

Ressources humaines, 26 mars 2012

Rapport sur la politique en matière de personnel 2011

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

Exercice 2011

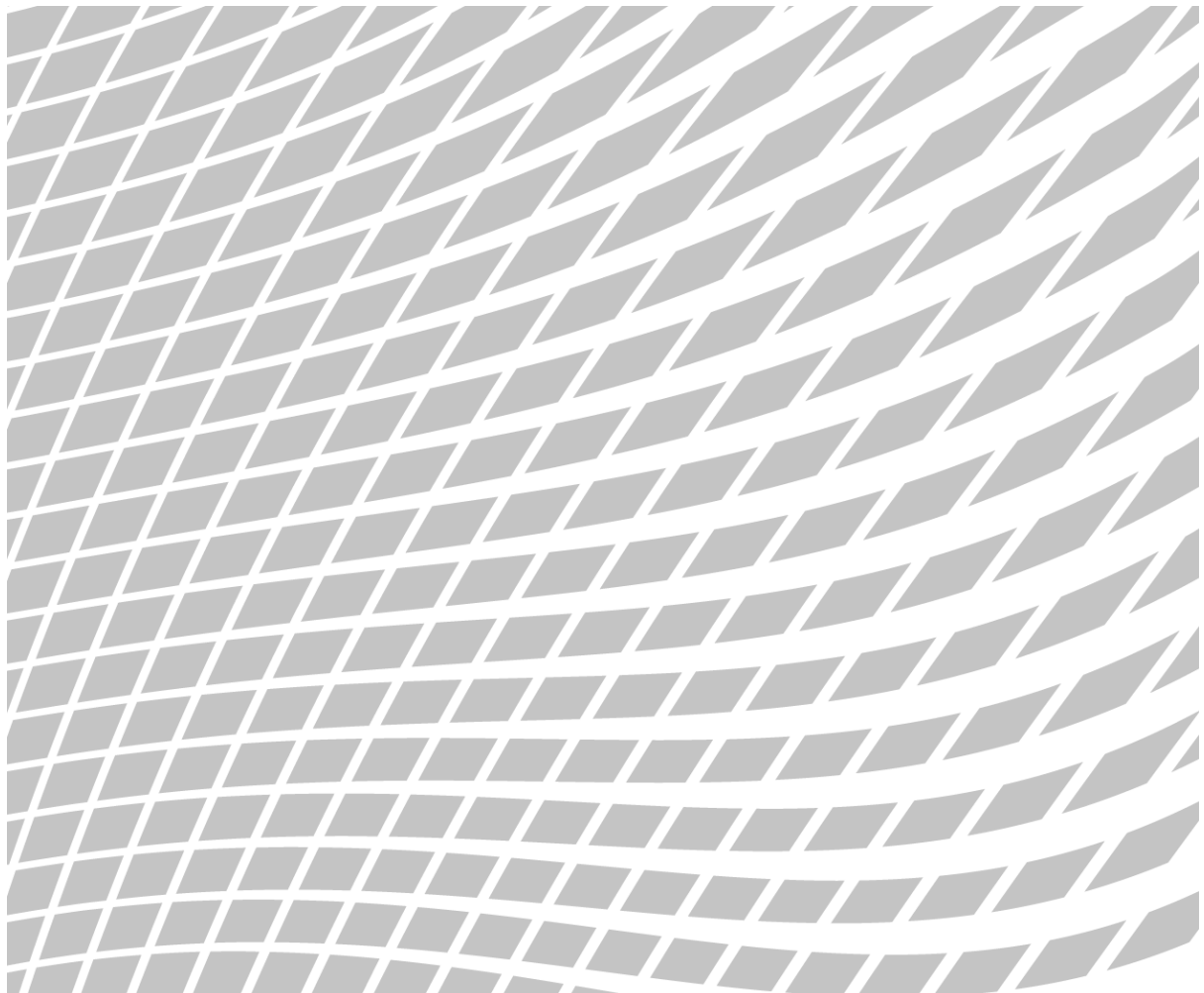


Table des matières

1. Organisation	3
2. Bases légales et rapports de travail.....	5
3. Politique salariale et du personnel : développements.....	6
3.1 Politique du personnel.....	6
3.2 Politique salariale	7
4. Structure des effectifs	8
4.1 Effectif maximal et nationalités.....	8
4.2 Structure des âges	10
4.3 Répartition par sexe	10
4.4 Cadres	11
4.5 Langues.....	11
4.6 Travail à temps partiel.....	12
4.7 Personnes en formation, stages universitaires, <i>secondment</i>	12
4.8 Intégration de personnes affectées dans leur capacité de travail.....	13
4.9 Rotation du personnel	13
5. Evolution du recrutement	15
5.1 Introduction du portail de recrutement	15
5.2 Agrandissement des bureaux de Zurich	16
6. Mise en œuvre du modèle de carrière et de développement	17
7. Révision des salaires et révision extraordinaire des salaires (salaire moyen).....	18
8. Processus MbO 2012 et politique de primes (composante variable du salaire)	19

1. Organisation

Organisme de surveillance indépendant, l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a pour mission de protéger les créanciers, les investisseurs et les assurés et de veiller au bon fonctionnement des marchés financiers. Les objectifs de protection, qui comprennent tant la protection individuelle et fonctionnelle que la protection systémique et celle de la réputation, sont des éléments essentiels du mandat de la FINMA. La contribution à la compétitivité de la place financière n'est pas le but, mais l'effet espéré et souhaité de l'activité de surveillance.

En tant qu'autorité de surveillance étatique, la FINMA est dotée de pouvoirs étendus à l'égard des banques, des entreprises d'assurance, des bourses, des négociants en valeurs mobilières, des placements collectifs de capitaux, ainsi que des distributeurs et des intermédiaires d'assurance. Elle est compétente pour la lutte contre le blanchiment d'argent et, au besoin, elle mène des procédures d'assainissement et de faillite. La FINMA octroie les autorisations d'exercer aux entreprises des secteurs d'activité surveillés. Par son activité de surveillance, elle veille à ce que les assujettis respectent les lois, ordonnances, instructions et règlements en vigueur et remplissent en permanence les conditions d'autorisation.

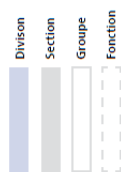
Conformément à la loi, la FINMA prononce des sanctions et accorde l'assistance administrative. Elle est également l'autorité de surveillance en matière de publicité des participations ; elle mène les procédures requises, rend des décisions et dépose une dénonciation pénale auprès du Département fédéral des finances (DFF) en cas de suspicion. S'agissant des offres publiques d'acquisition, la FINMA est également l'autorité de surveillance ainsi que l'instance de recours contre les décisions de la Commission des offres publiques d'acquisition (COPA).

Enfin, la FINMA est aussi une instance de réglementation. Elle est associée aux processus législatifs et elle édicte ses propres circulaires et ordonnances lorsqu'elle y est habilitée. Elle est aussi chargée de reconnaître les normes d'autorégulation.

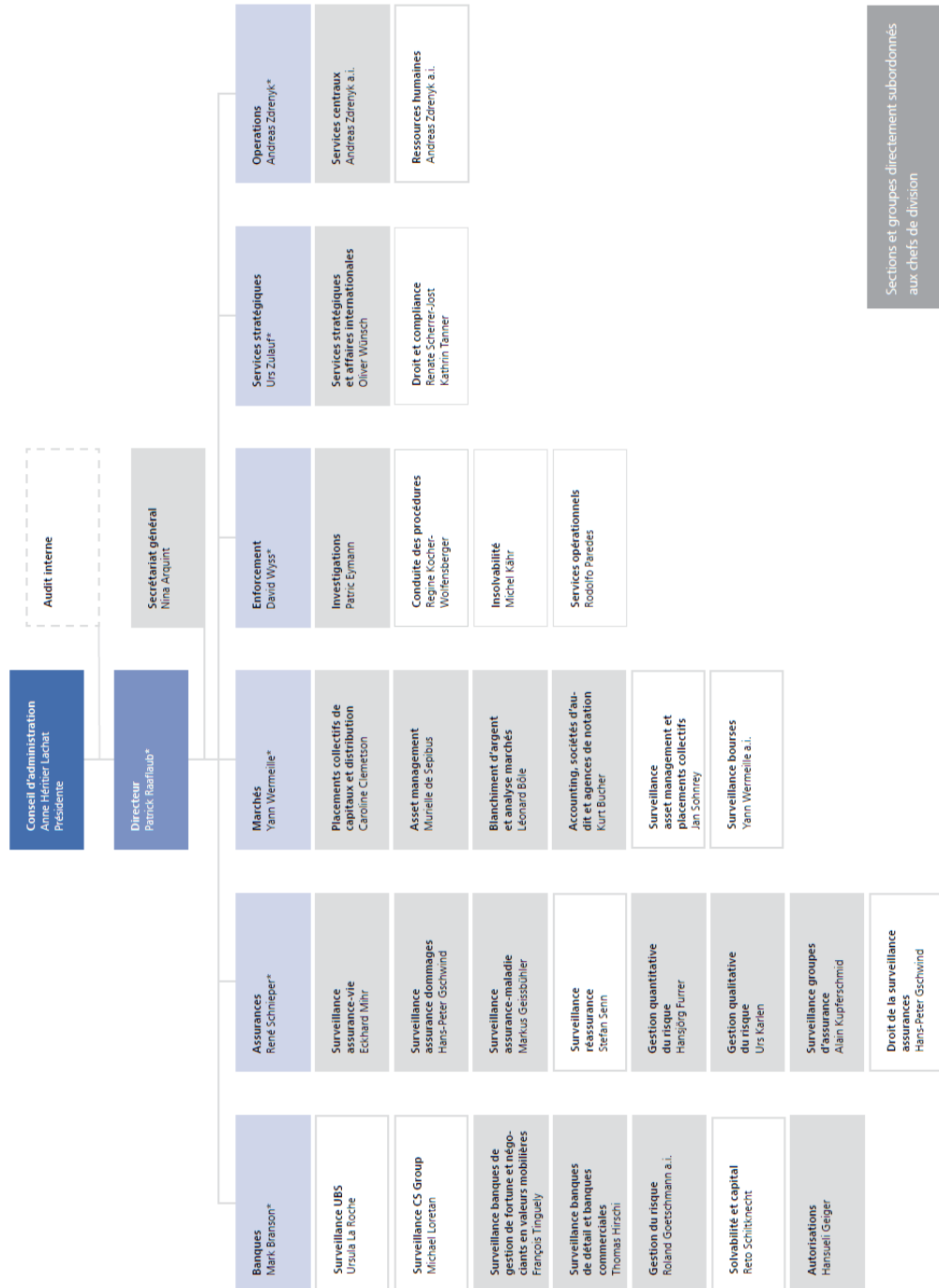
La FINMA est issue du regroupement de la Commission fédérale des banques (CFB), de l'Office fédéral des assurances privées (OFAP) et de l'Autorité de contrôle en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (AdC LBA) au 1er janvier 2009. C'est pourquoi elle ne peut pas faire état de données remontant à plus de trois ans.

ORGANIGRAMME

(au 31 décembre 2011)



* Membre de la direction



2. Bases légales et rapports de travail

La FINMA revêt la forme d'un établissement de droit public doté de la personnalité juridique et indépendant aux plans fonctionnel, institutionnel et financier. En tant qu'unité autonome, la FINMA ne s'inscrit pas dans l'administration fédérale centrale, mais constitue une structure juridiquement séparée disposant de compétences propres. Cette autodétermination octroyée à la FINMA sur le plan lui permet de réagir rapidement aux changements, avec le maximum d'autonomie possible, de même qu'elle incarne l'exigence d'indépendance vis-à-vis de l'autorité politique. En compensation de l'indépendance étendue de la FINMA, le Conseil fédéral et les Chambres fédérales disposent de certaines possibilités de contrôle et de prise d'influence.

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

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

Article 13 Personnel

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

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

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

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

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

Sur la base de l'art. 13 al. 2 LFINMA, l'ordonnance sur le personnel FINMA¹ constitue le cadre légal pour la politique du personnel de la FINMA. L'ordonnance sur le personnel FINMA¹ définit les principes qui régissent l'établissement de rapports de travail et leur cessation, la fixation du salaire, l'engagement, les droits au maintien du salaire, le temps de travail et les vacances, la prévoyance professionnelle, l'exercice d'une activité annexe et les fonctions publiques, le devoir de loyauté et les règles de conduite, ainsi que les voies de droit en cas de litige. Les dispositions du règlement du personnel du 25 septembre 2008 ainsi que le code de conduite de la FINMA du 20 novembre 2008 complètent les objectifs de politique du personnel.

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

3. Politique salariale et du personnel : développements

3.1 Politique du personnel

Valeurs fondamentales de la FINMA en matière de politique du personnel

La FINMA remplit ses fonctions légales de manière compétente et responsable, en s'appuyant sur des collaborateurs professionnels, dévoués et sûrs d'eux. La FINMA prend des initiatives et agit de manière ciblée et axée sur le résultat.

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

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

En 2011, la direction a donné son aval à l'énoncé de mission des Ressources humaines, qui définit l'orientation stratégique et par conséquent les principes qui sous-tendent la gestion du personnel à la FINMA :

La FINMA...

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

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

...recrute, encourage et développe les collaborateurs de talents qui vivent les valeurs fondamentales de l'autorité de surveillance (indépendance - compétence - détermination et cohérence).

Cet énoncé de mission des Ressources humaines implique divers défis auxquels ont répondu de concert la FINMA et ses collaborateurs en 2011.

Les deux premières années d'existence de la FINMA ont été consacrées à une refonte de la gestion des ressources humaines, dans le but d'introduire de nouvelles procédures, notamment en matière de comptabilité des salaires et de recrutement, ou encore de professionnaliser les conventions d'objectifs et les évaluations de performances. L'année 2011 a été davantage dévolue aux aspects stratégiques des ressources humaines. Les activités de développement du personnel et de la direction ont ainsi été aménagées de manière à permettre aux supérieurs hiérarchiques de mieux épauler leurs collaborateurs. La FINMA entend également accroître la fidélisation de ses collaborateurs et renforcer son attrait en tant qu'employeur en proposant des incitations supplémentaires, d'ordre financier ou autre.

La volonté d'accroître son attrait en tant qu'employeur a amené la FINMA à lancer, en avril 2011, un nouveau modèle de développement et d'avancement (KENMO), grâce auquel une carrière de spécia-

liste se voit désormais accorder la même reconnaissance qu'un poste classique de supérieur hiérarchique. Avec ce modèle de promotion des carrières techniques, la FINMA vise à proposer à ses collaborateurs un parcours professionnel équivalent à celui d'un cadre dirigeant. Pour garantir cette équivalence, des exigences identiques ont été imposées lors de l'évaluation des fonctions de spécialiste et des fonctions de cadre dirigeant. Ainsi les promotions dans les carrières techniques interviennent-elles selon des critères rigoureux. Elles sont subordonnées à une augmentation sensible des compétences et de l'expertise techniques.

La FINMA a également lancé, en août 2011, un nouveau portail de candidature en ligne. Les personnes intéressées par un poste à la FINMA disposent donc désormais d'un outil moderne et convivial pour postuler. Le lancement et le suivi de la procédure de candidature s'effectuent entièrement par voie informatique, ce qui permet aux candidats, mais aussi aux instances dirigeantes de la FINMA et aux responsables des ressources humaines d'être en permanence informés de l'état d'avancement de la procédure.

La décision, prise en 2011, de l'extension des bureaux de Zurich pour les porter à quelque 130 postes de travail facilite également le recrutement et rend son déroulement plus efficace.

En 2012, la FINMA va poursuivre le développement de sa stratégie en ressources humaines. L'efficacité et l'efficience dans les activités de développement du personnel et de la direction sont l'objectif de ce travail stratégique pour les années 2012 et 2013. Dans ce contexte, le projet pilote mené dans la division Banques et qui consiste à tirer parti du potentiel de développement des collaborateurs joue un rôle moteur. Le concept appliqué dans cette division a pour but d'identifier et de développer les capacités des collaborateurs dont le potentiel leur permettrait d'exercer une fonction au profil plus exigeant que leur activité actuelle au service de la FINMA.

En matière de recrutement de personnel, on explore de nouvelles voies et des pratiques complémentaires pour satisfaire aux exigences croissantes qui sont posées aux collaborateurs hautement qualifiés.

3.2 Politique salariale

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

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

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

En 2011, le conseil d'administration a décidé de ne pas accorder de compensation au renchérissement pour les salaires de base des collaborateurs, en se basant sur l'ordonnance du personnel FINMA.

En avril 2011, 37 % des collaborateurs ont obtenu une augmentation de salaire correspondant au total à 1,8 % de la masse salariale. Les augmentations de salaire consenties varient considérablement suivant les cas. La plus haute s'est élevée à 21,1 %, la plus basse à 0,8 %. Les salaires ont été adaptés chaque fois que l'extension de la mission, l'accroissement des responsabilités ou l'évolution du marché du travail le justifiaient. Les adaptations de salaire interviennent indépendamment de l'évaluation annuelle des prestations. Il n'y a pas d'adaptation annuelle automatique du salaire de base.

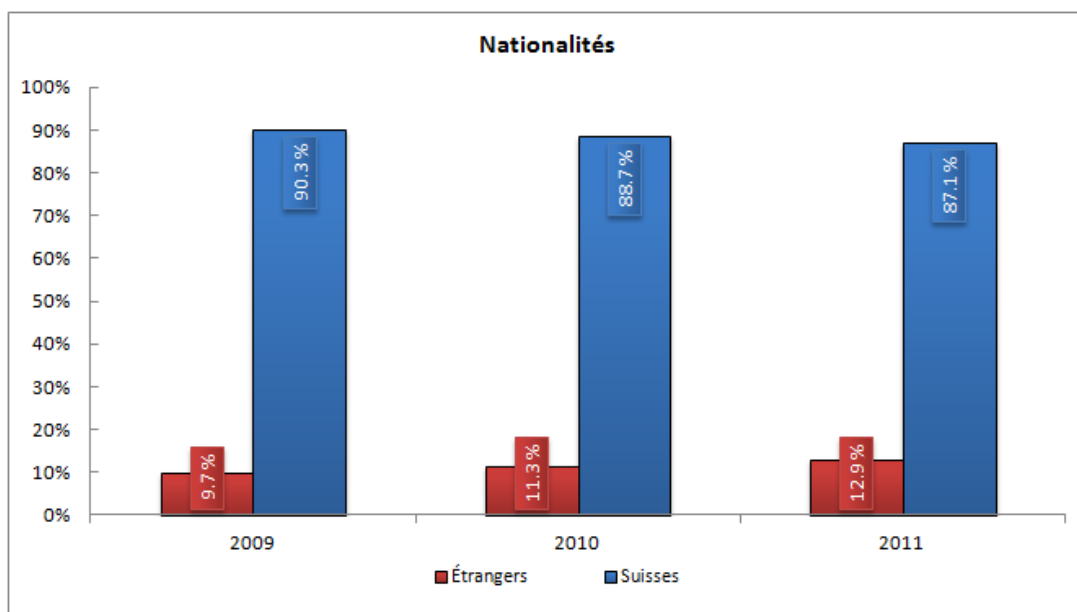
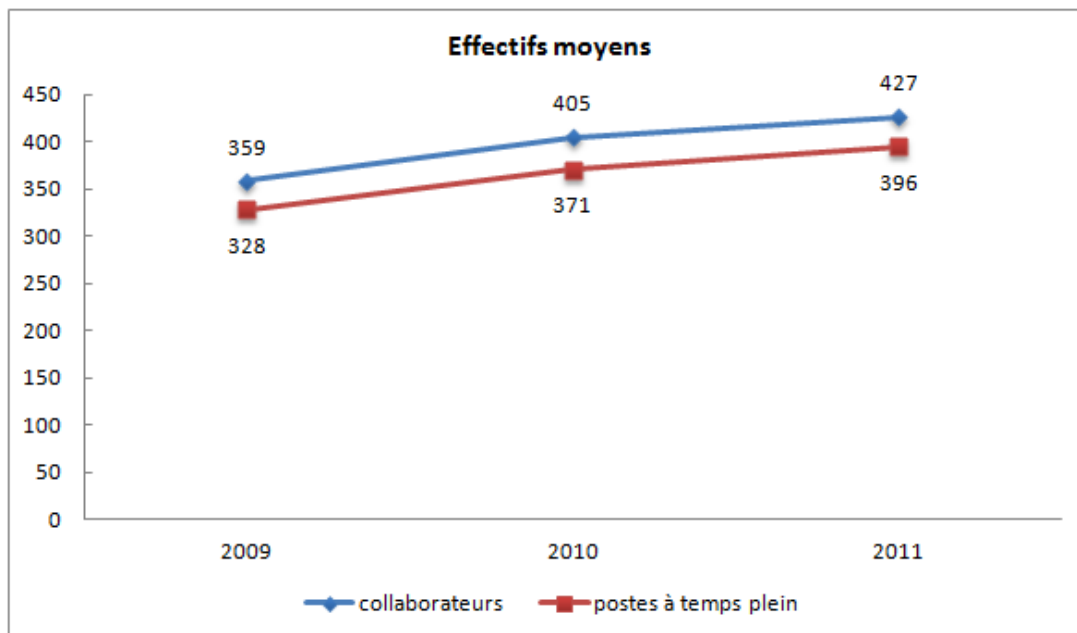
La composante variable du salaire peut entrer en ligne de compte pour récompenser, sous forme de prime, des prestations exceptionnelles². La FINMA a usé de cette possibilité en accordant en 2011 à 124 collaborateurs (36 %) une prime de 7,5 % ou 15 % du salaire de base, ainsi qu'une prime de 10 %, 15 % ou 20 % du salaire de base aux membres de la direction et aux cadres relevant de la plage salariale 2 (16 collaborateurs). Conformément aux dispositions de l'ordonnance sur le personnel FINMA, seules les personnes ayant dépassé les objectifs convenus ont reçu cette gratification.

4. Structure des effectifs

4.1 Effectif maximal et nationalités

L'effectif approuvé par le conseil d'administration pour 2011 était de 410 postes à plein temps. En 2011, la FINMA a employé en moyenne 427 collaborateurs pour 396 postes en équivalent plein temps. Quelque 19 % des effectifs travaillent à temps partiel. Pour l'année 2012, le conseil d'administration a autorisé 480 postes à plein temps. L'augmentation continue des postes à plein temps tient à la multiplication des missions de surveillance imparties à la FINMA à la suite de la crise financière de 2008 et au renforcement sensible de certaines divisions, jusque-là faiblement dotées en personnel. La division Marchés et la nouvelle division Enforcement seront étoffées en conséquence.

² Art. 22 de l'ordonnance sur le personnel FINMA.

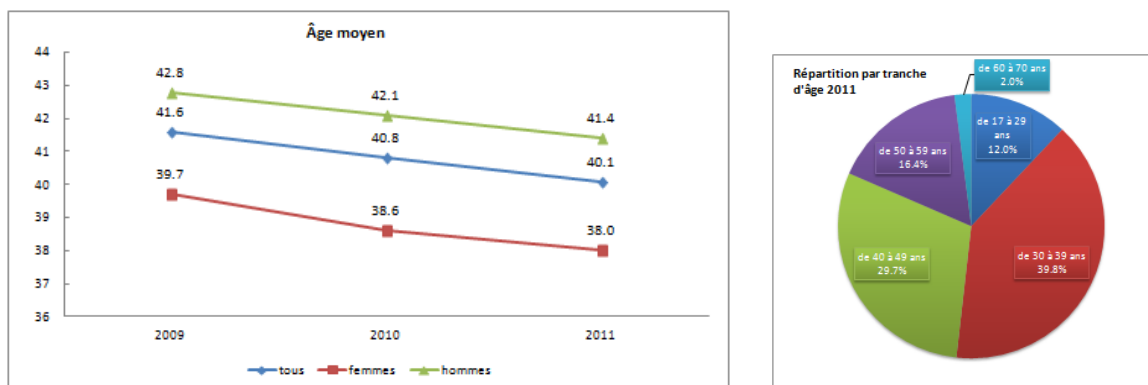


A fin 2011, la FINMA employait 63 collaborateurs de nationalité étrangère.

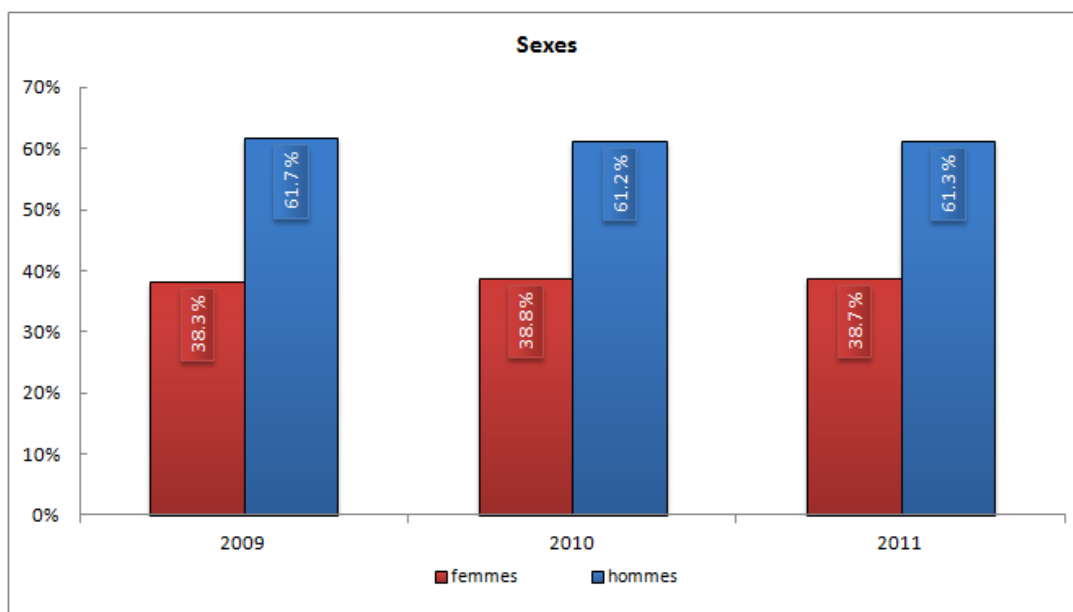
Grâce à des solutions internet de placement d'annonces, la FINMA a reçu ces derniers temps nettement plus de candidatures en provenance de l'Union européenne. Par ailleurs, certains profils professionnels spécifiques ne se trouvent plus sur le marché suisse, raison pour laquelle la FINMA élargit aussi ses efforts de recrutement aux autres pays d'Europe.

4.2 Structure des âges

L'âge moyen des collaborateurs de la FINMA est de 40 ans, en diminution depuis les deux dernières années.

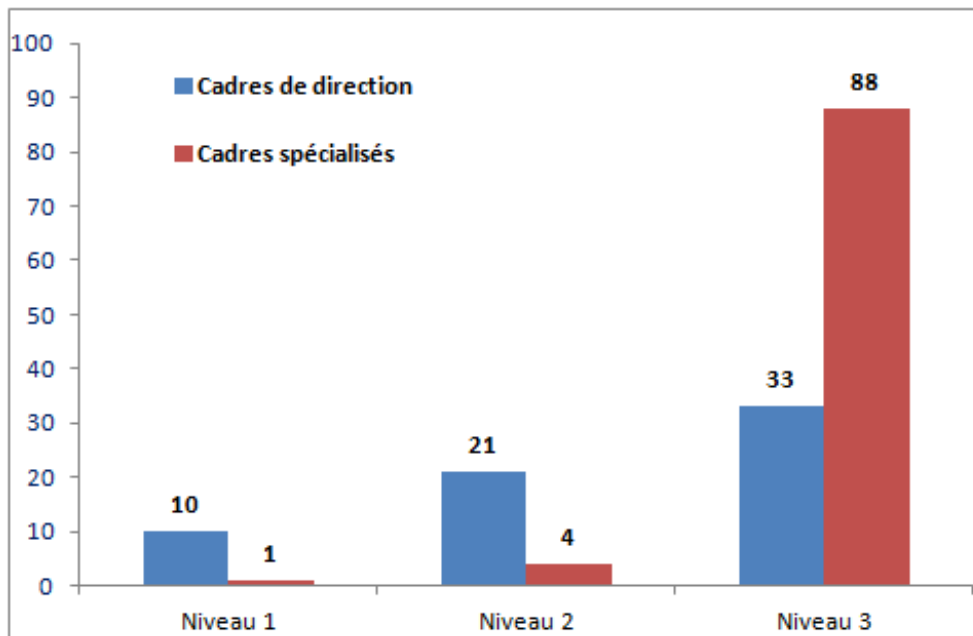


4.3 Répartition par sexe



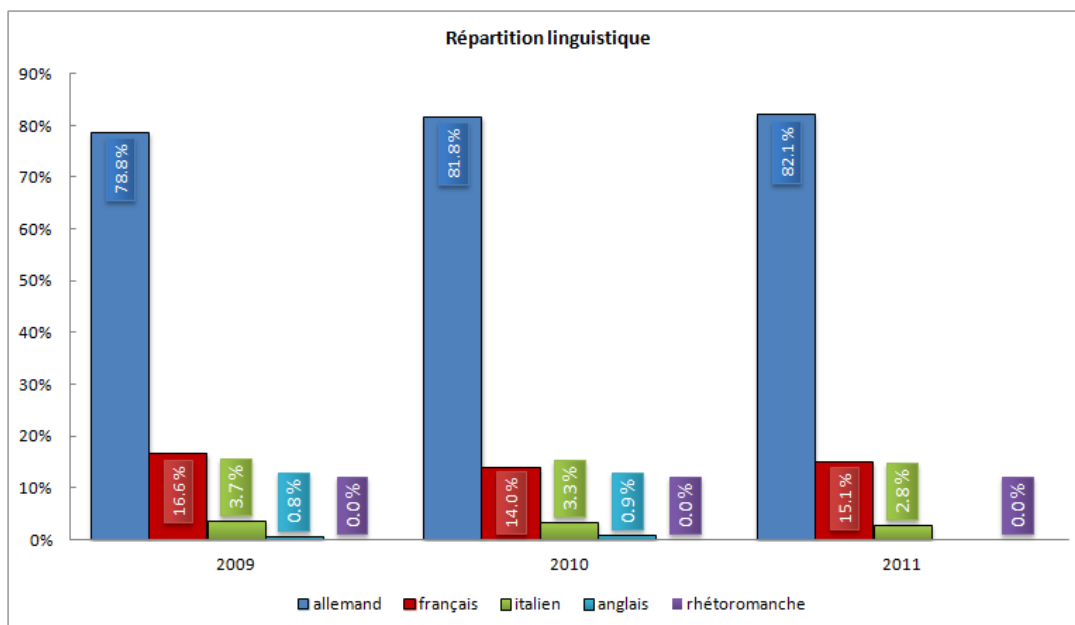
Depuis la création de la FINMA, la proportion de femmes n'a que peu varié ; elle se montait à 39 % en 2011 pour l'ensemble de l'organisation.

4.4 Cadres



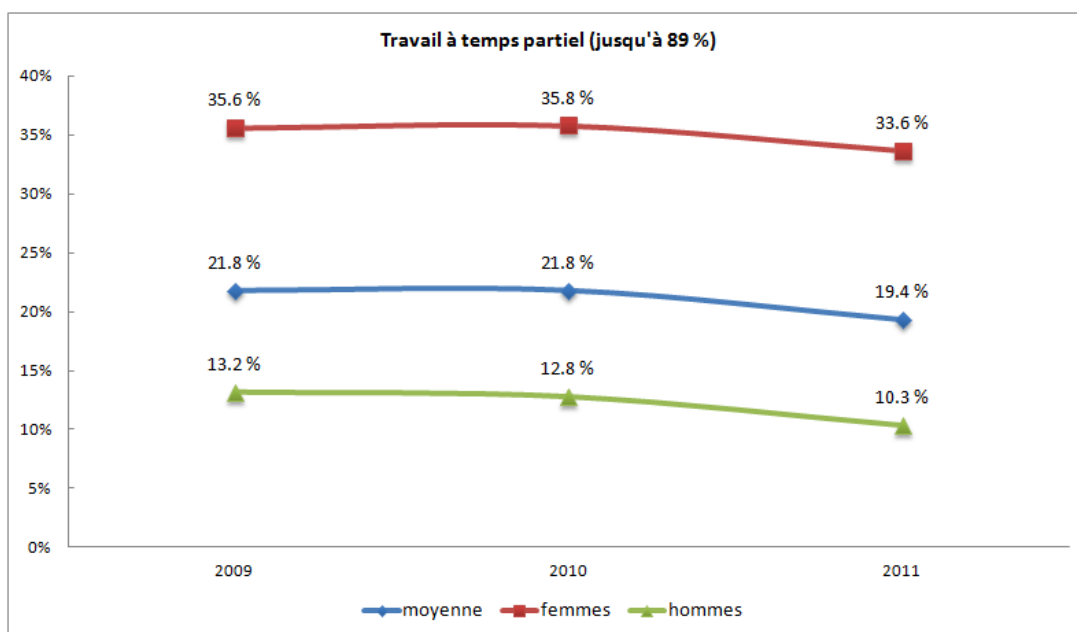
Les cadres travaillant à la FINMA sont au nombre de 157 et représentent 35 % des effectifs. Les plages salariales 1 à 3 correspondent aux postes de cadres. Ceux d'entre eux qui ont une fonction de direction représentent un pourcentage de 41 %.

4.5 Langues



Il est important que les collaborateurs de la FINMA disposent de bonnes connaissances au moins passives des langues nationales pour s'acquitter des mandats en relation avec la surveillance et la réglementation. Lorsque les collaborateurs surveillent des entreprises opérant à l'échelon international ou qui évoluent dans un contexte international, une bonne maîtrise active de l'anglais est en outre requise. Depuis le 1er juillet 2010, la FINMA est soumise à l'ordonnance sur les langues (OLang) (cf. art. 7 al. 1 OLang).

4.6 Travail à temps partiel



Au moins 80 % des collaborateurs travaillent à temps plein (taux d'occupation ≥ 90 %).

4.7 Personnes en formation, stages universitaires, *secondment*

A la suite de la crise financière 2008, la FINMA doit assumer des tâches de surveillance supplémentaires, ce qui demande d'optimiser encore le développement de l'organisation et de renforcer les effectifs de divisions auparavant sous-dotées en personnel. Au vu de ces priorités, la FINMA continue de ne pas offrir de formation professionnelle de base.

Stages universitaires

La FINMA propose des stages aux étudiant(e)s avancé(e)s en économie, en droit ou en mathématiques ; elle a ainsi accueilli onze stagiaires universitaires en 2011. La durée des engagements va de trois à douze mois, mais elle est généralement de six ou neuf mois.

Secondment

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

Sept *secondees* travaillaient à la FINMA en 2011, tandis que quatre des collaborateurs de l'autorité de surveillance étaient engagés dans des *outbound secondments*.

Par rapport à 2010 (neuf engagements *inbound* et deux *outbound*), deux collaborateurs supplémentaires de la FINMA ont pu profiter d'un tel *secondment*. La possibilité de procéder à des *outbound secondments* restera cependant limitée, du fait de la charge de travail élevée du personnel de la FINMA.

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

Les coûts des *inbound secondments* se composent pour la majeure partie des frais d'honoraires, lesquels compensent la perte de productivité subie par l'employeur externe du fait de l'absence de son collaborateur. Quant aux coûts des *outbound secondments* s'ajoutant au salaire, ils se composent pour la plupart des frais découlant de l'activité du collaborateur de la FINMA en dehors de son lieu de travail usuel.

4.8 Intégration de personnes affectées dans leur capacité de travail

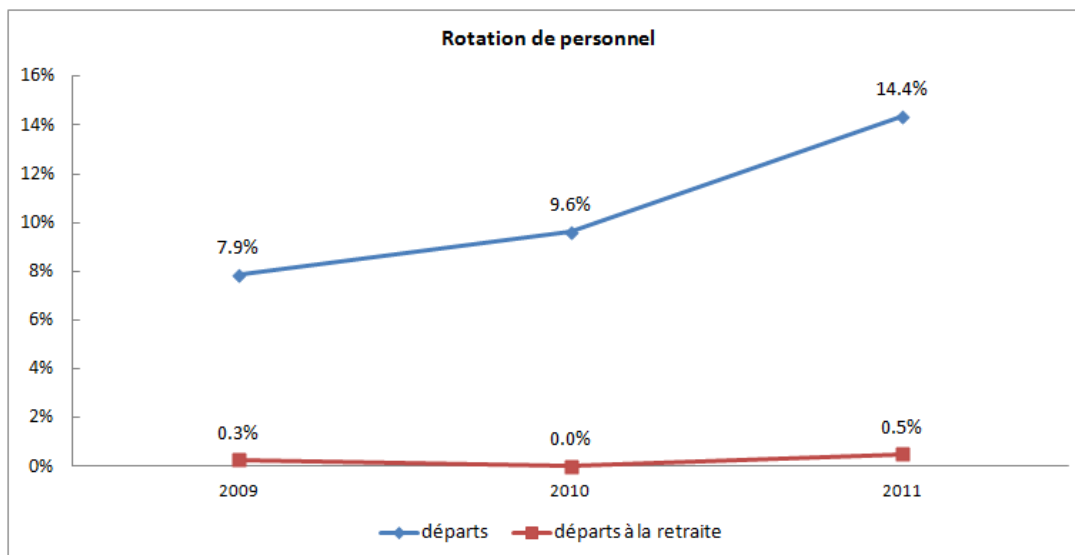
La FINMA continue d'employer trois collaborateurs dont les salaires au sein des organisations qui l'ont précédée étaient financés par un crédit spécial de l'administration fédérale destiné à l'engagement de personnes handicapées. Ces salaires sont maintenant directement financés par la FINMA, laquelle prend volontairement en compte une certaine diminution de la capacité de travail.

4.9 Rotation du personnel

Le taux de rotation des collaborateurs au bénéfice d'un contrat de travail à durée non limitée (sans les départs à la retraite, personnel engagé pour une durée limitée et stagiaire) s'est élevé à 14,4 % en 2011, ce qui représente une nette progression d'une année à l'autre. Mais si l'on considère la durée d'occupation de fonctions par les divers segments de personnes, ce taux de rotation est en accord avec la stratégie de la FINMA en ressources humaines. La FINMA table sur une durée d'activité de 2 à 4 ans pour les jeunes universitaires, de sorte que la rotation que présente ce segment – pondéré de 15 à 25 % – est supérieure à la moyenne. L'autorité de surveillance admet que ces personnes recherchent de nouvelles opportunités pour leurs carrières après quelques années et que la FINMA joue ici un certain rôle dans leur formation. Le segment des personnes dites « à mi-carrière » présente aussi

un taux de rotation assez élevé. La FINMA est toujours à la recherche de personnalités confirmées, exerçant notamment dans le domaine de la gestion des risques, et qui souhaitent – au milieu de leur carrière – relever un nouveau défi dans la surveillance. Pour ce segment, la FINMA table sur une durée d'activité comprise entre 5 et 7 ans, pour une pondération de 15 à 25 % également. En revanche, dans la catégorie des collaborateurs de la surveillance à long terme et de ceux qui exercent des fonctions de support, cette durée s'établit entre 8 et 15 ans.

Par rapport aux autres années, 2011 s'est aussi caractérisée par des remaniements organisationnels qui ont concerné trois des divisions de la FINMA. Des changements ont affecté le personnel, ce qui s'est traduit par un taux de rotation relativement élevé.



Près de la moitié des collaborateurs sortants ont trouvé des possibilités d'évolution en dehors de la FINMA. Ce fait est conforme à la stratégie en ressources humaines et il montre que la FINMA constitue une étape importante dans le cours d'une carrière typique du secteur financier. L'autorité de surveillance n'a de cesse de fidéliser pour une plus longue période ses collaborateurs par le biais de mesures renforcées de développement du personnel et d'autres initiatives.

Repourvoir les postes vacants sert le but de la FINMA qui est de favoriser un bon brassage des compétences parmi les collaborateurs. En effet, l'autorité de surveillance a tout autant besoin de l'expérience engrangée durant quelques années par des spécialistes de la surveillance que du profil apporté par les nouvelles recrues déjà actives professionnellement et en majorité issues des secteurs assujettis à sa surveillance. En 2012 également, les Ressources humaines auront fort à faire en matière de recrutement, afin de pourvoir dans les délais au renforcement prévu des effectifs. Il s'agit en outre de faire en sorte que les nouveaux collaborateurs soient vite intégrés dans l'activité et passent rapidement en phase productive, ce qui concerne en particulier le segment des jeunes universitaires qui entrent dans la vie professionnelle, mais il faut également éviter le plus possible la perte de savoir-faire découlant de départs dans le segment des collaborateurs à mi-carrière. La FINMA a aussi lancé des initiatives concernant ces points.

Motifs des départs - catégorisation

En 2011, la FINMA a enregistré 77 départs de collaborateurs, qu'on peut répartir dans les catégories suivantes :

Départs de la FINMA en 2011	Nombre	en %
Résiliation par les collaborateurs	47	61%
Résiliation par les collaborateurs durant la période d'essai	2	3%
Retraite anticipée	2	3%
Convention de rupture	10	13%
Engagement à durée limitée-salaire horaire	9	12%
Engagement à durée limitée-salaire mensuel	2	3%
Engagement à durée limitée-stage	5	6%

Par rapport à 2010, il y a eu davantage de résiliations du contrat de travail par consentement mutuel (conventions de rupture). Le relèvement du niveau d'exigences posées aux collaborateurs, ainsi que des modifications des profils de postes ont été les principaux motifs pour la résiliation d'un commun accord des rapports de travail.

5. Evolution du recrutement

Le regroupement des trois autorités préexistantes, ainsi que le renforcement ciblé de secteurs qui étaient précédemment sous-dotés ont eu pour effet une nette augmentation des effectifs de la FINMA, qui se sont portés à 420 en 2011. La FINMA table sur une extension de son champ d'activité à l'avenir également. C'est pourquoi l'augmentation escomptée des effectifs de la FINMA va se poursuivre (augmentation prévue du nombre de collaborateurs à hauteur de 80 postes à plein temps, donc 10 en 2011 et 70 en 2012 et 2013). La plupart des nouveaux engagements prévus en 2012 le sont au sein des divisions Marchés et Enforcement.

Les nouveaux collaborateurs doivent apporter à la FINMA des qualifications supplémentaires et encore plus de savoir-faire, c'est le but que se fixent les responsables HR lorsqu'ils mènent des procédures de recrutement. Ils y parviennent en général malgré le peu de spécialistes disponibles sur le marché de travail et le fait que la FINMA ait son siège à Berne. L'extension mentionnée des bureaux de la FINMA à Zurich en 2012 devrait permettre de poursuivre dans cette voie.

5.1 Introduction du portail de recrutement

En août 2011, les Ressources humaines ont lancé un portail de candidature en ligne. Cet outil a pour but le déroulement du processus de recrutement sur une plate-forme électronique, donc sans documentation papier. Il assure une présence encore plus professionnelle et permet de traiter les candidatures avec efficacité et efficience.

Le portail a permis d'obtenir des améliorations substantielles sur les points suivants :

- net gain d'efficacité dans la prise en charge des candidatures, les dossiers pouvant être traités de manière beaucoup plus transparente,
- accélération du processus de sélection, étant donné l'absence de dossiers physiques en circulation, et la possibilité pour les supérieurs hiérarchiques ainsi que le supérieur hiérarchique concerné d'accéder aux candidatures déposées par voie électronique indépendamment du lieu où il se trouve.
- amélioration de la gestion des candidats, étant données que les personnes impliquées peuvent en tout temps faire un point de la situation des candidatures.

Sur le plan technique, l'introduction s'est bien déroulée. La plupart des questions se sont posées au niveau des processus : il a fallu notamment revoir la concertation entre les RH et les supérieurs hiérarchiques. Ce nouvel outil ainsi que les processus de travail afférents sont optimisés de façon continue.

5.2 Agrandissement des bureaux de Zurich

Par ailleurs, si l'on vise plus d'efficacité et d'efficience dans le recrutement de nouveaux collaborateurs, le besoin et la recherche de bureaux bien centrés et dotés de postes de travail fixes centralisés restent à l'ordre du jour, d'abord à Zurich, puis à moyen terme en Suisse romande. La décision définitive d'agrandir les bureaux de Zurich en 2012 pour les faire passer à quelque 130 postes de travail permet d'implanter à chaque fois sur les bords de la Limmat une partie des effectifs de la surveillance des assurances et des banques, de même que des collaborateurs des placements collectifs de capitaux, de la surveillance des bourses et des marchés.

Cette extension des surfaces de bureau à Zurich est soumise à des principes clairs tant sous l'angle de la l'organisation et du pilotage :

- La direction reste basée au siège de Berne et ses séances se tiennent également à Berne.
- Les équipes de direction des divisions continueront de tenir leurs séances à Berne.
- Au sein des divisions, chaque section ou groupe a pour site principal de ses activités soit Berne, soit Zurich.
- Le site principal de la section ou du groupe est déterminé en premier lieu dans l'optique de l'exploitation. Par conséquent, la proximité géographique avec les assujettis ou celle du marché du travail avec les spécialistes est déterminante.
- La proximité du domicile du collaborateur ne joue qu'un rôle secondaire.
- Les collaborateurs ne disposent que d'un poste de travail permanent, soit à Berne, soit à Zurich. Il n'est pas permis d'avoir deux postes de travail simultanés.

Lorsque les sections ou groupes se répartissent sur les locaux de Berne et Zurich, leurs collaborateurs disposent au besoin de postes de travail sans affectation sur l'autre site.

6. Mise en œuvre du modèle de carrière et de développement

En avril 2011, tous les collaborateurs ont été informés par lettre personnelles de leur nouvelle fonction et des spécifications de cette dernière. La FINMA a réduit le salaire de cinq collaborateurs consécutivement au réexamen de leur fonction et des spécifications afférentes. Les réductions de salaire en conséquence ont été opérées dès le troisième trimestre 2011 par le biais de modifications des contrats de travail, de manière graduelle si nécessaire.

Le modèle de carrière et d'évolution (KENMO) vise l'équivalence entre carrières spécialisées et carrières de direction a pour but d'établir une équivalence entre les carrières spécialisées et les actuelles carrières de direction. Il doit également en résulter une perméabilité entre les deux modèles de carrières, de sorte qu'en 2011 il s'était déjà produit les changements suivants :

Domaine d'activité	Changement de carrière	Nombre
Secrétariat général	spécialisée -> de direction	1
Banques	spécialisée -> de direction + promotion	3
	de direction -> spécialisée	2
Enforcement	spécialisée -> de direction + promotion	2
	de direction -> spécialisée	3
Marchés	spécialisée -> de direction + promotion	1
	spécialisée -> de direction	4
	de direction -> spécialisée	1
Operations	de direction -> spécialisée	2
Services stratégiques	spécialisée -> de direction	1
	de direction -> spécialisée	1
Assurances	spécialisée -> de direction	1
	de direction -> spécialisée	3
Audit interne	de direction -> spécialisée	1

Ce tableau montre que le passage d'un modèle de carrière à un autre est déjà une pratique courante, les déplacements s'effectuant presque en nombre égal dans les deux sens. KENMO a manifestement pris un bon départ et la FINMA profitera certainement à l'avenir de cette perméabilité entre modèles de carrière.

Les lignes de force prévues pour KENMO en 2012 sont les suivantes :

- Fixation du processus de promotion et définition de mesures de développement du personnel adéquates
- Meilleure mise en relation de KENMO avec les nouveaux instruments dédiés aux ressources humaines comme les principes de direction et les modèles de compétences
- Développement ultérieurs des instruments existants en ressources humaines, tels que le processus MbO, la révision des salaires et le portfolio de collaborateurs

7. Révision des salaires et révision extraordinaire des salaires (salaire moyen)

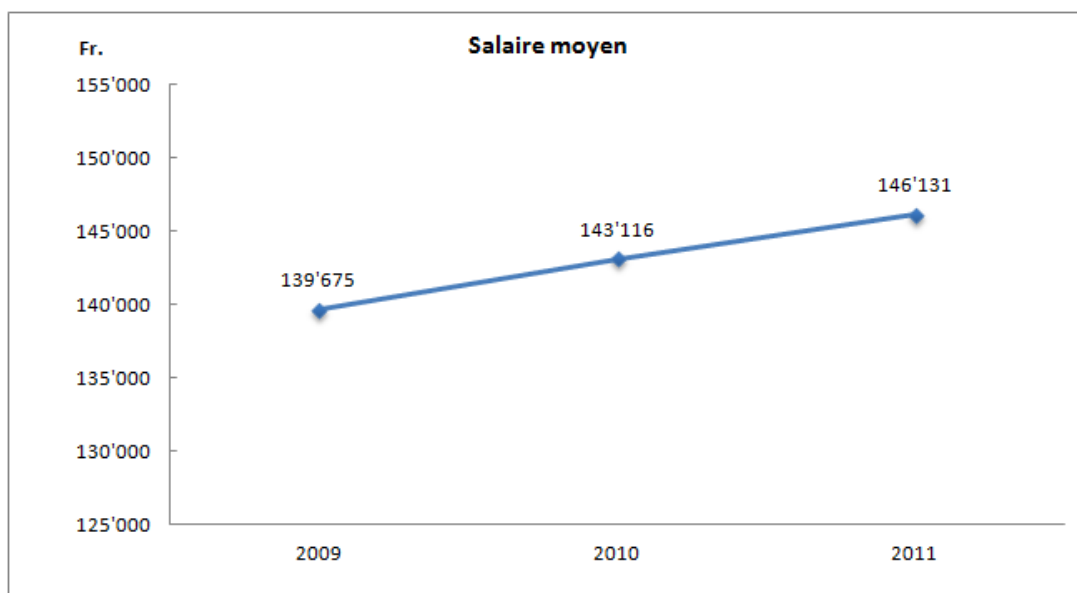
Une révision ordinaire des salaires a été effectuée en avril 2011. Le montant à disposition pour la distribution représentait 2 % de la masse salariale, savoir 1 097 000 francs. Au total, 159 collaborateurs – près de 37 % de la moyenne des effectifs – ont bénéficié d'une augmentation de salaire qui représente une hausse moyenne de 6 270 francs. Sans modification de leur rémunération actuelle, 23 collaborateurs sont passés à une plage salariale supérieure, contre 7 qui ont dû subir un mouvement inverse.

Une révision des salaires extraordinaire est intervenue pour la première fois en octobre 2011. Le montant de 100 000 francs à disposition a exclusivement été utilisé pour des corrections apportées au système, et concernant des collaborateurs

- dont le salaire était inférieur au plancher de leur plage salariale,
- dont le salaire était inférieur à la structure interne des salaires, le plus souvent du fait d'un changement de fonction.

Au total, 21 collaborateurs ont bénéficié d'une augmentation de salaire, l'un deux accédant à une plage salariale supérieure à la suite d'une promotion, sans que son salaire ne soit cependant modifié.

Salaire moyen



Le calcul du salaire moyen a été établi sur la base du genre de coûts « salaires » tiré du compte de résultat. On observe en 2011 également que les salaires moyens continuent de progresser, tandis que l'âge moyen continue pour sa part de baisser. Cette tendance sert l'objectif de la FINMA, à savoir une progression continue du niveau de qualification et du savoir-faire du personnel qui concerne également les collaborateurs les plus jeunes.

8. Processus MbO 2012 et politique de primes (composante variable du salaire)

La composante de salaire variable peut entrer en ligne de compte pour récompenser les prestations exceptionnelles (art. 22 de l'ordonnance sur le personnel FINMA). L'évolution de la performance a concerné au total 344 collaborateurs. En vertu des dispositions de l'ordonnance sur le personnel FINMA, seules les personnes ayant dépassé les objectifs convenus ont touché cette gratification.

La FINMA a usé de cette possibilité en accordant en 2011 à 124 collaborateurs (36 % des 344 collaborateurs évalués) une prime de 7,5 % ou 15 % du salaire de base, ainsi qu'une prime de 10 %, 15 % ou 20 % du salaire de base aux membres de la direction et aux cadres relevant de la plage salariale 2 (16 collaborateurs). Un montant total de 2 358 000 a ainsi été versé. Les collaborateurs dont le contrat de travail était résilié au moment de la répartition / de l'attribution / du versement des primes n'avaient droit à aucune prime même s'ils avaient dépassé leurs objectifs.

La FINMA n'est pas une entreprise à but lucratif. C'est pourquoi l'appréciation des prestations porte principalement sur des critères d'ordre qualitatifs (objectifs individuels). La convention d'objectifs en comprend de quatre à sept. Quant à la composante de salaire variable, elle n'est accordée qu'aux collaborateurs qui dépassent globalement les objectifs qui ont été convenus. L'appréciation globale inclut aussi des éléments tels que les compétences sociales, la capacité et la volonté de se confronter aux changements. Les niveaux d'évaluation sont répartis sur trois échelons, partant de « inférieur aux attentes » pour aboutir à « supérieur aux attentes ». Il n'existe aucun droit au versement d'une composante de salaire variable (art. 22 de l'ordonnance sur le personnel FINMA).

Appréciation globale		inférieur aux attentes		correspond aux attentes		supérieur aux attentes		Total	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Tous les collab.		10	2.9%	208	60.5%	126	36.6%	344	100.0%
Sexe	masculin	10	4.8%	125	57.9%	81	37.5%	216	62.8%
	féminin	0	0.0%	83	64.8%	45	35.2%	128	37.2%
Langue	allemand	8	2.8%	170	60.3%	104	36.9%	282	82.0%
	français	1	2.0%	32	64.0%	17	34.0%	50	14.5%
	italien	1	11.1%	5	55.6%	3	33.3%	9	2.6%
	anglais	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	3	0.9%
Plage salariale	1	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	8	2.3%
	2	0	0.0%	9	38.1%	14	60.9%	23	6.7%
	3	1	1.0%	48	47.5%	52	51.5%	101	29.4%
	4	7	4.4%	104	66.4%	48	30.2%	159	46.2%
	5	0	0.0%	28	78.4%	8	21.6%	37	10.8%
	6	1	6.7%	13	86.7%	1	6.7%	15	4.4%
KENMO	carrière de direction	1	1.6%	34	55.7%	34	55.7%	69	17.7%
	carrière spécialisée	9	3.2%	174	61.5%	92	32.5%	283	82.3%
Tranche d'âge	jusqu'à 20 ans	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	21-30 ans	0	0.0%	18	60.0%	12	40.0%	30	8.7%
	31-40 ans	3	2.2%	75	54.0%	61	43.9%	139	40.4%
	41-50 ans	5	4.6%	67	62.0%	36	33.3%	108	31.4%
	51-60 ans	2	3.2%	44	71.0%	16	25.8%	62	18.0%
au-dessus de 60 ans	0	0.0%	4	80.0%	1	20.0%	5	1.5%	
Taux d'occupation en %	10	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	20	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	30	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	0.3%
	40	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	0.3%
	50	0	0.0%	5	50.0%	5	50.0%	10	2.9%
	60	0	0.0%	9	69.2%	4	30.8%	13	3.8%
	70	0	0.0%	3	75.0%	1	25.0%	4	1.2%
	80	2	6.5%	24	77.4%	5	16.1%	31	9.0%
	90	0	0.0%	13	65.0%	7	35.0%	20	5.8%
	100	8	3.0%	152	57.8%	103	39.2%	263	76.5%