

Equitable, simple et conforme au marché

Expériences tirées de la refonte du système de rémunération de la FINMA

Intervention pour la troisième rencontre nationale sur l'égalité salariale dans le secteur public

Mark Branson, directeur

Programme

- **La FINMA**
- **Situation initiale**
 - Pourquoi le système des plages salariales engendrait une inégalité salariale
 - Pourquoi nos collaborateurs acceptaient mal le système des bonus
- **Refonte**
 - Fonctions et salaires cibles comme valeurs indicatives
 - Système à salaire fixe à la place du système à bonus, une mise en œuvre neutre en matière de coûts
 - Conformité au marché et mesures subséquentes non liées au salaire
- **Résultat**
 - Adhésion sur le marché du travail et par les collaborateurs
 - Certification Logib « Good Practice in Fair Compensation »

La FINMA

- Etablissement de droit public doté de sa propre personnalité juridique
- Mandat : la surveillance des marchés financiers suisses
- Conseil d'administration et direction comme organes
- Propre statut en matière de personnel
- Environ 480 postes à temps plein occupés avec siège à Berne et bureaux à Zurich
 - Avant tout : juristes, analystes financiers, économistes, gestionnaires des risques, mathématiciens
 - Plus de 85 % des collaborateurs ont un diplôme universitaire
- Financement par les assujettis
 - Budget 2017 : environ 129 millions de CHF
 - Emoluments (principe de causalité) et taxes de surveillance par domaine de surveillance

Programme

- La FINMA
- **Situation initiale**
 - Pourquoi le système des plages salariales engendrait une inégalité salariale
 - Pourquoi nos collaborateurs acceptaient mal le système des bonus
- **Refonte**
 - Fonctions et salaires cibles comme valeurs indicatives
 - Système à salaire fixe à la place du système à bonus, une mise en œuvre neutre en matière de coûts
 - Conformité avec le marché et mesures subséquentes non liées au salaire
- **Résultat**
 - Adhésion sur le marché du travail et par les collaborateurs
 - Certification Logib « Good Practice in Fair Compensation »

Primes et plages salariales « injustes »

Le système salarial se fondait depuis 2015 sur une approche basée sur les plages salariales. Mais :

- Valeurs indicatives approximatives dans la fixation des salaires car les plages salariales étaient trop larges
- Manquait une base de comparaison avec le marché
- Mauvais résultats (*parfois* >5%) concernant l'égalité salariale selon **Logib**

Jusqu'à 20 % du salaire annuel pouvaient être promis comme composante variable. Mais :

- Une bonne surveillance est difficilement mesurable et constitue souvent le résultat d'un travail d'équipe
- Une mauvaise structure et de mauvaises directives concernant la gestion de la performance constituaient une charge tant pour les supérieurs hiérarchiques que pour les collaborateurs
- Le travail administratif était plus lourd qu'utile



Des lacunes dans l'orientation du système salarial et dans l'utilisation des primes ont engendré une inégalité effective que les collaborateurs percevaient également dans le système de rémunération

Programme

- **La FINMA**

- **Situation initiale**

- Pourquoi le système des plages salariales engendrait une inégalité salariale?
- Pourquoi nos collaborateurs acceptaient mal le système des bonus

- **Refonte**

- Fonctions et salaires cibles comme valeurs indicatives
- Système à salaire fixe à la place du système à bonus, une mise en œuvre neutre en matière de coûts
- Conformité avec le marché et mesures subséquentes non liées au salaire

- **Résultat**

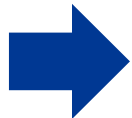
- Adhésion sur le marché du travail et par les collaborateurs
- Certification Logib « Good Practice in Fair Compensation »

Révision de l'ordonnance sur le personnel

Fin 2014, la FINMA a décidé de remanié son ordonnance sur le personnel. Objectifs:

- Refonte des bases du système salarial pour un modèle simple, équitable et conforme au marché - et notamment sans composantes salariales variables
- Modernisation et simplification de l'ensemble des dispositions en matière de personnel (salaire, temps de travail, frais, prestations annexes, etc.)

La version révisée de l'ordonnance FINMA sur le personnel a été approuvée par le Conseil fédéral en juillet 2015 et est entrée en vigueur.



Le fait que la FINMA soit indépendante et ait ses propres statuts en matière de personnel lui a permis d'avoir la souplesse nécessaire pour une refonte rapide des bases de sa politique en matière de personnel.


Nouvelles bases du système salarial

La refonte du système salarial comprenait notamment l'abandon des plages salariales ainsi que la suppression de la composante variable du salaire

- Chaque fonction a un salaire cible et une fourchette de salaire cible, la plage salariale est secondaire
- L'égalité salariale est une prémisses importante → salaire pour une prestation fournie dans une fonction, **indépendamment du sexe, de l'âge et de l'origine**

La composante variable du salaire a été intégrée dans le salaire annuel fixe

- La somme annuelle des primes a été intégrée dans la somme salariale sans répercussion en matière de coûts
- Le nouveau salaire annuel fixe prend en compte :
 - les primes jusqu'ici obtenues (droit coutumier) et
 - les prescriptions relatives à la fourchette du salaire cible (correction pour conformité avec le marché et égalité salariale)

 Des valeurs indicatives liées aux fonctions améliorent l'égalité salariale dans la rémunération. Une certaine prudence dans le passage d'un système à bonus à un système à salaire fixe était décisive pour que ce nouveau système rencontre l'adhésion.

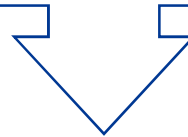
Mettre en place une rémunération conforme au marché

Le salaire annuel doit être le plus conforme au marché possible

Objectif : le salaire fixe annuel à la FINMA est comparable aux salaires fixes annuels pour des positions équivalentes dans l'économie privée

Mais:

- Les salaires de l'économie privée (bonus inclus) sont hors de portée (par ex. banques)
- Les générations Y et Z font passer le contenu de leur travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle avant le salaire



Les conditions d'embauche dans leur ensemble doivent être supérieures à la moyenne et équitables

- Système salarial simple, moderne et promouvant l'égalité des chances
- Instruments d'encadrement davantage orientés sur le développement du collaborateur et moins sur la rémunération
- Les prestations annexes au salaire sont moins hiérarchisées, plus simples et attrayantes
- Des conditions d'embauche favorisant la vie de famille
 - Modèle de temps de travail flexible
 - Règles équitables pour les heures d'appoint
 - Encouragement du télétravail (à domicile ou en déplacement)

Exemple de la mesure subséquente : « Famille et travail »

- L'égalité salariale ne signifie pas encore à elle seule égalité des chances
- Les conditions d'embauche doivent être structurées de manière à ce que les hommes et les femmes aient des chances comparables, et ce, aussi indépendamment de leur situation familiale.
- Exemple de mesure subséquente : le paquet « Equilibre entre vie familiale et vie professionnelle » a été décidé et mis en œuvre
- Contenu:
 - Modèle de travail à temps partiel (y compris encouragement des emplois à temps partiel)
 - Développement des congés parentaux et des modèles de retour au travail
 - Possibilités supplémentaires de faire des pauses (rachat de vacances, congés sabbatiques non payés, primes de fidélité)
 - Allocations pour charge d'entretien, congés pour soins, services de conseil et de contact
 - Chiffres-clés dans le *controlling* stratégique en matière de personnel



Une meilleure égalité salariale peut être obtenue par un système salarial approprié. Pour une meilleure égalité des chances, il faut cependant des efforts ciblés dans d'autres domaines de la politique en matière de personnel

Programme

- **La FINMA**

- **Situation initiale**

- Pourquoi le système des plages salariales engendrait une inégalité salariale
- Pourquoi nos collaborateurs acceptaient mal le système des bonus

- **Refonte**

- Fonctions et salaires cibles comme valeurs indicatives
- Système à salaire fixe à la place du système à bonus, une mise en œuvre neutre en matière de coûts
- Conformité avec le marché par un paquet complet et un meilleur calibrage KF1
- Des mesures subséquentes non liées au salaire

- **Résultat**

- Adhésion sur le marché du travail et par les collaborateurs
- Certification Logib « Good Practice in Fair Compensation »

Folie 11

KF1

Nouveau titre `?

Krolak Florence; 21.10.2017

Objectifs atteints

Expériences faites sur le moment et par la suite:

- Pas de démission lors de la refonte du système salarial, pas de hausse du taux de fluctuation ensuite
- Diminution immédiate des charges d'administration et d'encadrement
- Les enquêtes menées auprès du personnel en 2015 et 2017 ont montré une forte adhésion chez les collaborateurs → La satisfaction au travail a augmenté dans l'ensemble
- Le marché du travail accepte bien le système à salaire fixe → Aucun désavantage pour le recrutement
- Certification indépendante Level II SQS selon la méthode Logib :
« **Good Practice in Fair Compensation** » immédiatement et avec un bon **2,6 %** (valeur pour la certification Logib 2017 : 3,1 % de différence salariale)



Cela a valu le coût : l'égalité salariale ainsi que la simplicité et la conformité avec le marché du système salarial sont aujourd'hui un « argument de vente » pour la FINMA

Je vous remercie de votre attention

Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA
Laupenstrasse 27
CH-3003 Berne

info@finma.ch
www.finma.ch