



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

MAI 2018

Rapport sur le personnel 2017

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, sur les principes de gestion du personnel et sur l'énoncé de mission des ressources humaines.

Le présent rapport donne un aperçu des mesures mises en œuvre en 2017 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 2018.

Table des matières

4	POLITIQUE EN MATIÈRE DE PERSONNEL EN 2017
5	Enquête sur la satisfaction du personnel 2017
6	Fin de la mise en place des mesures visant une meilleure conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale
6	Caisse de prévoyance de la FINMA : mesures d’amortissement et amélioration de la position de l’employeur
7	La FINMA comme entreprise formatrice et l’élargissement du programme de formation « Legal and Compliance Officer »
8	Renouvellement des mesures de mise en valeur de l’employeur
8	Détecter et gérer les besoins en formations initiale et continue à l’échelle de la FINMA
9	Numérisation croissante des processus RH
10	INDICATEURS DE LA GESTION DU PERSONNEL
10	Recrutement
12	Développement du personnel
13	Maintien et affectation du personnel
18	Départs et rotation du personnel
20	CHIFFRES-CLÉS RELATIFS AUX EFFECTIFS
20	Bases de calcul
20	Effectif maximal
22	Nationalités et origines
22	Age et ancienneté
24	Répartition par sexe
24	Cadres et évolution des effectifs d’encadrement
26	Langues
27	PERSPECTIVES POUR 2018
28	LISTE DES ABRÉVIATIONS

L'enquête menée auprès du personnel en 2017 a joué un rôle essentiel sur les mesures et initiatives prises en direction du personnel en 2017.

Sur la base des résultats de l'enquête menée en juin 2017, la direction a arrêté une série de mesures d'amélioration. Il convient de mentionner les projets suivants qui concernent aussi le personnel de la FINMA :

- Les décisions de l'année dernière relatives à la conciliation du travail et de la famille ont été mises en œuvre.
- Le premier apprenti de la FINMA a commencé son apprentissage, le programme « Legal and Compliance Officer » compte désormais cinq places.
- L'adaptation à venir du taux d'intérêt technique pour la caisse de prévoyance de la FINMA a obligé l'organe paritaire de l'autorité à remanier en profondeur le règlement de prévoyance.
- La FINMA déterminera les besoins en formation et en perfectionnement de ses collaborateurs via un processus systématique à partir duquel elle prendra des mesures appropriées.
- Tout au long de la période stratégique 2017-2020, les processus opérationnels de ressources humaines continueront à être numérisés et optimisés.

Enquête sur la satisfaction du personnel 2017

Tous les deux ans, la FINMA mène une enquête exhaustive auprès de tous ses collaborateurs. Environ 92 % des collaborateurs ont répondu à cette enquête, ce qui constitue un taux de participation particulièrement élevé.

Les réponses apportées, lesquelles étaient accompagnées de nombreux commentaires, ont permis à la FINMA de procéder à des évaluations détaillées, tant quantitatives que qualitatives. Il est réjouissant de constater que les résultats, déjà bons, de la précédente enquête qui avait eu lieu en 2015 se sont encore améliorés :

Points obtenus / 100 points max.

	2017	2015
Satisfaction au travail	76/100	72/100 (+4)
Engagement	84/100	81/100 (+3)

Ces deux critères se sont améliorés par rapport à la dernière enquête réalisée en 2015. Dans les différentes catégories d'évaluation, les thèmes suivants enregistrent de bien meilleurs résultats que lors de la dernière enquête : « coopération », « charge de travail », « attractivité comme employeur » et « compréhension et identification avec les objectifs de la FINMA ».

L'enquête auprès du personnel met cependant également au jour des points qui pourraient faire l'objet d'autres mesures d'amélioration. Ainsi, les champs d'action suivants ont été définis à l'échelle de la FINMA :

Coopération

La coopération entre fonctions de ligne et fonctions transversales doit être améliorée. Pour ce faire, les possibilités techniques de collaboration doivent être

développées et la collaboration entre les fonctions de lignes et les fonctions transversales, renforcées.

Développement du personnel

Ce sont les domaines « perspectives professionnelles » et « possibilités internes de formation » qui recèlent le plus fort potentiel d'amélioration.

Les mesures d'amélioration prises comportent une meilleure coordination des besoins en formations initiale et continue à l'échelle de la FINMA, la création d'une plate-forme d'information et de candidature pour les *secondments* internes ainsi que l'encouragement ciblé des entretiens de développement et des changements de postes horizontaux dans de nouveaux domaines et responsabilités ou divisions.

Valorisation de la diversité linguistique

La thématique de la valorisation linguistique a suscité des réponses différentes selon que les collaborateurs sont de langue maternelle allemande d'une part ou française et italienne d'autre part, ces derniers se montrant plus critiques. En proposant une offre plus étoffée en formations linguistiques et en revoyant à la hausse les exigences posées aux supérieurs hiérarchiques en matière de connaissances linguistiques, la FINMA donne des impulsions positives en faveur d'une diversité linguistique vivante au sein de l'autorité.

Autres mesures

L'intégration du site zurichois de la FINMA ainsi que la stabilité et l'opérabilité des systèmes informatiques de la FINMA se sont aussi révélés être des domaines où des améliorations étaient souhaitées, demande à laquelle la FINMA va répondre par des mesures ciblées.

Fin de la mise en place des mesures visant une meilleure conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale

Sur la base d'un rapport comparatif, la FINMA avait défini l'année dernière une série de mesures visant une meilleure conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale,¹ lesquelles consistaient notamment en :

- l'encouragement de création de postes à temps partiel, avec notamment l'ancrage du temps partiel dans le règlement du personnel ;
- l'ajout d'éléments concernant l'autonomie au niveau de la gestion du temps sous la forme d'un achat annuel de jours de congé et du droit de prendre des congés non payés tous les cinq ans ;
- la création d'un service indépendant dédié à la protection de la personnalité et dispensant des conseils lors d'événements privés difficiles ;
- l'allongement du congé parental payé pour les hommes à dix jours de travail ;
- l'élargissement du congé parental et le droit général à une prolongation (non payée) du congé d'au moins deux semaines ;
- une reprise du travail facilitée par la possibilité de réduire temporairement le taux d'activité des collaboratrices durant les douze mois suivant la naissance de leur enfant, jusqu'à un minimum de 40 % ;
- l'adaptation des règles concernant les congés pris pour apporter des soins à des proches, lesquelles couvrent désormais, outre la garde des enfants en cas d'urgence, les soins apportés aux autres membres de la famille.

Caisse de prévoyance de la FINMA : mesures d'amortissement et amélioration de la position de l'employeur

PUBLICA a décidé d'adapter les bases de calcul de toutes ses caisses de prévoyance au 1^{er} janvier 2019, ce qui conduira à une baisse du taux de conversion pour les rentes à venir, de 5,65 % actuellement à 5,09 %. Sans mesure d'amortissement, cela représenterait une baisse du niveau des prestations d'environ 10 %.

Afin d'atténuer les effets de cette décision pour les collaborateurs de la FINMA, l'organe paritaire de la caisse de prévoyance de la FINMA a élaboré un train de mesures. Pour que la solution de prévoyance de la FINMA demeure concurrentielle, l'on a procédé en même temps à une comparaison avec le marché de laquelle a découlé une série d'adaptations. Au centre du train de mesures visant à assurer un positionnement correct de la caisse de prévoyance de la FINMA sur le marché figurent

- une adaptation du plan d'épargne pour que les collaborateurs les plus jeunes soient moins sollicités financièrement et que la FINMA assure 62 % des cotisations d'épargne pour toutes les classes d'âges (contre 59 % auparavant) ;
- le transfert des économies réalisées sur la baisse de la prime de risque en 2019 qui viendra augmenter les cotisations d'épargne de l'employeur (aucun impact sur les coûts) ;
- l'amélioration des prestations de risque de la caisse de prévoyance en cas d'invalidité et de décès, dans un premier temps avec l'introduction d'un capital-décès de maximum 100 000 francs.

¹ Indicateurs à ce propos au chapitre

« Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale ».

Les principales mesures pour compenser les conséquences de la baisse du taux de conversion sont les suivantes :

- versement unique sur le capital d'épargne pour les collaborateurs âgés de plus de 60 ans afin de leur permettre de toucher 97 à 100 % du niveau de prestations qu'ils avaient jusqu'alors (conformément aux directives contraignantes de PUBLICA) ;
- versements uniques gradués selon l'âge sur le capital d'épargne pour les collaborateurs âgés de 56 à 60 ans afin de leur permettre de toucher 95 à 97 % du niveau de prestations qu'ils avaient jusqu'alors ;
- versements uniques sur le capital d'épargne pour les collaborateurs âgés de 45 à 55 ans afin de leur permettre de toucher environ 95 % du niveau de prestations qu'ils avaient jusqu'alors
- options étendues pour des cotisations volontaires d'épargne donnant droit à des avantages fiscaux ainsi que pour des rachats facultatifs dans la caisse de pension.

La Commission des caisses de PUBLICA et le Conseil fédéral ont approuvé les adaptations dans la caisse de prévoyance de la FINMA.

La FINMA comme entreprise formatrice et l'élargissement du programme de formation « Legal and Compliance Officer »

Depuis l'été 2017, la FINMA propose une place d'apprentissage dans le cadre de la formation commerciale de base (profil M, avec maturité professionnelle). Le premier apprenti a commencé sa formation à la FINMA en août 2017. A l'été 2018, un autre apprenti commencera également sa première année de formation.

Le programme de formation sur trois ans « Legal and Compliance Officer » s'est vu passer de trois à cinq places à temps plein. Grâce à ce programme, de jeunes avocats doivent devenir des généralistes possédant des connaissances étendues en droit du marché financier. Aux postes établis dans les divisions Marchés et Asset Management, d'autres postes viennent s'ajouter dans les divisions Enforcement et Banques.²

² Indicateurs à ce sujet et conséquences sur le programme de soutien à la relève au chapitre « Recrutement ».

Renouvellement des mesures de mise en valeur de l'employeur

Les instruments relatifs au recrutement ont continué à être modernisés. Ces mesures ont surtout concerné :

- le renouvellement du domaine consacré à la FINMA comme employeur sur le site Internet de l'autorité,
- le remaniement des offres de poste et de la description y relative, à la fois pour le site Internet de la FINMA et pour des plates-formes d'offres d'emploi en ligne,
- l'élargissement des canaux sociaux utilisés depuis 2016 pour le recrutement du personnel.

Détecter et gérer les besoins en formations initiale et continue à l'échelle de la FINMA

Jusqu'ici, les divisions étaient responsables de l'identification et du traitement des besoins en formations continue et initiale spécialisées. A l'avenir, la FINMA aimerait saisir une partie du besoin en développement du personnel de manière plus systématique. Un nouveau processus de planification et de mise en œuvre permet à la FINMA de définir régulièrement et systématiquement à l'échelle de l'autorité des orientations en matière de formations initiale et continue sur la base de réflexions stratégiques. Pour 2018, les formations suivantes ont été prévues à l'échelle de la FINMA :

- cyberrisques chez les assujettis (manifestations avec des experts externes),
- gestion des mandataires (formations menées par des collaborateurs).

Numérisation croissante des processus RH

Selon les priorités définies quant à la mise en œuvre des objectifs stratégiques 2017-2020, les processus RH administratifs sont automatisés et numérisés. En 2017, cela a concerné :

- mise à disposition automatisée des fiches de paie et du certificat de salaire annuel pour les déclarations fiscales,
- numérisation du processus pour établir les certificats de travail et certificats intermédiaires,
- numérisation des profils individuels de poste pour les collaborateurs.

Indicateurs de la gestion du personnel

Le présent chapitre propose des indicateurs provenant des processus-clés de la gestion du personnel. Si des comparaisons avec l'année précédente sont possibles, elles sont indiquées.³

Recrutement

Nouveaux postes occupés et occupation des postes à l'interne

En 2017, 43 collaborateurs ont été engagés pour une durée indéterminée à la FINMA (2016 : 42). Comme l'année dernière, plus de la moitié des postes ont été repourvus à l'interne : 23 postes en tout ont été repourvus à l'interne (dont 21, soit 91,3 %, du niveau de l'encadrement), avant d'entreprendre un remplacement à un niveau d'exigence égal ou inférieur.

Le taux de recrutement en interne à tous les échelons hiérarchiques s'élève à 53 % (contre 52 % l'année précédente). Sont inclus deux cas de collaborateurs engagés pour une durée déterminée qui ont pu passer à une autre fonction, cette fois à durée indéterminée (contre dix l'année précédente).⁴

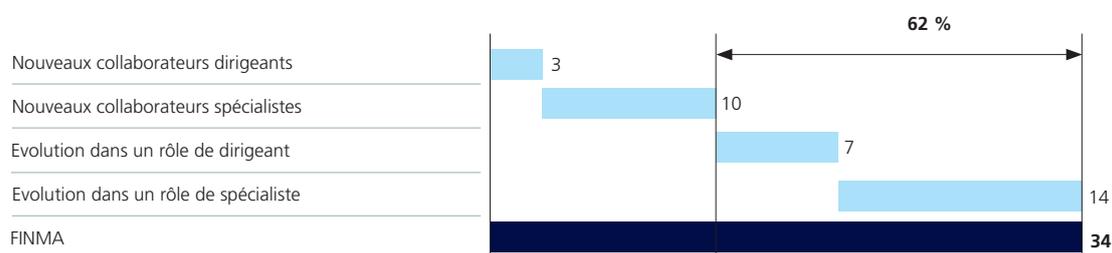
Un résultat positif comparable apparaît en ce qui concerne les positions de cadres (plage salariale 1 à 3, cadres spécialistes et cadres dirigeants).

En %	2017	2016
Taux de recrutement interne pour les cadres	62	51
Taux de recrutement interne pour les postes de direction	70	76

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

Plus de 60 % de toutes les positions de cadre mises au concours ont été pourvues à l'interne

Recrutement au niveau des cadres (PS 1 à 3), à la fin de l'année 2017, en nombre de collaborateurs



³ La révision interne et le poste du directeur de la FINMA ne sont, pour des raisons de marginalité, pas indiqués dans tous les tableaux et graphiques.

⁴ 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 propose des stages aux étudiants et aux diplômés de Master, en particulier dans les domaines de l'économie, du droit ou des mathématiques. En tout, ce sont 22 stages (2016 : 16) qui ont été proposés cette année.⁵

Détachements *inbound*

En vue de renforcer l'échange d'expériences avec des entreprises du secteur financier, avec d'autres autorités de surveillance ainsi qu'avec les organismes internationaux pertinents, la FINMA promeut le recours à des *secondments* (détachements).

L'*inbound secondment* est un prêt d'employé non soumis à autorisation et dont la visée est 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 ne changent pas d'employeur, mais acquièrent, de par leur activité au sein de l'autorité, des connaissances et des expériences quant aux missions-clés de la FINMA.

En 2017, quatorze *inbound secondées* (quinze en 2016) ont été actifs auprès de la FINMA. Ils provenaient principalement de sociétés d'audit suisses. La durée d'engagement d'un détachement auprès de la FINMA est généralement d'environ six mois, mais au plus d'un an. Selon l'entente contractuelle, la FINMA indemnise l'organisation prêtante d'une partie des coûts engendrés.

⁵ Sont comptabilisés les stages commencés durant l'année sous revue (12) et les stages achevés cette même année (10).

Développement du personnel

Dépenses pour la formation et le perfectionnement

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

	2017	2016
Nombre de jours de formation payés	1 577	1 301
Nombre moyen de jours de formation par ETP ⁶	3,2	3,5
Participation totale aux frais de formation, en KCHF	867	870
Participation moyenne aux frais de formation par ETP, en KCHF	1,8	1,9

Programme de développement du potentiel

La FINMA a mis en place depuis 2014 une gestion systématique des talents à l'échelle de la FINMA. Les collaborateurs possédant un potentiel pour des tâches supérieures sont identifiés dans des séances de planification annuelles et nommés pour le programme de développement du potentiel (PDP), ou confirmés s'ils font déjà partie du programme.

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 (carrière d'encadrement ou spécialisée). 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.

	2017	2016
Nombre de participants au PDP	46	44
Part du personnel, en %	9	9
Age moyen, en années	37,5	37
Proportion des femmes, en %	38	39
Proportion des francophones ou italophones, en %	19,5	18,6
Arrivées dans le programme, en nombre de collaborateurs	16	21
Sorties du programme, en nombre de collaborateurs	12	20
Raison des départs, en nombre de cas		
Promotion / transfert interne	1	
Fin normale du programme	9	
Collaborateurs ayant quitté la FINMA	2	

Les répartitions en fonction du sexe et de la langue maternelle des participants correspondent 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.

⁶ Effectif du personnel en équivalent temps plein fin 2017 : 496.

Détachements externes (*outbound secondments*)

La stratégie de la FINMA en matière de personnel prévoit explicitement la création et l'exploitation de possibilités de développement du personnel. Les détachements externes constituent dans cette optique un instrument important. Un détachement externe est l'envoi de collaborateurs par la FINMA pour une durée brève et en mettant l'accent sur leur développement. Les organisations partenaires pour les *outbound secondments* peuvent être des autorités internationales, des sociétés d'audit ou des organisations partenaires suisses ou étrangères. Les employés concernés restent engagés par la FINMA. La durée d'un détachement varie entre trois et douze mois. Elle est généralement de six mois. Le détachement permet au collaborateurs d'acquérir des connaissances et des expériences qu'ils peuvent appliquer après leur retour à la FINMA dans leur activité et transmettre à leurs collègues. En 2017, deux collaborateurs ont eu la possibilité de réaliser un *outbound secondment* (2016 : sept). Cette année, moins de détachements externes ont été organisés.

Détachements internes (*inbound secondments*)

Le fait de travailler pour une durée limitée dans une autre équipe ou une autre division constitue un atout pour la carrière ou le développement professionnel des collaborateurs. Selon les directives régissant le développement du personnel, ce détachement est qualifié de détachement interne ou *inbound secondment*. La durée de ces détachements est généralement comprise entre quatre et six mois. En 2017, quatre détachements de ce type ont été organisés (2016 : trois).

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.

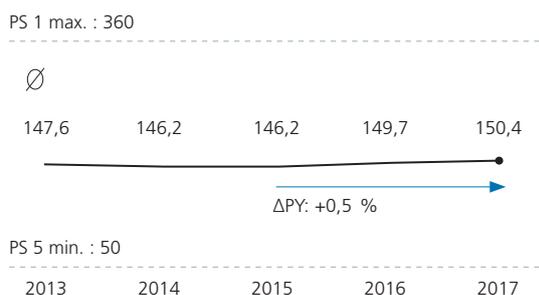
En KCHF

PS	Echelon hiérarchique	Salaire min.	Salaire max.
1	Direction	240,0	360,0
2	Cadres supérieurs	180,0	300,0
3	Cadres	130,0	240,0
4	Spécialistes	90,0	170,0
5	Collaborateurs administratifs	50,0	120,0

Le salaire annuel du directeur, qui se situe hors de ces plages salariales, est défini par le conseil d'administration et approuvé par le Conseil fédéral.

Les salaires moyens restent dans l'ensemble constants

Salaire annuel moyen par collaborateur,
entre 2013 et 2017, en KCHF



Le salaire moyen par ETP⁷ est resté constant au cours des cinq dernières années (+1,89 % sur cinq ans). 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 excès et les augmentations générales et donc indifférenciées ont pu être évités.

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 surobligatoires s'appliquent pour tous les collaborateurs ayant des enfants, jusqu'à ce que ceux-ci aient 25 ans ou aient achevé leur première formation.

Les indicateurs salariaux se situent dans la moyenne de référence

Aperçu des indicateurs relatifs à la structure salariale en 2017

Indicateur	Rapport (%)	Rapport (relation)	Valeur de référence	Evaluation
Salaire le plus bas / salaire le plus élevé	9,4 %	1:10,6	> 1:12	ok, ΔPY –
Salaire le plus bas / salaire moyen	33,2 %	1:3	> 1:6	ok, ΔPY –
Prestations salariales secondaires moyennes / salaire moyen	3,7 %		< 5 %	ok, ΔPY –
Résultat de l'analyse d'équité salariale « Logib » / Audit SQS	3,1 %		< 5 %	ok, ΔPY – +0,5 %

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 (stagiaire) 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 secondaires⁸ moyennes 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 secondaires

La valeur obtenue par le bureau d'audit indépendant de la SQS est indiquée en tant que résultat de l'analyse d'équité salariale. L'analyse de l'équité salariale indique que la différence de salaires entre hommes et femmes à la FINMA est de 3,1 % (2016 : 2,6 %). Cette différence salariale entre les hommes et les femmes existant dans le modèle actuel et dont les raisons ne peuvent se satisfaire d'une explication unique ont légèrement augmenté, au détriment des femmes, de 0,5 %. La FINMA reste cependant dans le seuil de tolérance de +/- 5 % requis par les directives en matière d'égalité salariale de la Confédération.

Selon les experts, cette différence de salaire peut en partie s'expliquer par le fait que les femmes continuent, au sein de la FINMA, à être proportionnellement sous-représentées au niveau des cadres supérieurs. Selon les experts de SQS, l'expérience montre en outre que les arrivées et les départs peuvent conduire à ce genre de variations minimes dans les résultats quantitatifs de l'audit.

⁷ Les types de coûts « salaires » 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.

⁸ Les prestations salariales secondaires comprennent : les frais forfaitaires, l'abonnement général ou l'indemnité de déplacement, les allocations familiales et pour charges d'assistance surobligatoires 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* »⁹.

En %	2017	2016
Attentes dépassées	24	23
Attentes atteintes	69	68
Attentes en grande partie atteintes	6	7
Prestations insuffisantes	1	1

Il n'y a pas de prescriptions sur la classification et la répartition des évaluations de la performance à la FINMA. Les augmentations automatiques de salaire en cas de bonnes évaluations de la performance n'existent pas dans le système salarial de 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. L'aperçu suivant présente la situation de travail de ce groupe de collaborateurs.

Les soldes de vacances et d'heures variables en fin d'année sont dans l'ensemble en bonne position.

Par ETP, en JT

	2017	2016
Solde de jours de vacances ¹⁰	6,6	6,3
Heures d'appoint	2,1	2,0

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 de travail supplémentaire en fin d'année est de 2,6 jours de travail par ETP dans l'administration publique et de 10,2 JT par ETP dans l'industrie financière¹¹.

Cette évaluation positive témoigne du fait que les postes de la FINMA sont pourvus de manière à ce que les collaborateurs aient suffisamment de temps à leur disposition pour accomplir leurs tâches. Les règles régissant le temps de travail semblent en outre favoriser une autodiscipline générale.

Absences et gestion de la santé

Les absences pour raison de maladie et d'accident sont de manière générale peu nombreuses. Aucun accident professionnel n'est à déplorer en 2017 (comme en 2016).

Taux de maladie

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

⁹ Gérer par la détermination d'objectifs.

¹⁰ Jours de travail à 8,4 heures par jour.

¹¹ Source : [Office fédéral de la statistique 2010-2014](#).

travail visé. Comme celui-ci dépend du taux d'activité, les chiffres sont calculés en fonction des équivalents plein temps en fin d'année. Les collaborateurs ayant quitté la FINMA ne sont pas pris en compte dans le calcul.

Le taux de maladie moyen s'est élevé à 2,6 % (année précédente : 2,3 %). S'il est donc légèrement supérieur à l'année précédente, il est toujours inférieur à la valeur de référence de 3 % que la FINMA a elle-même fixée. A titre de comparaison : pour les fonctions avec diplôme de formation supérieure, le taux de maladie se situe entre 1,9 et 2,6 % à l'échelle suisse. Le taux moyen était de 3,3 % dans le secteur financier en 2016 et de 3,5 % dans l'administration publique.¹²

Absences prolongées

17 collaborateurs (2016 : 22) ont été malades plus de 25 jours au total. Cela correspond à 3,2 % de l'effectif moyen.¹³

Cas de longue durée

Parmi les collaborateurs ayant eu des absences prolongées, sept personnes ont été en arrêt maladie pendant plus de 60 jours de travail. La FINMA travaille avec des organisations partenaires externes et l'assurance-invalidité (AI) pour le suivi des cas de maladie de longue durée.

Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

La FINMA propose des conditions de travail permettant de concilier vie professionnelle et vie familiale. La FINMA souhaite ainsi se positionner en tant qu'employeur attrayant et en tirer des effets positifs sur la fidélisation du personnel et le recrutement, notamment en augmentant la présence féminine dans les positions de cadres. Les indicateurs suivants présentent le besoin en la matière et l'efficacité des mesures favorisant la conciliation du travail et de la famille.

	2017	2016
Part de collaborateurs ayant des enfants de moins de 16 ans, en %	32	42
dont ayant des enfants de moins de 6 ans	66	56
Age moyen des enfants (de moins de 16 ans), en années	6,8	9,3
Part de nouveaux collaborateurs ayant des enfants, en % ¹⁴	11,5	22

Une enquête de l'Office fédéral de la statistique datant de 2015 a montré qu'environ 40 % des employés en Suisse ont un besoin accru de conciliation de la famille et du travail. Ce besoin se fait également sentir à la FINMA.

	2017	2016
Nombre de maternités	7	13
Nombre de paternités	17	n/a
Durée moyenne du congé maternité prolongé, en JT ¹⁵	122	114
Taux de retour après la maternité, en %	85,7	100

¹²Source : Office fédéral de la statistique 2016 (Pas de statistiques plus récentes disponibles).

¹³Sont compris les stagiaires et les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée, mais pas les *secondées* ni les collaborateurs externes.

¹⁴Les nouveaux collaborateurs ayant des enfants en âge d'aller à l'école sont comparés au nombre total des nouveaux collaborateurs, collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée inclus.

¹⁵Durée de l'absence totale pour cause de maternité, soit le congé maternité (seize semaines), les vacances et le congé non payé.

La plupart des collaboratrices de la FINMA prolongent leur congé maternité (solde de vacances, congé non payé). En 2017, le congé maternité réglementaire de seize semaines a été prolongé en moyenne de huit semaines. La FINMA peut donc être considérée comme un employeur flexible.

Organisation flexible du temps de travail

L'organisation flexible du temps de travail est une composante importante pour concilier famille et travail. Des prescriptions en ce sens sont inscrites dans les règlements du personnel de la FINMA.

En 2017, les collaborateurs ont en moyenne pu compenser 5,7 jours de travail (2016 : 6)

Congé pour soins

A l'occasion de la mise en œuvre des mesures pour une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, le domaine d'application du congé pour soins a été étendu. Cela n'a pas conduit à ce que plus de congés pour soin ne soient pris. Avec une moyenne de 0,2 jour de travail par collaborateur, cet indicateur reste stable par rapport à l'année dernière.

Rachat de congés

Environ 15 % des collaborateurs ont eu recours à la nouvelle possibilité d'acheter au maximum cinq jours de congés supplémentaires. Cela correspond aux expériences faites dans des organisations proposant la même offre.

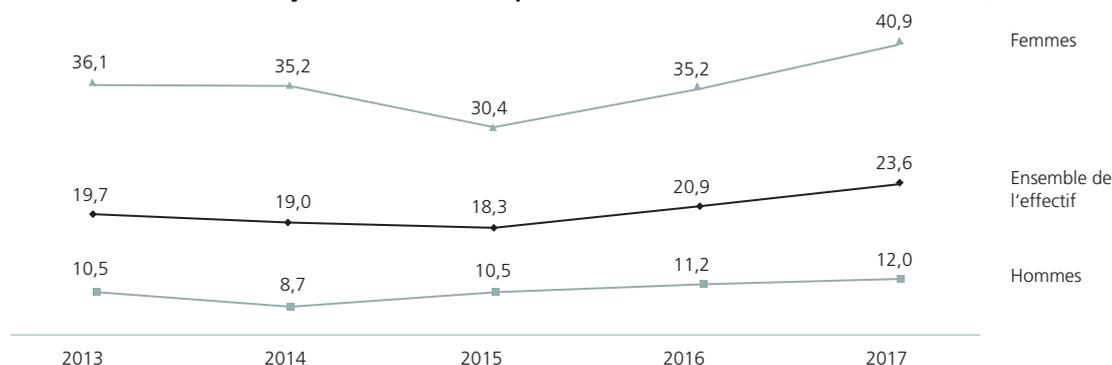
Travail à temps partiel

La FINMA définit comme temps partiel tout taux d'occupation inférieur à 90 %. Le travail à temps partiel est un élément important d'une politique du personnel visant à concilier travail et famille. La FINMA propose 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 %.

	2017	2016
Taux d'occupation moyen, en % ¹⁶	92,0	92,2
Taux d'occupation moyen pour les nouvelles embauches, en %	90,9	93,5

La part des personnes employées à temps partiel a sensiblement augmenté

Part des collaborateurs ayant un taux d'occupation inférieur à 90 %, entre 2013 et 2017, en %



¹⁶ Valeur moyenne du taux d'occupation de tous les collaborateurs à la fin de l'année, y compris les stagiaires et les contrats à durée déterminée.

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.

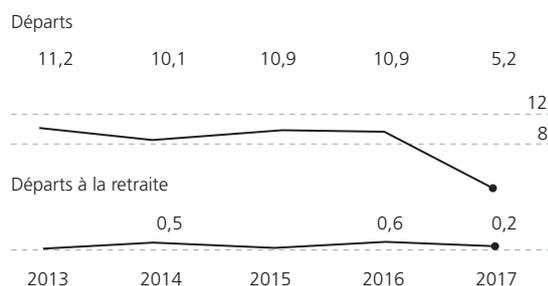
Rotation du personnel

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 moyen 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 approches complémentaires bienvenues dans les activités de surveillance, augmentant ainsi l'acuité analytique dans les missions-clés de la FINMA.
- Le taux de rotation visé 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 des opportunités plus fréquentes d'extension de leur mandat, de promotion et de changement de rôle. Cela a des effets positifs sur la motivation et la durée de l'engagement des collaborateurs talentueux et ambitieux.

Sensible réduction du taux de rotation désormais largement en deçà de la marge visée
Taux de rotation mobile pour les départs et les départs ordinaires à la retraite, entre 2013 et 2017, en %



En 2017, le taux de rotation est bas, avec 5,2 %. Il se situe largement en deçà de l'objectif défini par la FINMA, et même en dessous des taux de rotation d'organisation comparables, qu'il s'agisse de l'audit, des prestations financières ou d'autres autorités.

La part minimale de départs à la retraite ordinaires ressort sur la période. Cette évolution est due au fait que la plupart des collaborateurs de la FINMA se décident pour une retraite anticipée avant l'âge de la retraite (à 62 ans en moyenne).

Aperçu des départs

En 2017, il y a eu 26 départs rentrant dans le calcul de la rotation (2016 : 53) et un départ à la retraite.

La forte baisse du taux de rotation s'explique non seulement par des événements relevant du marché du travail, mais aussi par la forte satisfaction des collaborateurs de la FINMA ainsi que l'enquête menée auprès du personnel en 2017 s'en est faite l'écho. Le principal motif de départ réside en un avancement de carrière via un changement d'employeur.

	2017	2016
Part des départs ordinaires sur l'ensemble des départs, en %	92	96
Part des départs à l'initiative de la FINMA, en %	8	4
Taux de licenciement, en % ¹⁷	0,2	0,4
Durée moyenne d'engagement avant le départ, en années	5,6	4,9

¹⁷ Nombre de résiliation du contrat de travail par l'employeur / effectif du personnel à la fin de l'année 2017.

Bases de calcul

Les indicateurs qui suivent s'appuient, sauf indication contraire, sur l'effectif du personnel de la FINMA au 31 décembre 2017, 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.¹⁸

Effectif maximal

En 2017, la FINMA a employé en moyenne 534 collaborateurs dont 35 à durée déterminée (2016 : 513 dont 30 à durée déterminée) pour 492 postes en équivalents plein temps (2016 : 477).

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, 466 postes ont été occupés en moyenne en 2017 (455 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. Le taux d'occupation moyen¹⁹ s'est élevé à 96,8 % (2016 : 94,6 %). Ramené au taux de rotation visé de 8 à 12 %, un taux d'occupation de plus de 95 % est très élevé. Ce résultat s'explique d'une part par le taux de rotation de 5 %, donc très faible, et d'autre part par le fait que les postes mis au concours sont relativement vite repourvus, en moyenne 60 jours après la publication de l'annonce.

¹⁸Les chiffres-clés présentés peuvent varier parfois par rapport à ceux indiqués dans le rapport annuel de la FINMA ou dans le rapport à l'attention de la Commission de gestion. Cela s'explique notamment par la différence dans les directives données par des destinataires des rapports concernant les méthodes de calcul.

¹⁹ETP en moyenne occupés / nombre maximal d'ETP approuvés.

Chiffres-clés relatifs aux effectifs

Fort taux d'occupation

Nombre moyen de collaborateurs engagés au bénéfice de contrats à durées déterminée ou indéterminée, entre 2013 et 2017, en nombre de collaborateurs et en équivalent temps plein



Nationalités et origines

Fin 2017, la FINMA employait au total 81 collaborateurs de nationalité étrangère²⁰ (2016 : 71). Parmi les nouveaux collaborateurs de nationalité étrangère, 8 sont nés en Suisse soit y habitent et y travaillent depuis plusieurs années. La part des étrangers sur l'effectif total n'a que peu augmenté, l'effectif du personnel ayant lui aussi augmenté : elle s'élevait à 15 % en 2017 (2016 : 14 %).

La FINMA a embauché des étrangers pour deux postes à pourvoir (2016 : 0). Pour mettre en œuvre la règle de l'ordre de priorité qui s'applique aux étrangers (selon l'art. 21 al. 2 de la loi fédérale sur les étrangers LEtr), la FINMA ne prend en compte que dans des cas exceptionnels les candidatures de candidats vivant à l'étranger. Si des candidats étrangers domiciliés à l'étranger sont invités pour un poste à pourvoir, au moins un candidat provenant de Suisse est également invité à l'entretien d'embauche.

Il s'agit dans les deux cas de collaborateurs ayant le statut de frontaliers habitant en France et en Allemagne, ce qui fait qu'au nombre de quatre, le nombre de frontaliers reste le même par rapport à l'année dernière.

Age et ancienneté

Les indicateurs suivants relatifs à l'âge du personnel et à son ancienneté servent de base à la planification stratégique du personnel.

Structure des âges

La moyenne d'âge est plutôt basse si on la compare à celle d'autres services fédéraux ou autorités. La FINMA n'emploie cependant que peu de personnes ayant moins de 26 ans.

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

Le nombre de collaborateurs de plus de 60 ans, comparativement peu important, est remarquable. La FINMA continue d'offrir des conditions intéressantes pour un départ volontaire à la retraite anticipée. De nombreux collaborateurs de la FINMA saisissent donc l'opportunité de prendre leur retraite avant l'âge ordinaire.

La FINMA vieillit lentement

Age moyen du personnel, entre 2013 et 2017, en années



²⁰Y compris les stagiaires et les collaborateurs au bénéfice d'un contrat à durée déterminée.

Chiffres-clés relatifs aux effectifs

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^e année au maximum. Un collaborateur fait usage de cette possibilité (2016 : 1).

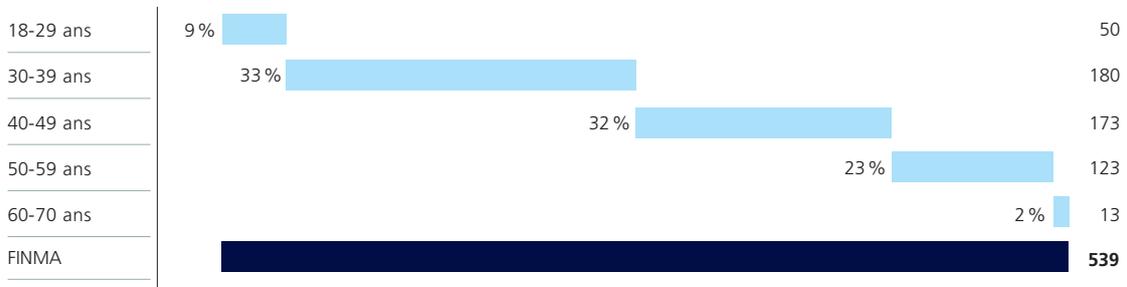
Ancienneté

La FINMA vise un bon mélange de savoir-faire actuel et d'expérience accumulée au fil des ans.

Près de la moitié des effectifs comptabilisait en 2017 une ancienneté de plus de six ans. Un peu moins d'un tiers de l'effectif est formé de collaborateurs « frais » travaillant à la FINMA depuis moins de trois ans (2016 : 33,7 %). La diminution générale du taux de rotation a eu un effet positif sur la part des collaborateurs présentant une ancienneté comprise entre trois et dix ans. Le mélange d'expériences de différentes durées visé par la FINMA peut être ainsi considéré comme globalement atteint.

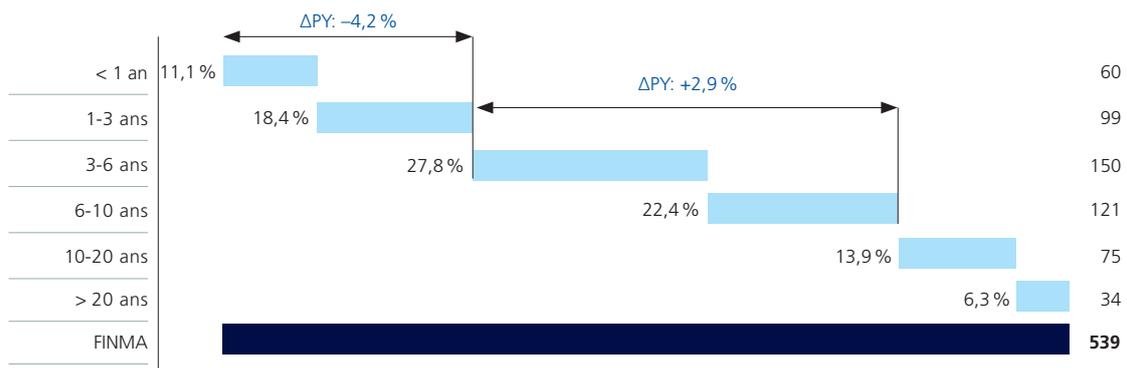
Peu de changements dans la structure des âges : peu de très jeunes et de très vieux collaborateurs

Structure des âges du personnel, à la fin de l'année 2017, en nombre de collaborateurs (contrats à durée déterminée inclus)



Une rotation plus basse et donc un « corps intermédiaire » plus présent

Ancienneté, à la fin de l'année 2017, en nombre de collaborateurs (contrats à durée déterminée inclus)



Chiffres-clés relatifs aux effectifs

Répartition par sexe

La part de femmes dans le personnel a légèrement augmenté au cours des trois dernières années, passant de 37 % à 40 %, mais reste plutôt constante en moyenne pluriannuelle. À titre de comparaison, la part moyenne des femmes dans la branche des prestations financières se situe à environ 38 %, et à environ 43 % dans l'administration fédérale.

Cadres et évolution des effectifs d'encadrement

La planification du personnel à moyen terme établie à l'automne 2017 met au jour la structure suivante en matière de ressources.

Environ 80 % des ressources en matière de personnel sont réservées à des fonctions directement liées aux missions-clés de la FINMA. Le taux des frais généraux est passé de 24 à 21 % par rapport à l'année dernière.

La famille de fonctions « Operations, communication et support » comprend, d'une part, les ressources pour des activités classiques qui font typiquement

La part de seniors à la FINMA recule légèrement notamment en raison d'une restructuration

Effectif visé par la FINMA par groupe de fonctions et niveau des collaborateurs, à la fin de l'année 2017, en ETP. Perspective à moyen terme, plafond : 481 ETP

Niveau des collaborateurs	PS	SUR	AUT	GR	LRP	OCS	DIR/RI	FINMA	En %
Direction	1	4,0	–	–	3,0	1,0	1,0	9,0	1,9
Senior managers	2	11,0	2,9	2,0	13,3	6,9	1,0	37,1	7,7
Experts	2	5,9	1,0	3,0	3,9	–	–	13,8	2,9
Managers	3	14,7	4,7	9,0	5,9	8,0	–	42,3	8,8
Senior specialists	3	57,9	9,6	20,9	49,3	22,1	1,0	160,8	33,4
Experienced specialists	4	35,7	9,4	13,1	26,2	16,5	1,0	101,9	21,2
Specialists	4	17,0	5,8	2,5	18,7	7,4	–	51,4	10,7
Collaborateurs qualifiés	5	10,0	6,6	–	–	26,5	–	43,1	9,0
Collaborateurs	5	–	–	–	6,6	11,5	–	20,1	4,2
Postes vacants / réserve	–	–	–	–	–	–	–	1,5	0,3
Total	–	157,7	40,0	50,5	126,9	101,9	4,0	481,0	100
En % du personnel		32,8	8,3	10,5	26,4	21,2	0,8	100	

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

Chiffres-clés relatifs aux effectifs

partie des frais généraux (par exemple les TIC, les finances, la communication ou les ressources humaines) ; d'autre part, elle englobe le personnel rattaché à la gestion de projets, au soutien à la direction et à l'administration de la surveillance des différentes divisions.

Effectifs d'encadrement

Au niveau des spécialistes (plage salariale 4, sans fonction de cadre) se trouvent en tout cinq positions dans la fonction « Chef/fe Administration et support ».

L'objectif 28 de la législature pour l'administration fédérale et les entreprises proches de la Confédération prévoit une part de femmes d'au moins 16 %

dans les fonctions d'encadrement supérieures et d'au moins 29 % dans les fonctions d'encadrement moyennes et inférieures. Dans l'ensemble, la FINMA atteint ces objectifs. L'intention de la FINMA va encore plus loin : la part des femmes dans toutes les positions d'encadrement doit refléter la part des femmes dans l'ensemble de la FINMA. Cependant, la FINMA n'a pas réalisé de progrès en ce sens en 2017. Au niveau « manager » (plage salariale 3) notamment, les femmes sont sous-représentées. Grâce cependant à une part légèrement plus élevée de femmes dans les fonctions de cadres spécialisés, la proportion globale de femmes occupant des fonctions de cadre reste comme l'année dernière à 27 %.

La part de femmes parmi les cadres est en général stable, mais a reculé dans les fonctions de direction
Répartition entre cadres dirigeants et cadres spécialistes, en nombre de collaborateurs (contrats à durée déterminée inclus), à la fin de l'année 2017

	PS 1	PS 2	PS 3	Total
Cadres dirigeants	9	41	41	91
Hommes	8	31	34	73
En % des cadres dirigeants	89	76	83	80
Femmes	1	10	7	18
En % des cadres dirigeants	11	24	17	20 Δ PY -3
Cadres spécialistes	–	13	175	188
Hommes	–	10	121	131
En % des cadres spécialistes	0	77	69	70
Femmes	–	3	54	57
En % des cadres spécialistes	0	23	31	30 Δ PY +1
FINMA par niveau d'encadrement	9	54	216	279
Evolution par rapport à l'année précédente	–	–	8	8
En % de l'année précédente	0	0	4	3

Langues

26

Chiffres-clés relatifs aux effectifs
FINMA | Rapport sur le personnel 2017

Environ un collaborateur de la FINMA sur six (16 %) est de langue maternelle française (2016 : 14 %). La part de collaborateurs de langue maternelle italienne est minimale : à peine 3 % (comme l'année dernière).

Pour les mandats de surveillance, d'*enforcement* et de réglementation de la FINMA, il est important que les collaborateurs disposent de connaissances dans une deuxième langue nationale. Une bonne maîtrise de l'anglais est de plus obligatoire pour les collaborateurs qui surveillent des entreprises actives sur le plan international ou qui évoluent dans un milieu international.

Pour l'année 2018, la FINMA a défini comme prioritaires les mesures suivantes de développement du personnel.

Mise en œuvre des mesures découlant du concept de formation et de perfectionnement

Le processus développé en 2017 visant un pointage systématique des besoins en formation et en perfectionnement au sein de la FINMA est mis pour la première fois intégralement en œuvre. Les priorités définies l'année dernière en matière de formation et de perfectionnement (à savoir : les cyberrisques chez les assujettis et la gestion des mandataires) sont mises en œuvre via des mesures de formation appropriées. En outre, l'offre en formations linguistiques tant internes qu'externes est enrichie.

Renforcement des services et compétences accompagnant les processus de réorganisations internes

Les ressources humaines continuent de renforcer les prestations qu'elles proposent en lien avec l'accompagnement des cadres et des collaborateurs concernés par des réorganisations internes importantes. Outre un cadre conceptuel en matière de politique du personnel, un ensemble d'instruments de gestion et de communication ainsi qu'une offre d'ateliers consacrés au développement de l'organisation et des équipes seront élaborés afin d'ancrer la transformation dans les groupes et sections.

Optimisation de la planification des frais de personnel et du reporting RH

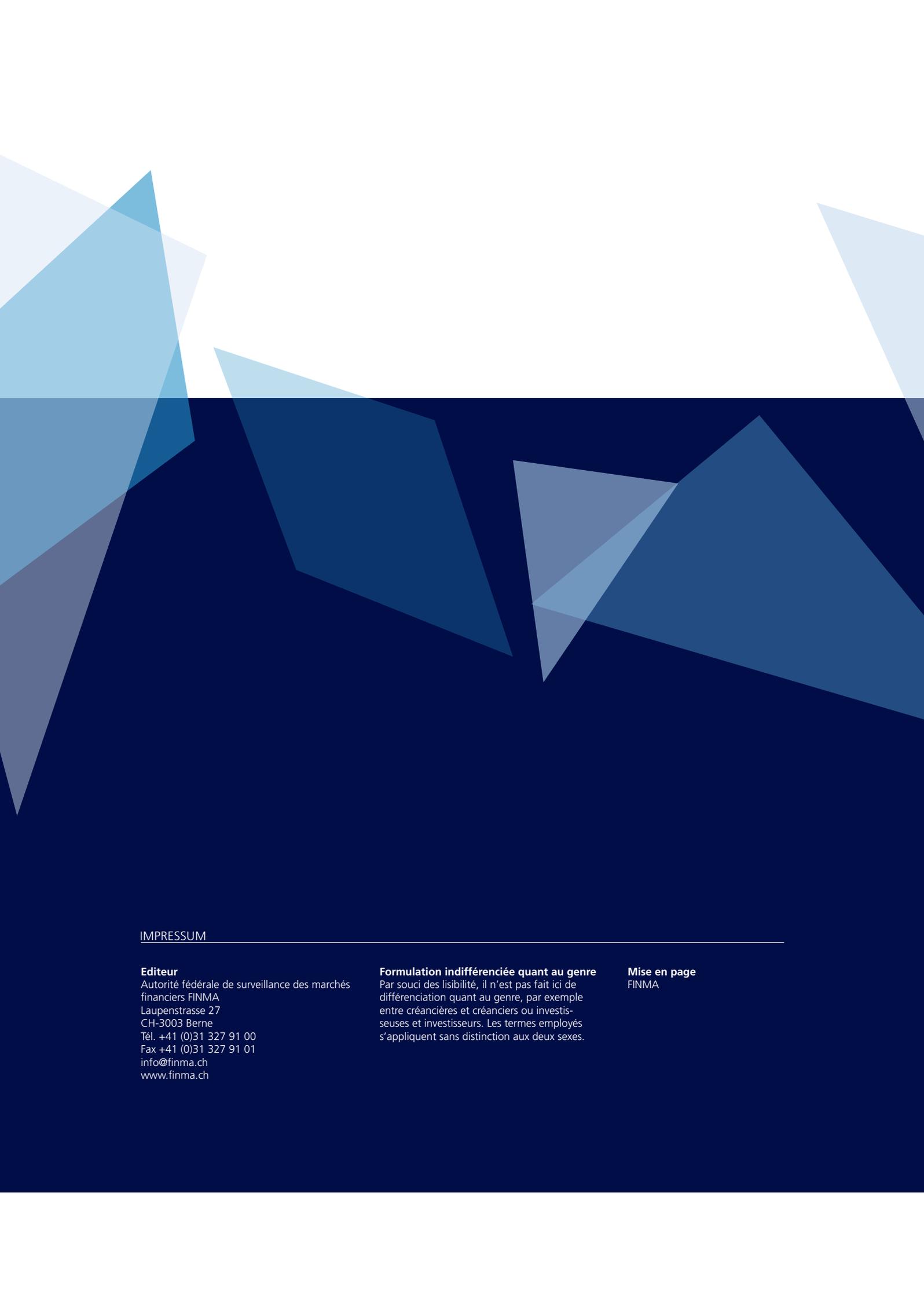
Les processus établis quant à la planification des frais de personnel continuent à être optimisés. L'automatisation et l'amélioration continues des processus devraient permettre de réduire la charge tant financière que de travail que représentent les travaux de prévision tels qu'ils sont menés actuellement. Le *reporting* RH continuera à être remanié et des automatisations partielles devraient là aussi permettre de réduire la charge de travail nécessaire.

Promotion de la numérisation des processus RH

La numérisation de certains flux de travail devrait rendre plus efficaces d'autres processus RH. Pour 2018 est notamment prévue la numérisation des dossiers du personnel et des processus d'évaluation de la performance.

Liste des abréviations

AI	Assurance-invalidité
AUT	Autorisation
DIR	Directeur
ETP	Equivalent temps plein
FINMA	Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers
GR	Gestion du risque
JT	Jour de travail
KCHF	Milliers de francs suisses
LEtr	Loi fédérale du 16 décembre 2005 sur les étrangers, RS 142.20
LRP	<i>Legal</i> , réglementation et <i>policy</i>
OCS	Operations, communication et support
PDT	Programme de développement du potentiel
PS	Plage salariale
PUBLICA	Caisse de prévoyance de la Confédération
PY	<i>Pro year</i> (par an)
RH	Ressources humaines
RI	Révision interne
SQS	Association suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
SUR	Surveillance
TIC	Techniques de l'information et de la communication



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