temps partiel qui tient compte de manière optimale des exigences dues à des obligations régulières ou à du partage de poste.

### La FINMA devient une entreprise formatrice

La FINMA propose depuis l'été 2017 une place d'apprentissage pour chaque année de formation de l'apprentissage d'employé de commerce. L'office cantonal compétent pour la formation professionnelle a octroyé l'autorisation requise, un concept de formation a été élaboré et une première personne a été engagée. En créant ces places, la FINMA souhaite contribuer à une politique du personnel durable et assumer une part de responsabilité sociale.

### Certificat « Good Practice in Fair Compensation »

Un an après l'introduction de son nouveau système de salaires, la FINMA a soumis celui-ci à un audit indépendant. Des experts de l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) ont ainsi confirmé l'équilibre et l'efficacité de la structure des salaires de la FINMA. Ils lui ont décerné le certificat « Good Practice in Fair Compensation ».

L'audit comprenait d'un côté une évaluation quantitative sous la forme d'une analyse statistique anonymisée de la structure actuelle des salaires, analyse s'appuyant sur les critères de l'instrument utilisé par la Confédération pour l'égalité salariale, « Logib ». D'un autre côté, l'audit s'est penché sur les processus et les règlements en matière de personnel en recourant à une récolte de données qualitatives.

L'analyse de l'équité salariale montre que la FINMA, avec 2,6 % de différence de salaires non expliquée entre hommes et femmes, reste bien en deçà de la valeur maximale prescrite de 5,0 %.<sup>1</sup> La FINMA se situe dans la moyenne des entreprises certifiées jusqu'ici.

La FINMA veut maintenir ou améliorer ce résultat en appliquant rigoureusement les principes existants en matière d'égalité des chances dans la fixation des salaires. Le prochain audit de maintien par la SQS sera mené à l'automne 2017.

<sup>1</sup> La valeur maximale de 5 % est le seuil de tolérance pour l'équité salariale dans le cadre des approvisionnements de la Confédération.

### Lancement de la formation interne pour les cadres

Une formation interne intitulée « *Führungsinstrumente* » a été donnée pour la première fois en 2016 et constitue un élément important du concept général des formations internes. Cet investissement dans les compétences de gestion des cadres doit apporter une contribution positive sur le plan des prestations d'équipe et de la rétention du personnel. Le modèle de formation prépare les cadres de la FINMA de manière ciblée à des processus de gestion internes (recrutement, conventions d'objectifs, évaluations de la performance). La participation est obligatoire. La formation en gestion peut, au besoin, être complétée par des formations externes.

### Introduction d'un instrument de planification du personnel à moyen terme

Dans le cadre de l'extension du *controlling* concernant le personnel, la FINMA a, avec la structure cible des fonctions, conçu et appliqué pour la première fois à l'échelle de la FINMA en 2016 un instrument de planification qualitative du personnel à moyen terme. Cet instrument se fonde sur la grille de fonctions de la FINMA pour fixer, au niveau de la division, les ressources en personnel nécessaires pour chaque fonction (niveau d'exigences) sur un horizon temporel de moyen terme d'environ trois ans pour que les tâches actuelles et prévisibles sur cette période puissent être effectuées.

La structure cible des fonctions permet, grâce à une analyse générale comparant l'état actuel et l'état souhaité de la structure du personnel, de faire des prévisions sur le futur niveau attendu des qualifications et des salaires dans une équipe, dans une division ou sur l'ensemble de la FINMA. Elle facilite la planification des besoins en matière de personnel, d'évolution des salaires et de recrutement.

## Indicateurs de la gestion du personnel

Ce chapitre contient des indicateurs issus des processus centraux de la gestion du personnel. Si des chiffres existent concernant l'année précédente pour ces indicateurs, ils sont indiqués.<sup>2</sup>

### Recrutement

#### Nouveaux postes occupés et occupation des postes à l'interne

En 2016, 42 collaborateurs ont été engagés pour une durée indéterminée à la FINMA. Dans 22 cas, (52 %, contre 57 % l'an précédent), des postes ont été repourvus à l'interne avant d'entreprendre un remplacement à un niveau d'exigence égal ou inférieur. Cela correspond au but que s'est fixé la FINMA de pourvoir au moins 40 % des postes à l'interne au niveau des cadres (plages salariales 1 à 3). Cela permet de réduire les coûts de recrutement et de donner aux collaborateurs des perspectives d'évolution.

Y sont inclus 10 cas de collaborateurs engagés pour une durée déterminée qui ont pu passer à une autre fonction, cette fois à durée indéterminée (contre 4 l'année précédente).<sup>3</sup> Les promotions de collaborateurs découlant de modifications de la structure organisationnelle ne sont pas comptées comme nominations internes.

Un résultat positif comparable apparaît en ce qui concerne les positions de cadres (PS 1 à 3, cadres spécialistes et cadres dirigeants).

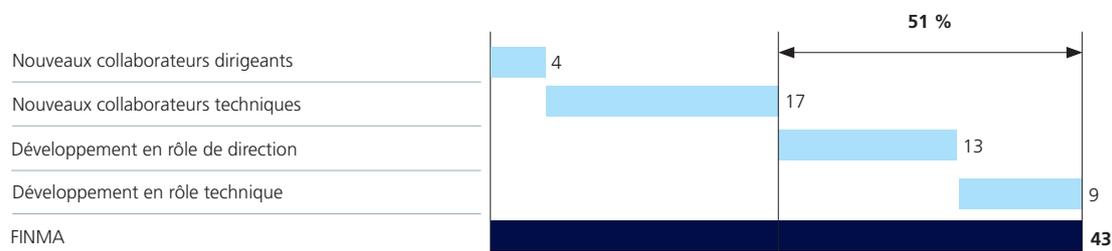
#### Taux de recrutement à l'interne pour les postes de cadres et de direction

	2016	2015
Taux de recrutement interne pour les cadres	51 %	52 %
Taux de recrutement interne pour les postes de direction	76 %	78 %

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

#### La moitié de toutes les positions de cadre mises au concours ont été pourvues à l'interne.

#### Recrutement au niveau des cadres (PS 1 à 3) pour l'année 2016 en HC



<sup>2</sup> Remarque: la révision interne et l'office du directeur ne sont pas indiqués dans tous les tableaux et graphiques, cela pour des raisons de protection des données ou en raison de leur caractère accessoire.

<sup>3</sup> 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.

### Stages pour étudiants des hautes écoles

La FINMA offre des places de stage aux étudiants et diplômés au niveau du master, principalement en économie, droit ou mathématiques. Seize stages de ce type ont été faits en 2016 (18 en 2015).<sup>4</sup> La durée des stages a varié entre six et douze mois. Deux personnes (1 en 2015) ont été engagées au terme du stage.

### Détachements *inbound*

La FINMA favorise le recours aux détachements (« *secondments* ») afin d'intensifier les échanges d'expérience avec des entreprises du secteur financier, d'autres autorités de surveillance et des organisations internationales appropriées.

Un détachement auprès de la FINMA, ou *inbound secondment*, est un prêt de personnel ne requérant pas d'autorisation spécifique et mettant l'accent sur 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 ainsi détachés restent engagés par leur employeur. En travaillant au sein de la FINMA, ils peuvent avoir un aperçu de ses tâches principales.

En 2016, 15 *inbound secondees* (14 en 2015) ont été actifs auprès de la FINMA. Ils provenaient principalement de cabinets d'avocats suisses et de sociétés d'audit. La FINMA dédommage l'organisation prêteuse pour une partie des coûts qui en résultent pour elle en fonction des dispositions contractuelles prévues. La durée d'engagement d'un détachement auprès de la FINMA est généralement d'environ six mois, mais au plus d'un an.

<sup>4</sup> Sont comptés les stages commencés en 2016 (10) et ceux achevés en 2016 (6).

### Développement du personnel

#### Dépenses pour la formation et le perfectionnement

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

#### Chiffres-clés relatifs à la formation et au perfectionnement

	2016	2015
Nombre de jours de formation payés	1 301	821
Nombre moyen de jours de formation par EPT <sup>5</sup>	3,5	1,8
Participation totale aux coûts de formation, en KCHF	870	737
Participation moyenne aux coûts par EPT, en KCHF	1,9	1,8

Remarque : les coûts et le temps investis pour les personnes détachées auprès d'autres employeurs (*outbound secondments*) ne sont pas comptabilisés dans les coûts de formation.

#### Programme de développement des potentiels

La FINMA a mis en place depuis 2014 une gestion systématique des talents à l'échelle de la FINMA. Les collaborateurs recelant du potentiel pour des tâches plus poussées sont identifiés chaque année dans le cadre de planifications récurrentes. Ils sont sélectionnés pour participer au programme de développement des potentiels (PDP) ou confirmés au sein de ce programme s'ils en font déjà partie.

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. 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.

La direction a limité l'accès au programme afin de pouvoir offrir des moyens suffisants et, ultérieurement, des chances suffisamment concrètes d'élargissement de la fonction concernée ou de promotion.

A titre de valeur indicative, la proportion de collaborateurs participant au PDP ne devrait pas excéder 15 %.

Les indicateurs relatifs aux participants au PDP sont stables. L'âge moyen des participants est inférieur à celui de l'ensemble des collaborateurs et la répartition des sexes des participants correspond à la moyenne de la FINMA. Ces chiffres confirment que l'égalité des chances est garantie également en ce qui concerne l'accès au PDP.

#### Indicateurs statistiques relatifs aux participants au PDP en 2016 à l'échelle de la FINMA

	2016	2015
Nombre de participants au PDP	44	42
En % du nombre de collaborateurs <sup>6</sup>	9 %	9 %
Age moyen, en années	37	35
Proportion de femmes dans le PDP	39 %	36 %
Orientation du développement		
spécialisation technique	18 %	
conduite de personnel	11 %	
les deux	71 %	
Arrivées dans le programme, en HC	21	20
Départs du programme, en HC	20	17
Raison des départs		
promotion / transfert interne	6	
fin normale du programme	5	
fin du programme avant terme	4	
collaborateurs ayant quitté la FINMA	5	

<sup>5</sup> L'effectif du personnel était de 453 équivalents plein temps (EPT) fin 2016.

<sup>6</sup> La FINMA comptait fin 2016 492 collaborateurs engagés à durée indéterminée.

### Détachements *outbound*

Un détachement *outbound* est l'envoi de collaborateurs par la FINMA pour une durée brève et en mettant l'accent sur leur développement. Des détachements de ce type sont notamment encouragés dans le cadre du programme de développement des potentiels. Les organisations partenaires pour ces détachements peuvent être des autorités internationales, des sociétés d'audit ou des organisations partenaires suisses ou étrangères.

La durée du détachement va de trois à douze mois. Elle est généralement de six mois. La FINMA reste l'employeur des collaborateurs. En 2016, la FINMA a organisé 7 détachements *outbound* (10 en 2015), tous auprès d'autorités de surveillance étrangères. De plus, 4 collaborateurs ont exécuté un détachement sans participer au PDP. Le détachement permet au collaborateurs détachés d'acquérir des connaissances et des expériences. Ils peuvent appliquer ce savoir-faire après leur retour dans leur activité et le transmettre à d'autres collaborateurs de la FINMA.

Les collaborateurs ont aussi la possibilité, depuis 2016, de prendre part à un détachement interne. Dans ce cadre, des collaborateurs travaillent pour une durée définie dans une autre fonction hors de leur division. L'an dernier, la FINMA a réalisé 3 détachements internes (aucun l'an précédent).

## 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.

### Chiffres-clés relatifs à la structure salariale

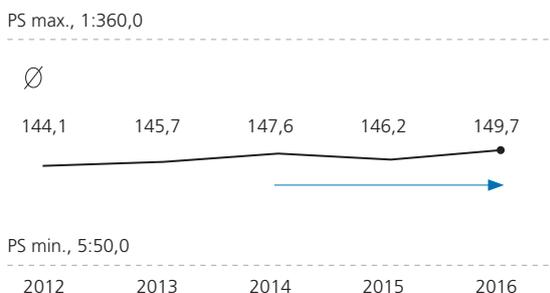
Le système de salaire de la FINMA se fonde sur 63 fonctions individuelles, évaluées de manière analytique et rattachées chacune à l'une des plages salariales suivantes, qui se recoupent en partie. Les salaires moyens restent constants.

### Structure salariale selon le niveau hiérarchique

PS	Niveau hiérarchique	Salaire min.	Salaire max.
1	Direction	240,0	360,0
2	Cadre supérieur	180,0	300,0
3	Cadre	130,0	240,0
4	Spécialiste	90,0	170,0
5	Collaborateur administratif	50,0	120,0

### Salaires annuels moyens, de 2012 à 2016

#### Salaires annuels moyens par collaborateur, en KCHF



### Les indicateurs salariaux restent comparables à ceux d'entreprises comparables.

#### Indicateurs relatifs aux salaires pour 2016

Indicateur	Rapport %	Rapport	Benchmark	Evaluation
Salaire le plus bas / salaire le plus élevé	9,4 %	1:10,6	> 1:12	ok
Salaire le plus bas / salaire moyen	33,4 %	1:3	> 1:6	ok
Prestations salariales secondaires moyennes / salaire moyen	4,3 %		< 5 %	ok
Résultat de l'analyse d'équité salariale «Logib» / Audit SQS	2,6 %		< 5 %	ok

Le salaire moyen par EPT<sup>7</sup> est resté constant dans les cinq dernières années (+3,4 % en cinq ans, ce qui correspond à +0,7 % par an). 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.

Les différences dans la structure des salaires reflètent d'une part la structure des âges et la structure d'encadrement des divisions. D'autre part, certaines divisions comprennent de nombreuses fonctions de support moins bien rémunérées.

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 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 part de prestations salariales secondaires moyennes<sup>8</sup> par rapport au salaire moyen par collaborateur est inférieure à 5 %. Cet indicateur illustre la construction simple et directe du système salarial de la FINMA.

Indépendamment de leur plage salariale, tous les collaborateurs ont droit aux prestations salariales se-

condaires suivantes : abonnement général / indemnité de déplacement et participation aux coûts d'appareil de téléphonie. Les frais forfaitaires sont réservés aux deux plus hautes plages salariales. Les allocations familiales et pour charge d'assistance subobligatoires s'appliquent pour tous les collaborateurs ayant des enfants, jusqu'à ce que ceux-ci aient 25 ans ou aient achevé leur première formation.

La valeur obtenue par le bureau d'audit indépendant de la SQS est indiquée pour la première fois en tant que résultat de l'analyse d'équité salariale. La différence de salaire entre hommes et femmes était en 2016 de 2,6 % (contre 1,4 % l'année précédente). Cette détérioration des différences inexplicables des salaires peut être due à la méthode de mesure plus précise et rigoureuse appliquée dans le cadre de l'audit (analyse de scénario). Le calcul effectué auparavant uniquement de façon interne ne permettait pas de rendre suffisamment précisément les différences effectives de salaire.

<sup>7</sup> Les types de coûts « salaire » et « primes » 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.

<sup>8</sup> Les prestations salariales secondaires comprennent : les frais forfaitaires, l'abonnement général / indemnité de déplacement, les allocations familiales et pour charges d'assistance subobligatoires ainsi que la participation aux coûts d'appareils de téléphonie par la FINMA.

### 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* » (MbO)<sup>9</sup>, désigné ci-après comme processus MbO.

Les augmentations automatiques de salaire en cas de bonnes évaluations de la performance n'existent pas dans le système salarial de la FINMA.

### Résultats à l'échelle de la FINMA pour les évaluations de la performance

	2016	2015
Attentes dépassées	23 %	35 %
Attentes atteintes	68 %	68 %
Attentes en grande partie atteintes	7 %	–
Prestations insuffisantes	1 %	2 %

Le processus MbO a été complètement remanié en 2015. La suppression de la composante variable du salaire a eu un fort impact sur la manière d'utiliser les conventions d'objectifs et les évaluations de la performance. Il n'y a pas de prescriptions sur la classification et la répartition des évaluations de la performance à la FINMA.

### 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.

### Solde de vacances et d'heures des collaborateurs de la FINMA en 2016

	2016	2015
Solde de jours de vacances par EPT, en JT <sup>10</sup> :	6,3	6,4
Heures d'appoint par EPT, en JT :	2,0	2,9

Les soldes de vacances et d'heures variables en fin d'année sont dans l'ensemble en bonne position. 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 d'appoint en fin d'année est de 2,6 jours de travail par EPT dans l'administration publique et de 10,2 JT par EPT dans l'industrie financière<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Conduite au moyen de conventions d'objectifs.

<sup>10</sup> Jours de travail de 8,4 heures.

<sup>11</sup> Source : Office fédéral de la statistique.

### Absences et gestion de la santé

Le taux de maladie donne l'absentéisme causé par la maladie, les accidents non professionnels et les accidents professionnels mesurés à l'aune du temps de travail visé. Comme celui-ci dépend du taux d'activité, les chiffres sont calculés en fonction des équivalents plein temps en fin d'année.<sup>12</sup> Les collaborateurs ayant quitté la FINMA ne sont pas pris en compte dans le calcul.

Les absences pour raison de maladie et d'accident sont de manière générale peu nombreuses. Aucun accident professionnel n'est à déplorer en 2016 (comme en 2015). Le taux de maladie moyen s'est élevé à 2,3 % (année précédente: 2,0 %).

Le taux de maladie à l'échelle de la FINMA a augmenté principalement en raison d'un nombre inférieur de cas de longue durée. Il reste toutefois à un niveau acceptable. En comparaison, un taux de maladie inférieur à 2,5 % est utilisé comme valeur comparative pour ce rapport. Pour les fonctions requérant un niveau de formation supérieur, les valeurs comparatives au niveau suisse pour le taux de maladie se situent entre 1,8 et 2,8 %. Le taux moyen est de 4,5 % dans le secteur financier et de 3,2 % dans l'administration publique.<sup>13</sup>

Absences prolongées : 22 collaborateurs ont été malades plus de vingt-cinq jours au total en 2016 (15 l'année précédente). Cela correspond à 4,2 % de l'effectif moyen.<sup>14</sup>

Cas de longue durée : 7 collaborateurs (1,4 % de l'effectif du personnel) ont été en arrêt maladie durant plus de soixante jours de travail.

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

Tous les cas de longue durée ont pu être réglés durant l'année. Trois cas ont donné lieu à un départ volontaire accompagné. Dans les autres cas, un état stable a pu être retrouvé grâce aux mesures de réintégration, parfois en réduisant le temps de travail.

### Conciliation de la famille et du travail

En offrant des conditions de travail permettant de bien concilier famille et travail, la FINMA souhaite se positionner en tant qu'employeur attractif et en tirer des effets positifs sur la fidélisation du personnel et le recrutement, notamment aussi en augmentant la présence féminine dans les positions de cadres.

C'est ainsi que le rapport sur le personnel présente, à partir de 2016, une sélection d'indicateurs sur le besoin en la matière et sur l'efficacité des mesures favorisant la conciliation du travail et de la famille.

### Collaborateurs ayant des obligations parentales

	2016	2015
Part des collaborateurs avec enfants	47 %	43 %
Dont part avec enfants de moins de 6 ans	56 %	59 %
Dont part avec enfants de moins de 16 ans	44 %	41 %
Age moyen des enfants des collaborateurs, en années	9,3	9
Nouveaux collaborateurs avec enfants <sup>15</sup>	22 %	13 %

<sup>12</sup> Y compris les collaborateurs à durée déterminée et les stagiaires.

<sup>13</sup> Source : Office fédéral de la statistique.

<sup>14</sup> Y compris les stagiaires et les collaborateurs à durée déterminée, sans les personnes détachées (*secondées*) et les collaborateurs externes.

<sup>15</sup> Les nouveaux collaborateurs ayant des enfants en âge d'aller à l'école comparé au nombre total de nouveaux collaborateurs.

L'Office fédéral de la statistique a relevé en 2015 que près de 40 % des employés en Suisse ont un besoin accru de conciliation de la famille et du travail. Les indicateurs de la FINMA montrent que ce besoin se fait sentir à la FINMA également. Il correspond environ à la moyenne suisse.

### Parentalité

	2016	2015
Nombre de maternités en 2016	13	8
Durée moyenne du congé maternité en mois <sup>16</sup>	5,7	5,5
Taux de retour après la maternité	100 %	87,5 %

La FINMA offre, aujourd'hui déjà, à ses collaboratrices la possibilité de prolonger le congé maternité (en prenant des vacances ou des congés non payés). Elle s'avère ainsi être un employeur très flexible.

### Organisation flexible du temps de travail

L'organisation flexible du temps de travail est une composante importante pour concilier famille et travail. En 2016, chaque collaborateur (HC) pouvait compenser jusqu'à 6 JT d'appoint (pas d'indication pour l'année précédente). L'évaluation des absences saisies dans le système de saisie du temps de travail montre qu'en moyenne, pour chaque collaborateur de la FINMA, 6 JT ont été compensés par du temps libre de même durée. Dans 14 cas, un congé non payé a été octroyé. La durée moyenne du congé non payé pris se monte à 35 JT. Ces indicateurs montrent que les collaborateurs de la FINMA ont profité de l'organisation flexible du temps de travail et des absences.

Remarque : les jours de travail réduits ou l'utilisation par heures du solde d'horaire variable n'ont pas été reportées dans le système de saisie du temps de travail.

### Travail à temps partiel

Ce rapport définit le travail à temps partiel comme un taux d'occupation inférieur à 90 %.<sup>17</sup> Le travail à temps partiel est un élément important d'une politique du personnel visant à concilier travail et famille. La FINMA veut proposer 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 %. Le taux d'occupation moyen<sup>18</sup> pour tous les collaborateurs a atteint 92,2 % en 2016 (94,0 % l'année précédente), le taux d'occupation moyen pour les nouveaux collaborateurs était de 93,5 % (94,1 % l'année précédente).

L'augmentation de la part des collaborateurs travaillant à temps partiel s'explique avant tout par des adaptations du taux d'occupation des collaborateurs déjà présents. Les nouveaux collaborateurs sont pour la plupart actifs à plein temps.

<sup>16</sup>Durée de l'absence totale en raison de la maternité, y compris le congé maternité (seize semaines), les vacances et le congé non payé.

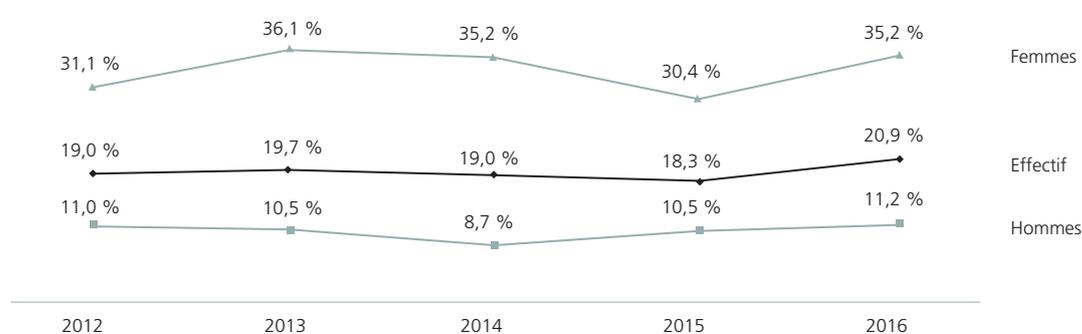
<sup>17</sup>Dans le rapport d'activité et le *reporting* de la commission de gestion, tous les taux d'occupation inférieurs à 100 % sont considérés comme travail à temps partiel. Du point de vue de l'activité (charges de coordination, absences), la définition retenue ici fait plus de sens. Considérer les taux de 90 % et plus comme des pleins temps correspond aux bonnes pratiques existantes.

<sup>18</sup>Valeur moyenne du taux d'activité de tous les collaborateurs (HC) en fin d'année (EOY).

## Indicateurs de la gestion du personnel

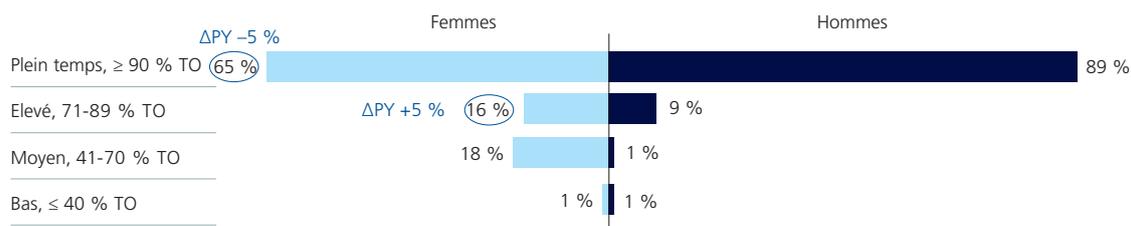
La part des personnes employées à temps partiel a augmenté.

Part des collaborateurs ayant un taux d'occupation inférieur à 90 %, de 2012 à 2016



Les femmes ont tendance à travailler à un taux plus bas que les hommes.

Répartition des collaborateurs en fonction du taux d'occupation (TO) partiel, en 2016



Le graphique montre qu'à la FINMA, peu d'hommes travaillent à un taux partiel moyen (de 41 à 70 %). Les collaboratrices sont bien plus souvent engagées à temps partiel moyen ou élevé que leurs collègues masculins. Comparé à l'année précédente, la part de femmes ayant un taux d'occupation élevé a augmenté de 5 %, pour atteindre 16 %. En revanche, moins de femmes travaillaient, en proportion, à temps complet (baisse de 5 %, à 65 %).

Les temps partiels bas (jusqu'à 40 %) sont rares à la FINMA, tant pour les femmes que pour les hommes. Cela s'explique par des activités dans les différentes fonctions au sein de la FINMA qui sont peu aptes à être partagées, peu standardisées et souvent orientées sur le long terme en ce qui concerne le traitement des dossiers. Ces activités ne peuvent être exécutées que très partiellement avec un taux d'activité bas ou en partage de poste.

### Départs et rotation du personnel

#### Définition

Dans les considérations qui suivent, le mot « rotation » est défini comme « 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 cherche, dans sa stratégie en matière de personnel, un taux de rotation moyenne de 8 à 12 % à moyen terme. Les raisons et objectifs en sont les suivants :

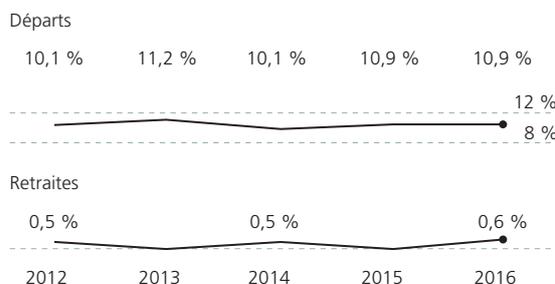
- La FINMA doit garantir un afflux constant et un renouvellement permanent du savoir-faire grâce aux nouveaux collaborateurs provenant du secteur financier pour suivre le rythme des évolutions dans le monde financier.
- Une certaine rotation à intervalles réguliers des responsables de la surveillance est importante pour l'exercice de la surveillance. Les nouveaux collaborateurs apportent des points de vue complémentaires sur l'activité de surveillance bienvenus et améliorent ainsi la finesse de l'analyse dans la manière dont la FINMA s'acquittent de ses missions.
- La marge de rotation recherchée 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 déjà présents des occasions plus fréquentes d'élargir leurs tâches, d'être promus ou de changer de fonction. Cela a un effet positif sur la motivation et la durée de service des talents ambitieux.

La part minimale de départs à la retraite ordinaires ressort sur la période. Cela est dû au fait que la plupart des collaborateurs de la FINMA se décident pour une retraite anticipée avant l'âge de la retraite.

Un total de 53 personnes ont quitté la FINMA (départs correspondant à la définition de la rotation) en 2016. Environ 94,0 % de ces cas sont dus à des départs ordinaires, soit décisions de l'employé ou départ à la retraite anticipé de manière volontaire ; 6,0 % des départs sont dus à une décision de la FINMA. Le taux de licenciement<sup>19</sup> est ainsi d'environ 0,5 % de l'effectif en 2016.

#### Taux de fluctuation stable au sein de la marge visée

#### Taux de fluctuation mobile pour les départs et les départs à la retraite ordinaires, de 2012 à 2016



<sup>19</sup>Nombre de départs à l'initiative de l'employeur (effectif du personnel EOY 2015), en HC.

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

Les indicateurs suivants donnent une idée de la structure actuelle du personnel. La FINMA est, sur le plan du personnel, une autorité plutôt jeune et bien diversifiée. Elle se considère comme une « organisation d'experts » donnant beaucoup d'importance aux connaissances spécialisées de ses collaborateurs.

### Bases de calcul

Les indicateurs qui suivent relatifs au personnel s'appuient, sauf indication contraire, sur l'effectif du personnel de la FINMA au 31 décembre 2016, y compris les engagements de durée déterminée et les stagiaires, mais sans les détachements et les collaborateurs temporaires et externes. Cette base de calcul facilite les évaluations détaillées des différentes caractéristiques des collaborateurs et des différents domaines de la structure organisationnelle ainsi que la comparaison entre les unités organisationnelles.<sup>20</sup>

### Effectif maximal et nationalités

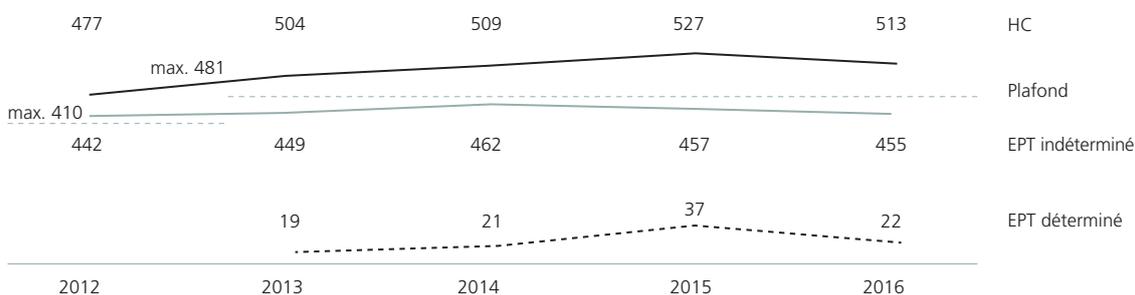
La FINMA a occupé en moyenne 513 collaborateurs en 2016 (années précédente : 527), pour une durée déterminée ou indéterminée, répartis sur 477 équivalents plein temps (année précédente 494).

Remarque : jusqu'en 2012, le *reporting* de fin d'année ne différenciait pas explicitement les collaborateurs engagés à durée indéterminée de ceux engagés à durée déterminée.

En 2015, un projet de la division Enforcement a causé, douze mois durant, une hausse temporaire du nombre de collaborateurs engagés à durée déterminée (+20 EPT). Ces contrats sont arrivés à échéance en janvier 2016.

### Effectif visé atteint

**Nombre moyen de collaborateurs engagés de manière fixe et temporaire, de 2012 à 2016**  
par *headcount* (HC) et équivalent plein temps (EPT)



<sup>20</sup> Remarque : les indicateurs donnés peuvent parfois s'écarter de ceux fournis dans le rapport annuel de la FINMA ou dans le *reporting* à l'attention de la commission de gestion. Cela en raison de prescriptions différentes chez les destinataires du rapport concernant les méthodes de calcul.

L'effectif maximal arrêté par le conseil d'administration pour les postes à durée indéterminée est de 481 postes à plein temps, inchangé depuis 2012. Sur ce nombre maximal, 455 postes ont été occupés en moyenne en 2016 (457 l'année précédente).

La FINMA a atteint fin 2014 l'objectif fixé par le conseil d'administration en termes d'employés. Le nombre de postes occupés est lié à la fluctuation et à la durée moyenne durant laquelle un poste vacant reste non pourvu. En 2016, cette valeur était d'environ cinq mois. Le rapport postes pourvus / total des postes<sup>21</sup> était en moyenne de 94,6 % en 2016 (95,0 % l'année précédente).

La FINMA a occupé au total 71 collaborateurs de nationalité étrangère en 2016.<sup>22</sup> La part de collaborateurs étrangers était, comme en 2015, de 14 %. Trois collaborateurs étrangers étaient des frontaliers, comme l'année précédente.

En 2016, la FINMA a engagé en tout 8 collaborateurs de nationalité étrangère (12 l'année précédente). Parmi ces personnes, 1 seule était encore domiciliée à l'étranger (1 personne également en 2015). Tous les autres nouveaux collaborateurs étrangers avaient déjà un permis de séjour ou d'établissement suisse au moment de leur engagement. La part de collaborateurs étrangers sur l'effectif total est à peu près stable depuis cinq ans.

<sup>21</sup> Nombre de EPT occupés / nombre maximal de EPT approuvés.

<sup>22</sup> Y compris stagiaires et collaborateurs à durée déterminée.

### Age et ancienneté

La structure des âges du personnel et la répartition de l'ancienneté est présentée ci-après. Ces indicateurs servent à la planification stratégique du personnel.

#### Structure des âges

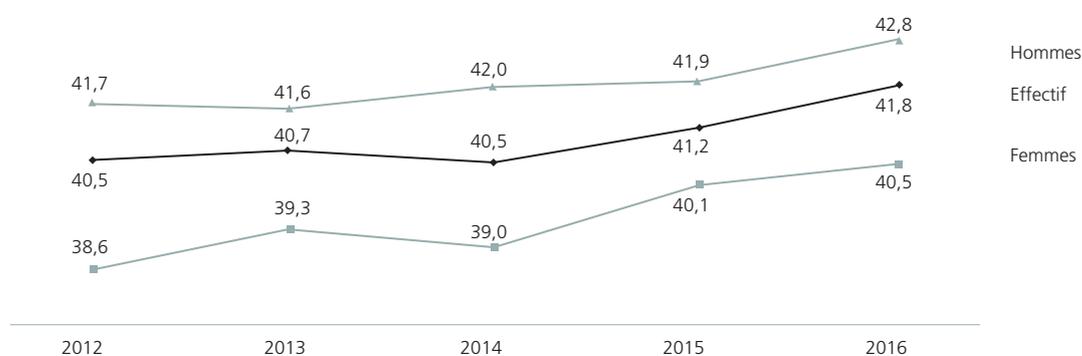
La moyenne d'âge du personnel est relativement basse en comparaison avec les autres instances et autorités fédérales. Elle était de 41,8 ans en 2016

(41,2 ans en 2015). Cependant, la FINMA emploie jusqu'ici peu de collaborateurs de moins de 26 ans.

L'âge moyen à la FINMA augmente plutôt lentement. Les anciens collaborateurs ont en partie été remplacés par des spécialistes plus jeunes.

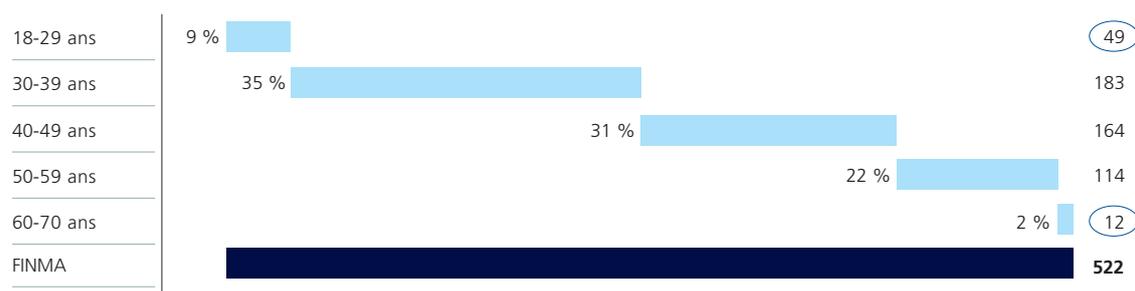
#### La FINMA « vieillit » peu

Moyenne d'âge du personnel, de 2012 à 2016, en années



#### Peu de changements dans la structure des âges : peu de très jeunes et de très vieux collaborateurs

Structure des âges du personnel 2016 (EOY), en nombre de personnes (HC)



## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

20

Chiffres-clés relatifs aux effectifs  
FINMA | Rapport sur le personnel 2016

Le nombre assez bas de collaborateurs de plus de 60 ans est frappant. Les conditions de la FINMA en ce qui concerne la retraite anticipée volontaire sont attrayantes. De nombreux collaborateurs profitent donc de cette possibilité et prennent leur retraite avant d'avoir atteint l'âge officiel.

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 cela jusqu'à la 70<sup>e</sup> année au maximum. En 2016, un seul collaborateur avait plus de 65 ans (deux l'année précédente).

### Ancienneté

La FINMA vise un bon mélange de savoir-faire actuel et d'expérience accumulée au fil des ans. Cette approche se reflète dans la structure du personnel. En 2016, le nombre moyen d'années de service était

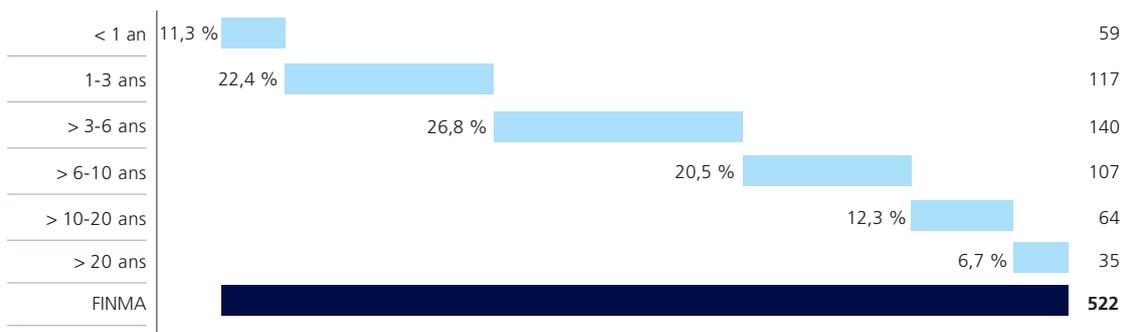
de 7,2 ans (7,0 l'année précédente).<sup>23</sup> La stratégie de la FINMA en matière de personnel table sur un taux de fluctuation de 8,0 à 12,0 %. La valeur de référence pour 12,0 % de fluctuation est de 8,3 années. La valeur de l'ancienneté moyenne est donc un peu plus basse que souhaitée. Cependant, la FINMA a fortement augmenté son effectif de 2009 à 2012, ce qui rabaisse la durée moyenne de l'ancienneté.

Environ 40 % du personnel provient des organisations dont est issue la FINMA et affiche une durée de service de plus de six ans. Un tiers de l'effectif est formé de collaborateurs « frais » travaillant à la FINMA depuis moins de trois ans. Le mélange d'expériences de différentes durées visé par la FINMA peut être considéré comme globalement atteint.

### Un tiers des collaborateurs sont encore « frais »

#### Répartition des collaborateurs selon l'ancienneté 2016 (EOY),

HC y compris collaborateurs engagés à durée déterminée



<sup>23</sup> Collaborateurs engagés de manière fixe.

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

### Répartition par sexe

La part de femmes dans le personnel était de 40 % en 2016 (39 % l'année précédente). Il est passé de 37 à 40 % au cours des trois dernières années mais reste plutôt constant en moyenne pluriannuelle. En comparaison, la part moyenne de femmes est d'environ 30 % dans le secteur financier et d'environ 44 % dans l'administration fédérale.

### Cadres et évolution des effectifs d'encadrement

#### Structure fonctionnelle visée

La planification du personnel à moyen terme élaborée à l'automne 2016 montre la structure des ressources suivantes :

Environ quatre cinquièmes des ressources en personnel (EPT) sont prévues dans des fonctions directement liées aux missions fondamentales de la FINMA.

#### Perspectives à moyen terme : une grande expertise à tous les niveaux

**Effectif visé par la FINMA par groupe de fonction et niveau des collaborateurs** pour l'année 2016 (EOY) et perspective à moyen terme, en EPT

Niveau du collaborateur	PS	SUR	AUT	GR	LRP	OCS	DIR/RI	FINMA	Proportion
Direction	1	4,0	–	–	3,0	1,0	1,0	<b>9,0</b>	1,9 %
Senior Manager	2	11,9	3,0	2,0	11,3	7,7	1,0	<b>36,9</b>	10,6 %
Experts	2	6,9	1,0	3,0	3,0	–	–	<b>13,9</b>	
Manager	3	17,6	4,0	6,9	7,9	8,0	–	<b>44,4</b>	42,9 %
Senior Specialist	3	58,3	8,0	20,4	51,5	22,8	1,0	<b>162,0</b>	
Experienced Specialist	4	40,4	7,4	14,4	22,8	17,6	1,0	<b>103,6</b>	30,9 %
Specialist	4	9,4	8,9	2,0	15,7	9,2	–	<b>45,2</b>	
Collaborateur qualifié	5	3,9	7,0	–	–	22,8	–	<b>39,7</b>	12,7 %
Collaborateur	5	–	–	1,0	8,0	12,6	–	<b>21,6</b>	
Postes vacants / Réserve	–	–	–	–	–	8,3	–	<b>4,7</b>	1,0 %
<b>Total</b>	–	<b>152,4</b>	<b>39,3</b>	<b>49,7</b>	<b>123,2</b>	<b>116,0</b>	<b>4,0</b>	<b>481,0</b>	100 %
en % du personnel	–	32 %	8 %	10 %	26 %	24 %	1 %	100 %	

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

Le groupe de fonctions « Opérations, communication et support » comprend, en plus des ressources pour les activités *overhead* classiques (TIC, finances, communication, RH), les personnes travaillant sur des projets ainsi que le support à la direction et l'administration de la surveillance des divisions.

## Chiffres-clés relatifs aux effectifs

22

Chiffres-clés relatifs aux effectifs  
FINMA | Rapport sur le personnel 2016

### Effectifs d'encadrement

L'objectif 28 de la présente législature pour l'administration fédérale et les entreprises liées à la Confédération prévoit une part de femmes dans les positions de cadres supérieurs d'au moins 16 % et, pour les positions de cadres intermédiaires ou inférieurs, d'au moins 29 %.

La FINMA veut aller plus loin : la part de femmes dans toutes les positions de cadres doit correspondre à peu près à la proportion de femmes travaillant à la FINMA dans son ensemble. La FINMA s'est rapprochée de cet objectif en 2016. La part de femmes cadres a encore crû et se montait à 27,0 % (année précédente : 24,6 %). Des améliorations restent nécessaires. Les mesures initiées en 2016 pour une meilleure conciliation de la famille et du travail devrait avoir d'autres effets positifs à moyen terme.

### Part de femmes en position de cadre (dirigeantes) accrue, mais encore trop faible

Répartition des cadres dirigeants et spécialistes pour l'année 2016 (EOY), en HC

	PS1	PS2	PS3	Total
<b>Cadres dirigeants</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>90</b>
Hommes	8	30	31	69
en % des cadres dirigeants	89 %	71 %	79 %	77 %
Femmes	1	12	8	21
en % des cadres dirigeants	11 %	29 %	21 %	23 %
<b>Cadres spécialistes</b>	<b>–</b>	<b>12</b>	<b>169</b>	<b>181</b>
Hommes	–	9	120	129
en % des cadres spécialistes	0 %	75 %	71 %	71 %
Femmes	–	3	49	52
en % des cadres spécialistes	0 %	25 %	29 %	29 %
<b>FINMA par niveau d'encadrement</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	<b>208</b>	<b>271</b>
Evolution par rapport à l'année précédente	–	1	8	9
en % de l'année précédente	0 %	2 %	4 %	3 %

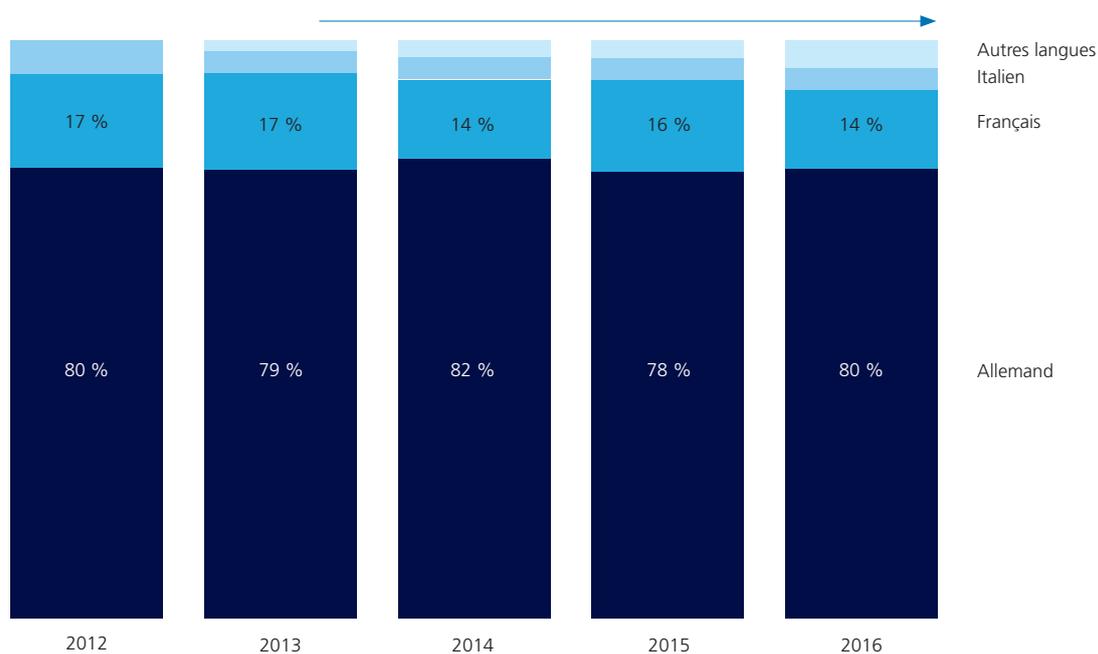
### Langues

Environ un collaborateur sur sept est de langue maternelle française. La part de collaborateurs de langue maternelle italienne est minime : à peine 3 %.

Il est important pour les tâches de la FINMA en matière de surveillance, d'*enforcement* et de réglementation que les collaborateurs aient des connaissances d'une deuxième langue nationale. Une bonne maîtrise de l'anglais est de plus exigée des collaborateurs qui surveillent des entreprises actives sur le plan international ou qui évoluent dans un milieu international.

#### Part des langues stable dans le temps

**Part des langues nationales (langue maternelle), de 2012 à 2016, en %**



Les mesures suivantes viendront renforcer la politique de la FINMA en matière de personnel à partir de 2017.

### **Mettre en œuvre les mesures visant à concilier famille et travail**

La FINMA a décidé début 2017 d'une série de mesures visant à aider à concilier famille et travail à la FINMA. Ces mesures seront maintenant intégrées aux règlements et à la pratique en matière de personnel. Une structure appropriée pour le *reporting* sera de plus mise en place et des mesures de communication internes et externes seront réalisées pour cela.

### **Etablir la structure fonctionnelle souhaitée**

Suite au succès du projet pilote de l'année dernière, le concept élaboré pour la planification qualitative en matière de personnel à moyen terme (structure des fonctions souhaitée) sera intégré à la pratique. De plus, des possibilités de *reporting* automatisées (en partie) doivent être mises en place en ce sens.

### **Evaluer la satisfaction du personnel 2017**

Conformément au rythme bisannuel décidé, la FINMA procédera à un nouveau sondage sur la satisfaction du personnel.

### **Renouveler les mesures de mise en valeur de l'employeur (*employer branding*)**

Les mesures de recrutement seront remaniées et renouvelées. Les contenus décrivant l'employeur sur le site Internet de la FINMA et les offres d'emploi seront en particulier revus.

## Liste des abréviations

---

- AI** Assurance-invalidité
- EOY** *End of year* (en fin d'année)
- EPT** Equivalent plein temps
- FINMA** Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers
- HC** *Headcount* (nombre de collaborateurs)
- JT** Jour de travail à 8,4 heures
- KCHF** Milliers de francs suisses
- MbO** *Management by objectives* (gestion par objectifs)
- PDP** Programme de développement des potentiels
- PS** Plage salariale
- PY** *Previous year* (année précédente)
- RH** Ressources humaines
- SQS** Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
- TIC** Technologie de l'information et de la communication
- TO** Taux d'occupation

---

## 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