

Réforme des salaires à l'État: le bout du tunnel?

Politique genevoise La révision du système d'évaluation et de rémunération des fonctionnaires aura pris des années. Elle arrive à son terme. Le verdict des syndicats demeure incertain.

Marc Bretton Textes

Relancé en 2022, le chantier de la réforme des salaires à l'État a passé une de ses dernières étapes avant une entrée en vigueur en 2028. Si c'est le cas, le Conseil d'État aura bouclé un chantier commencé à la fin des années 90 et qui aura connu bien des avanies. Avec Gaspard Ostrowski, chef de projet de G'Evolue, la ministre des Finances, Nathalie Fontanet, dresse le bilan.

La réforme des salaires à l'État a commencé il y a cinq ans. Où en êtes-vous?

N.F.: G'Evolue a été lancée en 2022, en associant dès le début le Cartel et les associations de cadres dans une Commission d'évaluation technique paritaire (CETP) chargée de concevoir le futur système d'évaluation de fonction et de rémunération. Le travail de refonte a été mené par une délégation comprenant des représentants des employeurs, des employés et des suppléants venant tous de secteurs différents et occupant des fonctions variées. Ses membres ont été formés sur le fonctionnement actuel du système d'évaluation. Ils sont allés voir ce qui se faisait ailleurs en Suisse, même si le système genevois est unique par son ampleur. Ils sont arrivés à un projet qui a été validé par le Conseil d'État. Cette avancée importante nous permet d'entamer les prochaines étapes: les simulations afin de mesurer les effets concrets sur les salaires ainsi que la négociation de l'enveloppe financière. Le dépôt du projet de loi est prévu cet été.



Nathalie Fontanet, conseillère d'État chargée des Finances. Lucien Fortunati

Quel est le but de cette réforme?

G.O. Rétablir de la cohérence et de l'équité dans un système qui date de 1974. En cinquante ans, des incohérences sont apparues, en lien avec l'ancienneté de la méthode appliquée, ou relatives à l'évolution de certaines exigences du monde professionnel. Il s'agit également de mieux prendre en compte certains aspects comme les compétences psychosociales, dans des professions souvent occupées par des femmes. Il est aussi indispensable pour les près de 80'000 personnes concernées de disposer d'un système leur permettant de comprendre la façon dont leur fonction est évaluée.

Cela fait des dizaines d'années que l'État s'attaque à ce chantier. Il a toujours échoué...

N.F. Pour éviter les problèmes, il a fallu assurer la transparence du processus, ce qui a été rendu possible par la création de la commission paritaire. Cette dernière a ainsi notamment été chargée de rédiger le cahier des charges permettant de choisir un mandataire pour accompagner ses travaux. C'est l'entreprise PwC qui a été choisie. *G.O.* La méthode Strata proposée par PwC est une méthode éprouvée qui a été adaptée par la commission aux besoins de l'État de Genève durant près de dix-huit mois par la commission. Cela représente environ 100 journées de travail. La CEPT est arrivée à construire un système transparent, ex-

«En matière de droits acquis, le Conseil d'État s'est engagé à ce qu'il n'y ait aucune baisse de salaire pour le personnel en fonction.»

Nathalie Fontanet
Conseillère d'État chargée des Finances

plicable, permettant d'évaluer chaque fonction selon plusieurs domaines et critères. Ces derniers comportent des échelles attribuant des points. Cumulés, ils fixent un poids pour chaque fonction. Grâce à cette méthode, nous avons réduit déjà considérablement le nombre de fonctions prises en compte. *N.F.* Tout me paraît avoir été mis en œuvre pour éviter un échec.

Combien coûtera le nouveau système?

N.F. Le nouveau système d'évaluation a été réalisé hors de toute considération sur son impact salarial pour aboutir avant tout à un système robuste, équitable et éloigné de toute approche sectorielle. Le travail de la CEPT – et c'est la nouveauté par rapport à

Score – renforce la légitimité du résultat obtenu. Le Conseil d'État a mis les moyens pour réussir et je m'en réjouis. Depuis 2023, 8,5 millions de francs ont été investis pour financer les jetons de présence des membres de la commission, le mandat PwC et les salaires de l'équipe de projet rattachée à l'Office du personnel, qui comprend huit postes. En ce qui concerne l'enveloppe financière pour la mise en œuvre de la réforme, elle doit encore être négociée avec les signataires du protocole d'accord. À l'heure actuelle, 57 millions ont été prévus pour les années 2028 et 2029. Cependant, les coûts seront certainement étalés sur les années suivantes, l'enveloppe dépassera de ce fait les sommes inscrites. En matière de droits ac-

quis, le Conseil d'État s'est engagé d'une part à ce qu'il n'y ait aucune baisse de salaire pour le personnel en fonction. D'autre part, il garantit la progression salariale prévue selon l'ancien système pour toutes les personnes âgées de 60 ans et plus au moment de l'entrée en vigueur. Compte tenu de ces engagements et du fait que le système prendra en compte de nouvelles compétences, il aura un coût supplémentaire par rapport à l'actuel. Au moment où ce qui guette nos métiers, c'est la pénurie de main-d'œuvre, il nous faut une architecture RH puissante pour y faire face. Le maintien de l'attractivité de la fonction publique est un enjeu majeur auquel G'Evolue permettra de répondre.

Le Cartel «ni pour ni contre»

Lors du vote final sur le nouveau système salarial, les trois représentants du Cartel intersyndical de la fonction publique se sont abstenus. «Les tests servant à vérifier les nouveaux critères pour l'évaluation des fonctions et leurs salaires effectifs finaux n'ayant pas encore été réalisés», commente Geneviève Preti, la présidente du Cartel. Selon elle, les représentants syndicaux ne pouvaient pas valider un système devant ensuite être réajusté. «Le Cartel n'est donc ni pour ni contre le projet. Il est possible que nous le soutenions, mais le coût du système fera encore l'objet d'une négociation entre le Conseil d'État et les signataires du protocole de 2022. En l'état, les personnes en emploi ne perdront rien, mais il est possible que pour certaines fonctions, les salaires soient plus bas, ce qui aura un impact pour les nouveaux employés.» «Nous serons attentifs à ce que le système rassemble les rémunérations autour d'une médiane, plutôt qu'il n'augmente les écarts. Il ne sera pas acceptable que seules certaines fonctions de cadres soient revalorisées. Le personnel de la santé et du social attendent de longue date que leurs formations et leurs cahiers des charges, qui ont beaucoup évolué, soient rétribués à leur juste valeur. Surtout si l'on tient enfin compte des facteurs de pénibilité physique et psychique de ces métiers.»

GE-Pilote, Score, G'Evolue: trente ans de projets

La mise à jour du système salarial de l'État remonte à la fin des années 90. Le travail débute au Département des finances en 1999. En 2004, le Département des finances, dirigé par la libérale Martine Brunshwig Graf, annonce le lancement de GE-Pilote, destiné à moderniser l'informatique des ressources humaines et le système d'évaluation des fonctions. Un an plus tard, la partie évaluation des fonctions tombe à l'eau. La Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil note, sans pitié: «À la lumière de la réalité, force nous

est malheureusement de constater que, sorti des discours et des documents, rien n'indique que le Conseil d'État a véritablement pris en main la mise en œuvre d'une véritable politique de gestion du personnel.»

Vu les blocages, on procède par modifications ponctuelles. Le nouveau ministre des Finances, le Vert David Hiler fait sauter la prime de fidélité, remplacée par le 13^e salaire, diminue la durée de la période probatoire. Puis, il fait passer un audit à la gestion RH de l'État et, sans surprise, la Cour

des comptes estime que ce dernier est devenu ingérable. «D'innombrables fonctions se sont ajoutées à celles qui avaient été initialement retenues pour atteindre un total de 1800. De plus, des indemnités ont été créées afin de revaloriser certaines professions, créant un système complexe dénoncé par la Cour des comptes.» En 2010, David Hiler lance le projet Système Compétences, Rémunération, Évaluation, alias Score. Les grandes lignes en sont présentées en 2013. Il vise notamment à revaloriser «les métiers de la santé

et du social, secteurs majoritairement féminins».

Le Centriste Serge Dal Busco reprend le bébé. Officiellement présenté en 2017, il est censé entrer en vigueur très vite. On évoque un coût: «60 millions après six ans, puis 40 millions de francs». Mais c'est l'échec. On bute sur la transparence du système. En outre, les coûts ont pris l'ascenseur. On parle de 80 millions. L'échec de Score est acté en 2020 par son successeur, la ministre des Finances PLR Nathalie Fontanet, qui lance G'Evolue.