



Date de dépôt : 24 avril 2023

Rapport

de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat chargée d'étudier le projet de loi de Murat-Julian Alder, Jean Romain, Pierre Nicollier, Jacques Apothéloz, Helena Rigotti, Alexis Barbey, Cyril Aellen, Véronique Kämpfen, Antoine Barde, Fabienne Monbaron, Charles Selleger, Jean-Marc Guinchard modifiant la loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) (A 2 24)
(Transparence en matière de rémunération des dirigeants d'institutions de droit public)

Rapport de majorité de François Baertschi (page 4)

Rapport de minorité de Christo Ivanov (page 147)

Projet de loi (12901-A)

**modifiant la loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP)
(A 2 24)** *(Transparence en matière de rémunération des dirigeants
d'institutions de droit public)*

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
décrète ce qui suit :

Art. 1 Modifications

La loi sur l'organisation des institutions de droit public, du 22 septembre 2017,
est modifiée comme suit :

Art. 42A Rémunération (nouveau)

¹ La rémunération de la direction générale tient compte des spécificités du
poste, des missions et des responsabilités liées à la fonction, ainsi que de
l'expérience et des compétences de la personne qui l'exerce.

² Elle fait l'objet d'une prescription autonome adoptée par le conseil et soumise
à l'approbation du Conseil d'Etat.

³ Le montant de la rémunération de la direction générale, y compris de toutes
éventuelles indemnités forfaitaires pour frais, est public.

Art. 50A Rémunération (nouveau)

¹ La rémunération de la direction ou du secrétariat tient compte des spécificités
du poste, des missions et des responsabilités liées à la fonction, ainsi que de
l'expérience et des compétences de la personne qui l'exerce.

² Elle fait l'objet d'une prescription autonome adoptée par le conseil et soumise
à l'approbation du Conseil d'Etat.

³ Le montant de la rémunération de la direction ou du secrétariat, y compris de
toutes éventuelles indemnités forfaitaires pour frais, est public.

Art. 2 Modifications à une autre loi

La loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres
du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers
(LTrait) (B 5 15), du 21 décembre 1973, est modifiée comme suit :

Art. 3, al. 5 (nouveau)

⁵ Le traitement de la direction générale, respectivement de la direction ou du secrétariat, d'institutions de droit public est régi par les articles 42A et 50A de la loi sur l'organisation des institutions de droit public, du 22 septembre 2017.

Art. 3 Entrée en vigueur

La présente loi entre en vigueur le lendemain de sa promulgation dans la Feuille d'avis officielle.

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

Rapport de François Baertschi

Sous la présidence de M. Cyril Aellen, respectivement de M. Jean-Marc Guinchard, la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat s'est penchée sur ce projet de loi lors de ses séances des 11 juin, 17 septembre, 24 septembre, 19 novembre et 26 novembre 2021, 14 janvier et 18 novembre 2022, et les 10 février et 10 mars 2023.

Les travaux se sont déroulés en présence de M^{me} Emilie Flamand-Lew et M^{me} Emmanuela Dose Sarfatis, secrétaires générales adjointes (DF), M. Lionel Rudaz, secrétaire adjoint (SGGC) et M^{me} Angela Carvalho, secrétaire scientifique (SGGC).

Dans le cadre de ses travaux, la commission a auditionné :

- M. Mauro Poggia, Conseiller d'Etat (DSPS), M^{me} Nathalie Fontanet, Conseillère d'Etat (DF) et de M^{me} Michèle Righetti, chancelière d'Etat ;
- M^{me} Coralie Apffel Mampaey, directrice générale de l'OPE, et de M^{me} Ursula Marti, cheffe de service du service juridique de l'OPE ;
- M. Moreno Sella, président du Conseil d'administration de l'IMAD ;
- M. Brunier, directeur général des SIG, de M^{me} Aline Isoz, membre du Conseil d'administration et de M. Robert Monin, directeur exécutif relations humaines ;
- M. Bertrand Levrat, directeur général des HUG, et de M. François Canonica, président du conseil d'administration des HUG ;
- M^{me} Anne Héritier Lachat, présidente du Conseil d'administration de l'Hospice général ;
- M^{me} Anne Hornung-Soukup, présidente du Conseil d'administration des TPG ; et
- M. David Giauque, professeur à l'IDHEAP.

Les procès-verbaux ont été tenus par M. Gérard Riedi, M^{me} Diane Marchal et M. Clément Magnenat que nous remercions vivement.

Nous remercions ces personnes pour leur contribution aux bons déroulements des travaux de la commission.

Résumé

Trois projets de loi ont été déposés durant la même période afin de modifier la politique des rémunérations des directeurs des institutions de droit public et examinés parallèlement. Le premier, le PL 12899 (*« Plafonnement des rémunérations complémentaires »*, Jennifer Conti première signataire) a été gelé par la commission. Le PL 12900 (*« Pour une contribution à l'effort de guerre collectif anti-Covid-19 : plafonnons les plus hauts salaires des directions au sein des établissements de droit public »*, Sandro Pistis premier signataire) a été accepté amendé. Quant au PL 12901, il a été refusé en commission. Les auditions en lien avec ces trois projets de loi ont permis d'auditionner le Conseil d'Etat et des institutions de droit public importantes permettant de mieux éclairer la question avant un vote en fin de législature.

Le projet de loi 12901 a été accepté pour l'entrée en matière, avant d'être amendé puis refusé à 6 contre 6 par la commission.

Présentation de M. Murat-Julian Alder, premier signataire, le 11 juin 2021

M. Alder relève d'abord que, lors de la dernière législature, la LOIDP a fait l'objet de trois allers-retours entre la commission législative et le Grand Conseil puisqu'il a été le rapporteur de majorité pour chacun de ces trois rapports. La commission législative a ainsi longuement travaillé sur ce thème. La raison de ces allers-retours est en lien avec le problème qu'ont suscité les précédentes révisions de la LOIDP qui ont échoué devant peuple. Une première révision, dans les années 2000, a été combattue par référendum et a été rejetée. Une deuxième révision a été rejetée en 2012. Toutefois, le besoin législatif d'offrir un cadre à ces institutions de droit public se faisait ressentir. Quelque part, dans la législature précédente, on a estimé que la priorité était d'aboutir à une loi quitte à en évincer les aspects les plus litigieux. C'est la raison pour laquelle le Conseil d'Etat a proposé, à l'époque, de ne pas prévoir de règle légale relative à la rémunération des dirigeants de ces institutions et d'en rester à ses administrateurs.

Un autre point, ce sont les révélations de la presse sur certaines pratiques en matière de rémunération qui ont eu lieu au début de l'année. M. Alder estime que la question n'est pas tant de savoir si telle ou telle personne, qui occupe telle ou telle fonction, est trop ou pas assez rémunérée. Ce qui a pu choquer la population, c'est plutôt que tout ceci se fasse de manière particulièrement opaque sans que cela obéisse à des règles suffisamment claires et précises pour pouvoir être comprises. L'ambition du projet de loi proposé par le PLR est de prendre le problème sous un angle différent. Il ne

s'agit pas de faire la discussion pour savoir si on estime que ces dirigeants sont trop ou pas assez rémunérés. Il est peut-être nécessaire de se demander si le fait de prendre la rémunération des conseillers d'Etat comme le prisme absolu est vraiment opportun ou non. C'est une question qui devrait être tranchée et dont on pourrait débattre en long et en large. Si on prend un certain nombre de juristes juniors à l'Etat, qui sortent du brevet d'avocat, ils peuvent avoir des postes partiels à 80 ou 90% où ils seront mieux rémunérés que certains avocats juniors qui démarrent dans de grandes études et où ils travaillent probablement 12 ou 14 heures par jour. On a tous des exemples et des appréciations de ces situations. M. Alder propose tout simplement d'écarter cette dimension pour prendre de la hauteur. Il s'agit non pas de savoir si tel ou tel gagne plus que l'autre ou si tel ou tel mérite de gagner plus, mais plutôt de savoir comment on fixe la rémunération de ces dirigeants.

Pour le PLR, il est essentiel de respecter l'autonomie de ces régions publiques. Si le canton de Genève a fait le choix que ces établissements publics autonomes ne soient pas directement intégrés dans l'administration, mais qu'ils jouissent d'une autonomie institutionnelle et juridique, c'est pour qu'ils puissent exercer leurs activités dans la plus grande autonomie possible, bien évidemment sous la surveillance du Conseil d'Etat. C'est aussi la raison pour laquelle le PLR se bat depuis des années pour que l'intervention du politique dans ces établissements autonomes se limite au strict nécessaire. Dans ces conditions, cette autonomie implique que le politique encadre la manière dont la rémunération est versée, mais sans fixer lui-même la rémunération.

Le PLR propose ainsi une modification de la LOIDP qui tend à fixer les principes applicables en matière de rémunérations. Ils attendent de ces institutions, lorsqu'elles rémunèrent une personne pour les diriger, qu'elles tiennent compte des spécificités de ce poste. On n'est pas dans une situation comparable selon que l'on dirige les SIG, l'IMAD ou l'AIG. Il faut aussi tenir compte des missions et des responsabilités spécifiques liées à la fonction. On doit se poser la question en lien avec la comparaison que l'on fait sans cesse avec les conseillers d'Etat. On peut se demander si les conseillers d'Etat sont personnellement responsables des décisions qu'ils prennent. M. Alder ne le pense pas. Ils sont responsables politiquement, mais pas à titre personnel alors que, dans le secteur privé, le dirigeant d'une grande entreprise peut engager sa propre responsabilité, y compris sur le plan pénal. Bien évidemment, on doit aussi prendre en considération l'expérience et les compétences de la personne. Les personnes qui vont diriger ces institutions peuvent être très variées, avec des parcours très différents. Certaines personnes auront peut-être eu une expérience plus longue à l'Etat ou dans le privé. D'autres personnes pourraient

être issues d'un monde complètement différent de celui de l'institution qu'elles vont diriger, etc.

Le deuxième principe que le PLR souhaite inscrire dans la loi, c'est la manière dont ces rémunérations doivent être publiques, c'est-à-dire à travers une prescription autonome, qui est un des instruments prévus par la LOIDP. Ces prescriptions autonomes sont publiées par la chancellerie.

Le troisième principe prévu est l'approbation du Conseil d'Etat. Il ne s'agit en aucun cas de renoncer au devoir de surveillance du Grand Conseil, mais de le confier au Conseil d'Etat qui approuvera ces prescriptions autonomes, ce qui signifie qu'il devra intervenir si des rémunérations devaient sembler particulièrement délirantes ou inadéquates.

Le montant de la direction générale doit également être public. C'est quelque chose que l'on peut considérer comme allant de soi au titre de la transparence. Certains commissaires, qui ont eu l'habitude de pratiquer M. Alder dans d'autres commissions, vont peut-être lui rappeler qu'il a eu l'occasion de dire que la transparence était une mode qui confinait, d'une certaine manière, à une intrusion dans la vie privée. M. Alder croit qu'il faut faire la part des choses. Il paraît essentiel de rappeler que le préposé à la protection des données et à la transparence a un titre qui peut sembler contradictoire. En effet, la protection des données et la transparence peuvent sembler antinomiques. En réalité, ce que l'on doit faire, c'est une pesée des intérêts entre l'un et l'autre. Pour le savoir, il faut se référer à la LIPAD qui définit clairement ce qui relève de la transparence et ce qui n'en relève pas. Il se trouve que la rémunération des dirigeants d'institutions soumises à la LOIDP ne tombe sous le coup d'aucune des exceptions prévues par l'article 24, alinéa 2, de la LIPAD. Dès lors, on peut se demander pourquoi les cacher au public. Si cette information avait été publique en début d'année, il n'y aurait probablement pas eu cette polémique qui a généré trois projets de lois.

Pour l'ensemble de ces raisons, le PLR propose d'aborder la question sous l'angle de la transparence et de ne pas considérer ce projet de loi comme étant contraire ou incompatible avec les deux autres projets de lois qui ont été présentés à la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat.

Un député (PLR) note que, sauf erreur, le directeur général des HUG et la directrice générale de l'IMAD sont soumis à la LTrait alors que ça n'est pas le cas du directeur général des SIG qui est au bénéfice d'un contrat de droit privé. En faisant un projet de loi sur la LOIDP, on fixerait l'établissement d'un niveau de rémunération, notamment de la direction générale, indépendamment de savoir quelle est la nature du contrat auquel est soumis un directeur général ou une directrice générale.

M. Alder confirme les propos du député (PLR). Cette loi n'a pas pour objectif de remettre en question les règles applicables en matière de rémunération sous l'angle décrit par son collègue PLR. Cela étant, ce n'est pas le cœur de ce projet qui est vraiment la transparence. A ce niveau, on peut bien évidemment ajouter les modalités de rémunération qui peuvent être spécifiquement liées à des règles privées ou publiques, mais il ne s'agit pas de soumettre tout le monde aux règles du droit privé ni, à l'inverse, de les soumettre tous aux règles applicables en matière de LTrait.

Le député (PLR) relève que le projet de loi parle de la rémunération de la direction générale (art. 42A) et de la direction ou du secrétariat (art. 50A). Il aimerait savoir quel est le contenu donné à la direction générale, à la direction et au secrétariat puisque cela ne parle pas d'une fonction particulière, mais d'une instance qui peut éventuellement comporter plusieurs personnes.

M. Alder explique que la direction générale est définie aux articles suivants de la LOIDP : « L'institution est dirigée par un directeur général nommé par le conseil. » (art. 41) et « ¹ La direction générale est responsable de la gestion opérationnelle de l'institution. ² Le conseil définit la structure de la direction générale et en nomme les membres. » (art. 42). C'est ainsi chaque institution prise séparément en fonction de ses spécificités.

Pour la direction et le secrétariat, il faut se référer à l'article 49 de la LOIDP : « Selon son importance, l'institution est assistée par une direction ou un secrétariat ». Leurs compétences sont ensuite définies à l'article 50 : « La direction ou le secrétariat sont responsables de la gestion opérationnelle de l'institution. ». Il faut bien comprendre que le rôle de la LOIDP est d'être une loi-cadre. M. Alder précise que cette loi s'applique aux nombreuses institutions listées à l'article 3 de la loi.

Le député (PLR) aimerait que M. Alder puisse rappeler ce qu'est une prescription autonome. Il note également que celle-ci est adoptée par le conseil et soumise à l'approbation du Conseil d'Etat, mais il aimerait savoir qui la rédige.

M. Alder indique que les prescriptions autonomes sont une forme d'acte normatif et sont adoptées par l'institution elle-même, donc par son conseil. Ensuite, elles seraient transmises au Conseil d'Etat pour approbation. La spécificité de ces prescriptions autonomes est le fait qu'elles sont publiques. Quant à la question de leur élaboration, il faut se référer à l'article 12, alinéa 3, LOIDP : « Les statuts et prescriptions autonomes de l'institution, y compris les modifications y relatives, sont rendus publics par la chancellerie d'Etat. La chancellerie d'Etat fixe des exigences de forme. ». C'est donc réglé à l'interne de chaque institution.

Le député (PLR) comprend que c'est le conseil qui les rédige.

M. Alder répond que, de son point de vue, c'est le conseil qui les adopte. Quant à leur rédaction, cela peut être le fait du juriste ou du rédacteur désigné par l'institution.

Le député (PLR) comprend que c'est l'institution elle-même qui élabore sa propre prescription autonome qui est ensuite validée par le Conseil d'Etat.

M. Alder fait remarquer que c'est comme si on avait mis le terme de « règlement », mais, en droit genevois, un règlement correspond à une ordonnance au niveau fédéral. Ce sont des actes qui ont été adoptés par l'exécutif. Au fond, la prescription autonome est une règle que l'institution de droit public se donne elle-même, par elle-même, pour elle-même ou pour les usagers de l'institution.

Un député (S) relève que, à part le fait de rendre la question publique, ce projet de loi ne dit rien sur la question salariale.

M. Alder confirme que ce n'est pas le but du projet de loi. Il s'agit de prendre le problème sous un angle différent. Le constat des auteurs du projet de loi est que ce n'est pas tant le montant de ces rémunérations qui a pu choquer, mais plutôt le fait que cela soit réglé de manière opaque pour ne pas dire en catimini. Si le député (S) souhaite vraiment que l'on fasse le débat sur les montants, M. Alder aimerait rappeler que le directeur général de l'aéroport de Zurich gagne deux fois plus que le directeur général de l'aéroport de Genève sans que cela choque qui que ce soit.

Le député (S) signale que, quand les salaires avaient été fixés très haut aux SIG, ce n'est pas les salaires qui l'avaient gêné, mais le fait qu'ils continuaient pratiquement à être des fonctionnaires. Le député (S) avait déposé au conseil la demande que tous ces directeurs généraux, dont la rémunération dépassait 250 000 F, soient engagés en droit privé et il a été le seul à voter en faveur de cette proposition. Il ne voit pas d'inconvénient à ce que les gens gagnent autant, mais on doit pouvoir s'en séparer en 48 heures comme dans le privé. En effet, dans le privé, quand un directeur général tombe dans le rouge, il a peut-être un bon chèque, mais il a une semaine pour partir. Le député (S) estime que tous ces directeurs devraient être avec des contrats de droit privé.

M. Alder pense que le député (S) met le doigt sur un point essentiel. C'est la question de la responsabilité. Dans le secteur privé, dans les entreprises où les dirigeants gagnent des salaires qui peuvent sembler énormes, en réalité ce que l'on ne voit pas, c'est la quantité et la qualité du travail fourni par ces gens, mais aussi les responsabilités que ces gens doivent porter.

Le député (S) note que l'argument qui a été soutenu envers lui pour justifier que ces personnes qui gagnent autant d'argent aient un contrat de droit public,

c'est parce qu'on allait casser la vision du service public, ce qui n'est pas vrai, et qu'ils prenaient des risques. Le député (S) demande de quels risques on parle. En effet, si les SIG ont besoin d'argent, l'Etat met des millions de francs sur la table. Si les HUG ont des problèmes, l'Etat met également des millions de francs sur la table. Il demande quels sont les risques et n'a jamais vu un directeur d'une régie publique qui ait été mis à la porte. A partir de là, soit ces gens veulent gagner beaucoup d'argent et ils sont soumis à la même norme que le privé, soit on ne se réfère pas au privé et ils arrêtent de gagner beaucoup d'argent.

Le député (S) constate que le débat ouvert par les trois projets de lois a été posé depuis longtemps, mais que le Grand Conseil n'a jamais osé affronter avec la qualité qu'il se doit. C'est peut-être le moment de le faire. On parle d'entités publiques. Le député (S) était opposé à cela, mais puisque cela a été fait, autant faire des structures qui fonctionnent. En effet, on s'est retrouvé au milieu du gué. On n'a ni été au bout des entités publiques autonomes, ni on est resté en service public. On est resté à la moitié et cela ne fonctionne pas.

Audition de M^{me} Nathalie Fontanet, conseillère d'Etat (DF), M. Mauro Poggia, conseiller d'Etat (DSPS), et M^{me} Michèle Righetti, chancelière d'Etat, le 25 juin 2021

M^{me} Fontanet propose de commencer par un historique sur les bases légales et le rapport 20-40 du SAI. Ensuite, M. Poggia présentera la surveillance avec deux exemples sur l'IMAD et les HUG. Enfin, étant donné que la Chancellerie est responsable de la LOIDP, M^{me} Righetti parlera de cette loi et des rémunérations des directions d'institutions de droit public.

Au niveau historique, dans son rapport 82-2014, la Cour des comptes avait souligné l'existence d'une situation hétérogène sur l'usage des composantes de rémunération dans les directions générales qui devait, à l'époque, être réglée selon le projet de loi LOIDP. Toutefois, les travaux parlementaires ont été complexes et les dispositions sur la rémunération des membres de direction ont finalement été retirées du texte de loi voté en 2017. A ce jour, la LOIDP ne fixe donc aucune règle concernant la rémunération des directions générales des institutions de droit public. C'était un choix du Grand Conseil dans le cadre de l'adoption de ce projet de loi. Ce n'était pas le choix du Conseil d'Etat dans le cadre du projet de loi qu'il avait déposé.

Au niveau de la base légale, il faut comprendre que le degré d'autonomie, en matière de politique de rémunération, dépend des bases légales applicables aux différentes entités. La présentation remise aux commissaires résume quelles entités appliquent la LPAC et la LTrait. On voit que, parmi les grandes

entités, c'est le cas des HUG, de l'IMAD, de l'Hospice général, des EPI, des HES et de l'UNIGE. Il y a une entité qui est soumise à la LPAC et qui applique certaines dispositions de la LTrait par analogie, c'est l'OCAS. Il y a également des entités qui disposent de leur propre statut du personnel et de règlements adoptés par leur propre conseil d'administration, ce qui leur confère un cadre de rémunération propre. C'est le cas de l'AIG, de la FDP, de la FPLC, des SIG et des TPG. Enfin, il y a aussi des entités qui disposent de leur propre statut du personnel et de règlements adoptés par leur conseil d'administration, mais qui appliquent par analogie des lois et règlements applicables à l'administration cantonale (on peut penser à la LTrait et à la LPAC), mais seulement dans la mesure où leurs propres dispositions n'y dérogent pas. C'est le cas de la FASe, de la FIPOI et de la FTI. On voit donc qu'il y a véritablement des différences dans l'application qui est faite pour l'ensemble de ces entités.

M^{me} Fontanet aborde maintenant la suite qui a été donnée au rapport 20-40 du SAI. Celui-ci avait formulé trois recommandations. Tout d'abord, il était recommandé, par rapport aux rémunérations complémentaires au sein des entités soumises à la LTrait, que le Conseil d'Etat envoie un courrier à toutes les entités concernées et leur demande de se mettre en conformité avec le cadre légal et réglementaire.

La 2^e recommandation était de formaliser les indemnités forfaitaires pour frais de représentation et de déplacement. Il faut relever que ce sont les entités qui sont chargées elles-mêmes de la mise en œuvre de cette recommandation. Le Conseil d'Etat n'a pas de responsabilité dans la mise en œuvre de cette recommandation.

Concernant le fait que le Conseil d'Etat a envoyé un courrier à toutes les entités, pour le Conseil d'Etat, c'est aussi une opportunité de clarifier ces réglementations. Il a ainsi chargé le DF et la Chancellerie de réfléchir à une modification de la LOIDP de façon à retrouver un minimum d'harmonie entre toutes ces règles.

La 3^e recommandation du SAI était la réalisation d'un rapport annuel sur les rémunérations à l'attention du Conseil d'Etat. Le 16 juin, le Conseil d'Etat a ainsi adopté un arrêté demandant à l'OPE de faire un rapport annuel relatif à toutes les rémunérations dans les établissements publics autonomes. Cela permet aussi à l'ensemble du Conseil d'Etat d'être informé de ces rémunérations. En effet, chaque département peut bien être informé des rémunérations qui dépendent de lui, même si on a vu que ce n'était pas toujours le cas, mais ce rapport permettra maintenant au Conseil d'Etat d'être informé de façon globale.

M. Poggia propose d'aborder l'aspect de la surveillance. Il faut d'abord indiquer quel est le cadre à disposition. Au niveau organisationnel, il y a la loi qui chapeaute le tout, à savoir la LOIDP. Ensuite, pour l'IMAD et les HUG, qui sont les entités prises en exemple, il y a des lois spécifiques. Il y a ainsi la loi sur les établissements publics médicaux spécifique aux HUG et la loi sur l'institution genevoise de maintien à domicile pour l'IMAD. Il y a également les aspects financiers et les deux institutions sont soumises à la LGAF et à la LIAF. Ensuite, il y a les aspects relatifs aux ressources humaines et ce sont les lois s'appliquant au personnel de l'administration cantonale, du Pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux, à savoir la LPAC et la LTrait, qui s'appliquent également à ces institutions. Les remarques qui seront faites dans cette présentation, sous réserve des dispositions des lois spéciales, s'appliquent ainsi à l'ensemble des établissements publics autonomes.

Au niveau des exigences introduites par la LOIDP, on prévoit que ces institutions sont soumises à la LGAF, à la LIAF et qu'elles doivent obtenir l'approbation de leur budget par le Conseil d'Etat, l'approbation des états financiers par le Grand Conseil via un projet de loi et l'approbation des rapports de gestion par le Grand Conseil via un projet de loi. Il y a également les modalités de répartition du bénéfice qui doivent être fixées dans un contrat de prestations (pour ces établissements, c'est 75% du bénéfice qui restent à l'institution et 25% à l'Etat, puis 5% sont pris à chacun pour constituer le fonds réseau de soins). Ensuite, il y a l'approbation de l'organe de révision par le Conseil d'Etat. Il faut que l'institution fasse preuve de toutes les reconnaissances voulues. Enfin, il y a la soumission à un contrôle ordinaire au sens de l'article 728 CO (il existe deux types de contrôles, à savoir le contrôle ordinaire et le contrôle restreint), c'est-à-dire le seuil le plus élevé du contrôle.

En ce qui concerne les exigences introduites par la LGAF, il faut qu'il y ait un contrôle de gestion qui permet de prévoir, de suivre et d'analyser la réalisation du programme et de mettre en œuvre les mesures correctrices. Il y a des contrats de prestations et il faut donc que l'on puisse, à l'interne, surveiller que les missions données à l'institution sont bien suivies. Il y a aussi la soumission aux règles comptables IPSAS auxquelles tout le secteur public est soumis. Enfin, il faut aussi instaurer un contrôle interne pour s'assurer que l'on respecte les lois. M. Poggia pense que l'on peut se demander si la loi a été respectée et si l'organe de gestion avait une intervention à faire, mais on comprend bien qu'il s'agit surtout d'assurer la qualité des processus qui visent à fournir les prestations et à gérer des risques.

Les exigences introduites par la LIAF, c'est la fourniture d'un budget et des comptes révisés, l'inventaire des indemnités et des aides financières reçues, un organigramme avec le système salarial et les conditions de travail,

les modifications qui génèrent des charges supplémentaires (par exemple de nouveaux projets pour que l'on puisse donner un accord et ne pas être mis devant le fait accompli si l'institution assume des missions d'intérêt général qui n'auraient pas été validées par le département de tutelle), la répartition du résultat (on doit s'assurer qu'elle intervient selon le contrat de prestations) et un contrôle périodique de l'accomplissement des tâches.

En ce qui concerne la LTrait, cette loi prévoit des exigences. Elle prévoit notamment que les traitements hors classe sont possibles, mais sont soumis à l'approbation du Conseil d'Etat, tout comme les règlements et les tableaux de classement des fonctions qui sont établis par d'autres organes de nomination et qu'aucune rémunération complémentaire ou indemnité ne puisse être touchés sans que celles-ci soient fixées par les organes d'engagement ou de nomination (à savoir le Conseil d'Etat in corpore).

En ce qui concerne la mise en œuvre et les travaux qui sont effectués pour s'assurer du respect des exigences, il y a d'abord le projet de budget qui doit être soumis à l'approbation du Conseil d'Etat après que le montant des subventions figurant dans ce projet a fait l'objet de contrôles de concordance avec ceux indiqués dans le budget de l'Etat et que l'équilibre du budget est également examiné. Il y a ainsi un contrôle en amont du budget. Pour ce qui est de la rémunération, on se rend compte que le budget en tant que tel n'est certainement pas le moyen le plus efficace pour savoir si des rémunérations supplémentaires sont accordées. En effet, les budgets ont des lignes budgétaires salariales « membres de la direction », c'est-à-dire sans qu'il y ait une granularité qui permette de voir, d'autant plus comparativement aux années précédentes, si des augmentations auraient été acceptées, le cas échéant sans respecter les processus.

En ce qui concerne le contrôle de la qualification de l'organe de révision, on comprend que cette qualification ne pose en principe pas de problèmes, l'IMAD et les HUG ayant des organes de contrôle parfaitement reconnus. Ce n'est donc pas là qu'il y a des problèmes. D'ailleurs, ces entités ont tout intérêt à avoir des organes de contrôle qui ont pignon sur rue.

Il y a également l'existence d'un contrôle de la gestion qui se fait en fonction des indicateurs fixés par le département de tutelle pour s'assurer que les prestations sont bien accordées. Il faut bien comprendre que tout le contrôle de l'Etat est dirigé vers l'objectif du respect de l'intérêt public et du fait que ces entités accomplissent les tâches qui leur sont confiées dans l'intérêt de la population avec les moyens qui leur sont donnés, dans le respect de l'économicité. A la connaissance de M. Poggia, il n'y a pas de critique à cet égard. Les indicateurs ont toujours été contrôlés. D'ailleurs, ils font l'objet de séances régulières avec la direction générale et avec la direction médicale, le

cas échéant avec la direction financière, et avec le secrétariat général du département. Si des écarts sont constatés, immédiatement des explications sont demandées. En aval, la direction générale de la santé fait un travail pour voir si les objectifs fixés à l'institution sont respectés.

En ce qui concerne les travaux effectués pour s'assurer du respect des états financiers et de la conformité des comptes au référentiel comptable, l'existence d'un système de contrôle interne est contrôlée, de même que des contrôles supplémentaires peuvent être demandés en tout temps par la direction générale de la santé et son entité financière puisque la DGS est aussi dotée de compétences dans le domaine financier. Heureusement, d'ailleurs, puisqu'elle contrôle aussi largement les EMS et que c'est dans ce cadre qu'ont été constatées des augmentations salariales de certains directeurs d'EMS. C'est aussi sur la base du rapport fait par l'entité que les projets de lois d'approbation des états financiers sont établis. Il y a donc bien un contrôle qui est fait à ce niveau par le département de tutelle.

En ce qui concerne les travaux effectués pour s'assurer du respect de ces exigences sur la répartition du résultat, c'est examiné attentivement puisque, en fin de mandat de prestation (il peut y avoir un lissage d'une année à l'autre pendant le contrat de prestations) le bénéfice est réparti selon les règles fixées. Évidemment, c'est le rôle de la DGS pour les cas particuliers de s'assurer que la répartition se fasse comme convenu.

Concernant le contrôle du respect des conditions salariales, les travaux de l'organe de révision sont effectués dans le cadre du contrôle annuel des états financiers, donc postérieurement, pour établir qu'il n'y a pas de différentiel sur la masse salariale qui était au budget par rapport à celle qui était aux comptes. On peut discuter de savoir jusqu'où doit aller le contrôle, mais le travail ne se fait pas dans une granularité telle qui permettrait de voir si chaque poste de la direction a obtenu une augmentation en cours d'année par rapport aux années précédentes. Il est vrai que, si l'enveloppe salariale est respectée d'une année à l'autre, rien n'attire l'attention et rien n'exige de demander des explications complémentaires. C'est ce qui amène à conclure que le travail de contrôle doit être fait dans le processus d'acceptation des augmentations et pas par un contrôle a posteriori pour s'assurer qu'on n'a pas obtenu des augmentations qui ne seraient pas autorisées. D'ailleurs, les problématiques qui ont défrayé la chronique sont liées au flou qui entourait la fixation des rémunérations et non pas au fait que la loi aurait été clairement violée par des personnes qui ont profité du fait que le contrôle ne serait pas suffisamment pointu pour pouvoir essayer de faire passer des rémunérations illégales.

Tout le débat sera de savoir, le cas échéant, – en l'occurrence on parle de l'IMAD – si véritablement les dispositions étaient suffisamment claires pour

que celles et ceux qui sont entrés dans le processus d'augmentation aient eu conscience que les règles imposées par l'Etat n'étaient pas respectées ou si un flou, au bénéfice aussi des modifications législatives de 2017, avait subsisté dû au fait que le projet SCORE a été abandonné en cours de route alors qu'il aurait dû aboutir à une réévaluation. Il s'agit de savoir si ce flou a fait en sorte que des erreurs ont été commises et s'il faut le mettre sur le fait d'erreurs ou sur le fait que l'on ait essayé de faire passer des augmentations au mépris du cadre légal. Pour M. Poggia, il y a eu des maladresses, qui ne sont pas acceptables, mais aucune volonté de contourner des règles imposées par l'Etat.

Des séances de travail régulières ont lieu où sont posées toutes les questions nécessaires. En ce qui concerne l'IMAD ou les HUG, M. Poggia n'a jamais constaté qu'il y ait du flou dans les réponses données. D'ailleurs, cela n'aurait pas été toléré. La DGS a aussi toujours reçu les réponses à l'ensemble des questions posées.

Au niveau du suivi des recommandations (voir présentation), on voit que, avec le temps, il y a eu une diminution des recommandations puisqu'elles ont été réglées au fur et à mesure. Il n'y a jamais eu de recommandation notée en rouge pour l'IMAD. Il y en avait en 2015 pour les HUG, mais, au fil du temps, les questions ont trouvé des solutions.

M^{me} Righetti va commenter rapidement la LOIDP, le projet de loi en suspens en plénière du Grand Conseil et les deux projets de lois dont la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat est saisie. Comme l'a dit M^{me} Fontanet, la LOIDP, issue de la loi 11391 de 2017, ne contient aucune règle sur la rémunération des directeurs généraux. Elle contient une règle sur la rémunération des conseils d'administration et des conseils de fondation (art. 20), mais les articles proposés par le Conseil d'Etat (un article pour la direction générale des établissements principaux et un autre article pour les autres établissements) ont dû être retirés au cours des débats.

Ce projet de loi avait été déposé en 2014 et a fait l'objet de 3 renvois en commission. Le dernier renvoi a eu lieu suite à l'intervention des conseils d'administration des « big 6 » contre les règles de rémunération proposées par le Conseil d'Etat et qui ont expliqué que des règles n'étaient pas tout à fait adéquates. C'était la veille de la plénière d'avril 2017 du Grand Conseil qu'a eu lieu le 3^e renvoi en commission. Finalement, la position a été de retirer ces règles de rémunération malgré les recommandations des différents audits visant à clarifier ce cadre parce qu'on était en fin de législature 2017 et qu'il fallait absolument que la LOIDP passe pour fixer le cadre général du fonctionnement des établissements publics autonomes, c'est-à-dire qui désigne les règlements d'incompatibilité et la manière dont sont composés les conseils d'administration. Le choix a ainsi été de retirer ces règles. Maintenant, autant

la rémunération des conseils est fixée dans la loi, autant la rémunération des directions générales n'est pas fixée dans la loi.

La position tenue par le Conseil d'Etat dans ce projet de loi initial était conforme à celle qu'il avait déjà tenue en 2011. Cette année, il y avait eu un premier projet de LOIDP avec un seuil maximum pour les rémunérations qui était la classe 32. La loi avait été adoptée par le Grand Conseil, mais a été rejetée en votation populaire. En 2014, le Conseil d'Etat a repropose ces règles de rémunération, cette fois avec un maximum de la classe 33 et des aménagements possibles pour des cas exceptionnels sur décision du Conseil d'Etat, mais ces deux règles ont été retirées et la LOIDP ne contient plus rien à ce sujet aujourd'hui.

Par rapport aux travaux sur la LOIDP, il faut noter que ces amendements ont été repris par les groupes socialistes et EAG en plénière en 2017, mais qu'ils ont été rejetés. On voit ainsi que c'est un débat qui a été extrêmement difficile et extrêmement serré. Cela étant, ces amendements ont été repris sous la forme du PL 12220 qui est encore en suspens en plénière. Ce projet de loi a été déposé en 2017 et reprend les règles précédemment proposées par le Conseil d'Etat, mais dans une version un peu plus dure. Le premier signataire de ce projet de loi est M. Mizrahi. Les règles figurant dans ce projet de loi reprennent aussi la classe 33 annuité 22, mais sans dérogation possible. Le Conseil d'Etat fixe les règles de rémunération (des critères sont prévus dans la loi), mais on reste sur ce plafond maximum de la classe 33 annuité 22. M^{me} Righetti précise que ce projet de loi a été rejeté en commission par 4 voix contre 4. Les rapports n'ont pas été déposés et c'est un projet de loi qui figure encore à l'ordre du jour du Grand Conseil.

Concernant les deux projets de lois dont la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat est saisie, ils sont tous deux un peu à l'extrême de l'échiquier. En effet, le PL 12900, dont le premier signataire est M. Pistis, reprend la philosophie consistant à avoir une classe maximale 33 annuité 22 (toutes indemnités comprises, ce qui exclut les formes de bonus ou d'intéressement), sans dépassement possible et avec compétence du Conseil d'Etat. Ce projet de loi est un peu différent des autres parce qu'il agit uniquement sur l'article 22 de la LOIDP fixant le plafond pour les conseils d'administration. Ce projet de loi est ainsi très simple puisqu'il propose de reprendre le même plafond que pour les conseils d'administration, c'est-à-dire la classe 33 et de ne faire aucune distinction entre les grands établissements et les petits établissements. Il y a ainsi le même plafond supérieur pour les conseils et les directions générales avec aussi un souci de publicité de rémunérations. M^{me} Righetti rappelle d'ailleurs que cela a été un souci constant du Conseil d'Etat. Du reste, dans la LOIDP, on trouve la notion de publicité

des rémunérations, mais qui n'a pas pu se matérialiser pour les directions générales puisque les deux articles sur la direction générale ont été soustraits de la loi.

A l'autre extrémité, il y a le PL 12901, dont le premier signataire est M. Alder, qui abandonne la notion de plafonnement. Dans ce projet de loi, il y a des critères objectifs et plus personnels qui sont proposés. Selon M^{me} Righetti, c'est la première fois où l'on aurait dans la LOIDP des critères qui ne seraient pas seulement le cahier des charges ou la fonction, mais aussi l'expérience et la compétence de la personne, ce qui s'écarte aussi du système d'évaluation actuel de l'Etat où l'on regarde les cahiers des charges, mais pas tellement le profil des personnes. C'est un projet de loi un peu différent, qui fixe des critères, qui prévoit que la rémunération sera fixée par le conseil des établissements sous la forme d'une prescription autonome qui serait ensuite approuvée par le Conseil d'Etat. Dans l'exposé des motifs, on trouve une forte volonté de restituer l'autonomie aux établissements. Du reste, dans les modifications à d'autres lois de ce projet de loi, il est proposé de supprimer l'article mentionné par M. Poggia sur la règle qui veut que, quand il y a un traitement hors classe, le Conseil d'Etat doit l'autoriser. Ce projet de loi supprime cette règle, c'est-à-dire que le traitement hors classe ne serait donc pas soumis à l'autorisation du Conseil d'Etat, quand bien même la prescription autonome générale serait approuvée par le Conseil d'Etat. Le principe de la rémunération est tout le moteur de ce projet de loi. Il n'y a pas de plafonnement, mais une publicité des rémunérations pour les directions générales est souhaitée.

S'agissant de la position du Conseil d'Etat, celui-ci a souhaité que la Chancellerie puisse préparer des amendements le cas échéant à ces deux projets de lois avec la ligne qu'il a toujours eue dans ce dossier des rémunérations des directions générales, à savoir qu'il faut un cadre clair. Comme l'a dit M. Poggia, c'est maintenant un cadre qui est assez difficile. L'idée est ainsi qu'on ait un cadre, des critères, un plafond maximum avec une possibilité de dépassement en tout cas pour le directeur général. En effet, pour les directeurs généraux, on est vraiment sur des cahiers des charges extrêmement exigeants compte tenu du volume de postes, du volume d'investissements et de la complexité de management de l'organisation. Le Conseil d'Etat souhaite ainsi reproposer un plafond maximum avec une possibilité de dépassement pour les directeurs généraux de ces « big 6 » (les six gros établissements), mais il ne pense pas justifié d'aller au-delà. Ce que le Conseil d'Etat a toujours défendu dans ce dossier de rémunération des établissements publics autonomes, c'est qu'il y a quand même des principes de rémunération de la fonction publique qui doivent être appliqués à ces entités

publiques, aussi avec un souci d'égalité de traitement entre les différents établissements.

Débats

Un député (S) tient à dire qu'il a toujours été contre ces rémunérations élevées, mais il a été profondément choqué que ces personnes aient été jetées en pâture dans la République parce qu'il y avait un flou dont elles n'étaient même pas coupables. Le député (S) se souvient que, au conseil d'administration de l'aéroport, il y a eu une directive du Conseil d'Etat qui est arrivée au moment du choix du nouveau directeur. Quand le conseil a choisi le directeur et son niveau de rémunération, c'est à ce moment que la directive du Conseil d'Etat est arrivée pour dire que les salaires devaient tenir compte du rapport de la Cour des comptes. A ce moment, on ne pouvait pas dire au directeur qu'on le mettait à la porte. Le député (S) se demande pourquoi le Conseil d'Etat, déjà lors de la dernière législature où ce problème s'est posé, n'a pas établi une directive claire à la suite du rapport de la Cour des comptes. Il aurait en effet pu y avoir une directive demandant à ces établissements de ne pas dépasser un certain salaire.

M. Poggia relève que le Parlement a refusé la base légale et le député (S) demande maintenant pourquoi le Conseil d'Etat n'est pas passé outre ce refus en mettant une base réglementaire. Le Conseil d'Etat a essayé de respecter le principe de légalité. Il n'est pas là pour faire par-derrière ce que le Grand Conseil ne veut pas faire par-devant.

M^{me} Fontanet souligne que le Conseil d'Etat a proposé un projet de loi avec des bases claires que le Parlement a refusé. Ensuite, il y a un *modus vivendi* entre ces institutions et le Conseil d'Etat et, par faute ou par maladresse, ce n'est pas respecté. Après, la question qui se pose est de savoir si cela pose ou non un problème au Parlement. Pour le Conseil d'Etat, cela pose un problème pour plusieurs raisons. Il prévoyait ainsi d'avoir une limite à la classe 33 annuité 22 pour l'ensemble des établissements et des exceptions possibles pour les directrices ou directeurs généraux des plus grands d'entre eux. En effet, il y a des cadres importants de l'Etat qui partent dans ces institutions subventionnées et qui gagnent non seulement davantage que le Conseil d'Etat (ce n'est pas très grave), mais aussi beaucoup plus que ce qu'ils gagnaient à l'Etat par rapport à des cadres qui font la même chose. C'est un vrai problème d'avoir des responsables RH ou des directeurs RH qui s'en vont et qui sont payés 15%, 20% ou 30% de plus. Cela ne joue pas non plus dans l'allocation des moyens de subvention. Pour les entités subventionnées, il s'agit de savoir si on les subventionne ou non pour payer leurs collaboratrices et

collaborateurs. La question de savoir s'il faut revoir la rémunération au sein de l'Etat pour avoir des salaires plus attractifs est aussi une vraie question. L'Etat paie des salaires supérieurs dans les petites classes par rapport au privé et on sait que, dans les classes plus élevées, il paie des salaires inférieurs au privé.

Le député (S) demande pourquoi, quand le directeur de l'hôpital a été accusé dans la presse, le Conseil d'Etat ne s'est pas exprimé pour dire que ce Monsieur n'y pouvait rien et que la législation est telle que ceci était possible.

M. Poggia propose de répondre étant donné que les HUG sont sous le contrôle de son département. Il indique qu'il était intervenu au niveau des médias. D'ailleurs, le processus d'augmentation de M. Levrat était en cours et a été stoppé quand cette situation est apparue dans le cadre de l'IMAD. M. Poggia était intervenu pour dire que les processus étaient respectés puisque cela allait être soumis au Conseil d'Etat. Entre-temps, la réalisation d'un rapport externe sur les rémunérations a été demandée.

M. Poggia pense que tout le monde est d'accord qu'il faut fixer un maximum et ensuite des exceptions. A partir de là, il s'agit de savoir sur quelles bases il faut mettre ces exceptions. Une question est de savoir si le prix du marché est un critère de dérogation. Autrement dit, il s'agit de savoir si ce que gagne quelqu'un ailleurs peut servir d'élément de réflexion pour fixer le salaire dans l'entité genevoise concernée, étant sous-entendu que s'ils gagnent beaucoup ailleurs, la personne pourrait y aller. Si on regarde les directeurs généraux d'hôpitaux, pour les directeurs généraux d'hôpitaux universitaires, on est à 367 000 F à Genève et, dans les autres hôpitaux universitaires de Suisse, on passe entre 490 000 F à 625 000 F. Pour les hôpitaux non universitaires, on passe de 375 000 F à 519 000 F. Le directeur général des HUG, dont personne ne dira que son salaire est dérisoire, gagne ainsi moins qu'un directeur général d'un hôpital régional du reste de la Suisse.

Il faut se demander si ce critère doit être pris en considération ou si on ne doit prendre en considération que les classes salariales de l'Etat, l'expérience de la personne et ses qualités intrinsèques ou si on peut aussi tenir compte du marché. Ce dernier point est aussi ce qui fait que le directeur général de l'AIG gagne un salaire qui est le plus élevé de ceux des directeurs généraux des établissements publics autonomes alors que le directeur général de Zurich Kloten gagne le double, malgré cela. M. Poggia demande si on doit se dire qu'on n'a rien à voir avec ce que font les autres et que, chez nous, c'est comme ça. Quant à savoir si la qualité est liée à la rémunération, certains répondront négativement et qu'il y a des gens de qualité qui acceptent des salaires plus bas. Cela étant, la réalité nous rattrape très vite. On se rend bien compte que, à un moment donné, les personnes qui travaillent un certain nombre d'années pour un salaire inférieur à celui qu'elles pourraient obtenir ailleurs le font puis

des chasseurs de têtes les appellent par exemple pour leur dire que le groupe Hirslanden cherche un responsable régional et serait prêt à les payer le double de ce que ces personnes gagnent actuellement. A la question de savoir si la qualité est liée à la rémunération, certains diront non, mais la réalité nous rattrape vite.

M^{me} Righetti explique que, pour le directeur général des HUG, ce n'est pas un problème de législation parce que c'est un traitement hors classe qui avait été approuvé par le Conseil d'Etat. Ce qui était en question sur le traitement du directeur général, c'était son augmentation. On n'était pas dans l'illégalité. Le rapport du SAI est clair sur cet objet. Ce n'est pas un problème de légalité. C'était simplement la polémique qu'il y a eu sur le niveau de salaire auquel il prétendait et qui était en discussion. Comme M. Poggia l'a bien dit, le processus était en cours. M^{me} Righetti a compris le débat sur la question de savoir s'il est adéquat que des directeurs généraux d'établissements publics gagnent autant. Cela n'a pas été un problème de légalité et on n'a jamais laissé entendre qu'il y avait un problème de légalité par rapport au directeur général des HUG. Il y a un arrêté du Conseil d'Etat qui a été adopté pour le traitement hors classe conformément à l'article 3, alinéa 3 de la LTrait. L'augmentation était en discussion et il y a eu une fuite à ce sujet dans la presse. Cela a ainsi fait débat dans la presse.

M. Poggia indique que M. Levrat a spontanément dit qu'il ne voulait pas entrer dans un tel débat et a renoncé à cette demande pour couper court. Cela fait qu'il vit aujourd'hui une situation qui n'est pas juste comparativement à ses collègues helvétiques. Pour l'IMAD, la situation est un peu différente et M. Poggia reviendra sur ce point si une question lui est posée à cet égard.

Un député (Ve) a entendu, dans l'exposé de M. Poggia, le nombre de couches de contrôle qui existent. Il constate que ces couches de contrôle ne fonctionnent pas toujours de manière adéquate. Il demande si le Conseil d'Etat a, dans ses projets, une volonté de simplification de ces couches de contrôle parce que le député (Ve) a l'impression que ces différentes couches de contrôle commencent à coûter extrêmement cher à l'Etat et dans les différentes entités subventionnées et publiques.

Le député (Ve) confirme qu'il pense aux contrats LIAF et aux contrats de prestations. On trouve également un contrôle ordinaire pour une partie des établissements. La LIAF vient aussi remettre une couche de contrôle. Derrière, il y a encore une couche avec le contrôle de l'Etat et une autre avec la Cour des comptes. On a ainsi empilé les couches de contrôle et on se rend compte que ce n'est pas efficient. En plus, on respecte une série de normes et de certifications. On se rend néanmoins compte que, malgré toutes ces couches de contrôle, il y a un coût des contrôles qui paraît exorbitant. Pour une entité

comme les HUG, un contrôle ordinaire semble être le minimum, mais cela a un coût, en particulier pour certaines entités. Ce n'est pas tout à fait le même prix qu'un contrôle restreint. Avec toutes les heures passées en interne à répondre à tous ces contrôles, cela veut dire qu'il y a des gens qui ne font que cela. Le député (Ve) a entendu, mais ce n'est qu'une rumeur, que certaines personnes passeraient un quart de leur temps à répondre aux différentes couches de contrôle. Cela signifierait que, à ce niveau, un poste sur 4 ne sert à rien.

M. Poggia pense que le Conseil d'Etat est d'accord qu'il y a trop de contrôles et, quand il y a plus de contrôleurs que de travailleurs, cela devient un problème. Toutefois, les questions urgentes du Parlement sont aussi des actes de contrôle autoproclamés urgents et qui monopolisent les collaborateurs pour y répondre alors qu'il y a peut-être déjà été répondu lors d'une précédente session. Cela étant, la question qui se pose ici n'est pas de savoir s'il y a trop de couches de contrôle inutiles – M. Poggia pense qu'il y en a toujours trop d'inutiles et on en rajoute toujours –, mais quelle est la mission du contrôleur. Le député (Ve) dit que le contrôle a failli, mais il n'a pas failli. M. Poggia pense que les HUG remplissent leur mission avec l'argent qu'on leur donne. Si le député (Ve) dit que cela a failli parce qu'on n'a pas vu que la directrice générale de l'IMAD recevait des indemnités, il faut voir si, parmi les contrôleurs multiples, un avait pour mission d'examiner cette question. Créer des contrôleurs, c'est une chose. Leur donner des missions précises, qui servent à quelque chose et qui ne soient pas redondantes avec celles d'autres contrôleurs, c'est autre chose.

M^{me} Fontanet croit qu'on est tous favorables à des simplifications. C'est aussi pour cela que le Conseil d'Etat a, en la matière, proposé une base légale. On doit clarifier les choses. Le fait d'avoir, soit des directives, soit des habitudes n'est pas suffisant parce que, ensuite, plus personne ne sait ce qu'il doit contrôler et dans quel cadre. Quelque part, on a, d'un certain côté, failli parce qu'on a découvert cela tout d'un coup en étant extrêmement étonné de cette situation. Du coup, il a fallu demander au SAI de vérifier l'ensemble des rémunérations. C'est la preuve que, sans un cadre extrêmement clair (cela peut être le fait de laisser tout libre), des contrôles successifs sur différentes choses comme la réalisation des missions ne vont pas toujours permettre d'arriver à trouver une faille. C'est aussi pour cela que le Conseil d'Etat avait proposé à l'époque une base légale qui a été refusée. Aujourd'hui, il revient avec cette volonté, mais, à un moment donné, on ne peut pas faire de l'intermédiaire. Avec les rapports que le Conseil d'Etat va recevoir chaque année, il aura un œil précis sur ces rémunérations. M^{me} Fontanet pense qu'on apprend aussi de ses erreurs et cela permettra d'avoir une meilleure vision. Toutefois, la

problématique est réelle par rapport à certains des salaires donnés dans ces institutions vis-à-vis des salaires donnés au sein du petit Etat et M^{me} Fontanet ne parle pas des salaires des conseillers d'Etat. On peut penser aux salaires de leurs très hauts cadres qui ont des responsabilités extrêmement importantes et qui sont payés 15 à 30% de moins que des n-2 ou n-3 dans ces institutions.

Un député (PLR) part de l'exemple des médecins, professeurs à la Faculté de médecine et chefs de service aux HUG. Ils sont dans une situation particulière parce qu'ils sont rémunérés par l'UNIGE et par l'hôpital à des taux qui font plus que 100%. C'est un élément qui est parfaitement légal et transparent, mais qui fait partie d'une situation particulière. La question du député (PLR) porte surtout sur les revenus privés des médecins qui ne sont pas des rémunérations complémentaires, mais des activités accessoires qui font l'objet d'une tolérance. Dans toute cette discussion, s'il fallait par exemple admettre qu'on arrive à un moment donné à un plafond, le député (PLR) demande si ces revenus accessoires liés à l'activité privée seraient également cadrés ou non.

La seconde question du député (PLR) porte sur les directeurs généraux des entités de droit public, mais on pourrait aussi parler des hauts cadres ou, pour certaines d'entre elles, de certains spécialistes dans des domaines techniques ou scientifiques. A l'instar de ce qui est tout à fait légal et notoire pour l'aéroport, mais également pour les SIG, ceux-ci sont par exemple au bénéfice d'un contrat de droit privé. Plutôt que d'essayer de tordre le bras à la LTrait et à la LPAC et de vouloir mettre un peu de LTrait et de LPAC dans la LOIDP pour essayer de faire entrer ces pieds trop grands pour entrer dans la chaussure, le député (PLR) demande si on ne devrait pas dire que certaines catégories de professionnels, qui sont des employés d'institutions de droit public, ne seraient pas soumises à la LTrait ni à la LPAC, mais seraient au bénéfice de contrats de droit privé négociés avec le conseil d'administration et les postulants éventuels. Le cadre serait alors complètement différent et dans celui-ci seraient fixés clairement les exigences à terme, les renégociations de contrats à terme, etc. Finalement, il s'agirait de sortir de ce débat et d'instaurer officiellement des contrats de droit privé pour certaines catégories d'employés.

M. Poggia indique que, pour les médecins, on ne va pas pouvoir faire entrer la rémunération privée dans le cadre des contrôles. D'ailleurs, il ne serait pas judicieux de le faire puisque ce ne sont pas tous les médecins qui peuvent avoir une activité privée avec ces revenus accessoires avec des patients privés. Cela doit faire l'objet d'une autorisation.

M^{me} Righetti fait remarquer, par rapport à cela, qu'ils ne devraient pas être dans le plafond, et elle ne pense pas qu'ils étaient visés dans le plafond de la classe 33 annuité 22, parce que les médecins relèvent du statut des personnels

médicaux. C'est un statut adopté par le conseil d'administration et approuvé par le Conseil d'Etat et qui prévoit des règles de rémunération différentes. Selon M^{me} Righetti, on ne tombe pas dans les règles ordinaires et générales de la LTrait et de la LPAC. On est vraiment sur un statut du personnel approuvé par le Conseil d'Etat et avec des normes différentes. Effectivement, il y a une partie du salaire universitaire et une partie du salaire HUG. Il y a aussi la possibilité d'une pratique privée et on arrive au-dessus des seuils que connaît la LTrait, mais ce sont des dispositions spécifiques dans la LEPM qui prévoit ce statut du personnel médical. Selon M^{me} Righetti, ce côté du débat ne devrait pas être problématique. En tout cas, si on rédige une norme, il faudrait s'en assurer, mais M^{me} Righetti croit que cela n'a jamais été le cas parce que ce sont des règles spéciales.

M. Poggia estime qu'il serait contre-indiqué de le faire parce que c'est une rémunération supplémentaire bienvenue pour ceux qui la reçoivent et qui pourraient facilement quitter les HUG et réaliser des revenus bien supérieurs dans le privé. On perdrait alors des compétences pour la formation et pour la recherche au sein des HUG. C'est quelque chose qu'il ne faut absolument pas toucher parce que c'est extrêmement sensible.

Concernant la possibilité de passer sous le régime du droit privé pour certaines institutions, il faut se demander quel serait le critère. On voit bien qu'il y a des entités que l'on a autonomisées alors qu'elles ne le sont pas ailleurs. Le CHUV en est l'exemple. C'est un service de l'Etat. Les HUG ne le sont pas. Quelque part, il y a aussi un peu de schizophrénie à vouloir que ces institutions soient autonomes, mais en mettant tellement de contrôles que c'est finalement une copie conforme de l'Etat. Il faut savoir ce que l'on veut. On a voulu l'autonomie pour qu'il y ait un certain dynamisme et pour qu'ils puissent concurrencer le secteur privé dans certains secteurs. Si c'est pour en faire un service de l'Etat qui n'a que l'étiquette d'autonomie, cela pose quand même un problème.

On comprend bien qu'il y a des établissements publics autonomes qui reçoivent de l'argent de l'Etat pour exécuter des tâches. On comprend que, pour ceux-ci, on doit quand même vérifier que cet argent de l'Etat n'aille pas pour rémunérer de manière excessive des collaborateurs. Il y a d'autres établissements autonomes qui ne reçoivent pas de l'argent de l'Etat, mais qui ont pratiquement un marché captif et ils rapportent de l'argent à l'Etat. C'est le cas de l'AIG et des SIG. Pour eux, il est plus facile de se dire qu'ils sont privés puisqu'on ne leur donne pas d'argent, mais comme ils en rétrocèdent à l'Etat, on a aussi intérêt à ce qu'ils ne le répartissent pas en dividendes internes déguisés pour les actionnaires employés.

On se rend bien compte, quand on compare les salaires, que ce critère peut intervenir. M. Poggia ne serait pas favorable à ce que l'on fasse la distinction proposée par le député (PLR) parce que, souvent, les compétences managériales dont on a besoin pour les uns ou pour les autres sont les mêmes. M. Levrat n'est pas médecin et cela aurait d'ailleurs été une erreur de mettre un médecin à la tête des HUG. De même, il ne faudrait pas mettre un pilote d'avion à la tête de l'AIG. En 2013, quand la Cour des comptes faisait cette comparaison, on voyait que, aux TPG, qui reçoivent de l'argent de l'Etat, le directeur général touchait 384 000 F, celui des SIG 377 000 F et celle de l'IMAD 297 000 F pour un nombre de collaborateurs pratiquement identique. Si on compare les TPG et l'IMAD et que l'on doit mettre des critères objectifs qui permettent de les distinguer, on peut se demander s'il est plus difficile de diriger les TPG ou l'IMAD, mais 2013 n'est pas 2021. En fait, les tâches ne sont pas les mêmes et les défis ne sont pas les mêmes.

M. Poggia pense qu'il faut mettre des critères. On comprend bien qu'il faut cadrer un minimum. On voit bien la réaction du public. Quand on jette en pâture des salaires dans les médias, les gens se disent que ces personnes se font payer de manière excessive (par définition, le salaire des autres est toujours excessif). D'un autre côté, si on veut avoir des gens qui assument ces rôles qui sont en concurrence avec des secteurs privés, il faut mettre des critères et ils ne doivent pas être trop stricts pour qu'on ne soit pas dans un carcan. Un directeur général des HUG nous coûte peut-être cher – personnellement, M. Poggia pense qu'il doit être augmenté – mais on peut se demander combien de millions de francs ou de dizaines de millions de francs, il fait gagner à l'Etat de Genève grâce à ses relations privilégiées parce que c'est quelqu'un qui a un réseau notamment avec les fondations qui versent des centaines de millions de francs pour les infrastructures des HUG. Quelqu'un qui a de l'entregent, qui sait faire, qui est un négociateur, qui est un diplomate, qui est capable aussi de négocier avec les cliniques privées quand on est en situation de crise, cela vaut de l'argent aussi. Il ne suffit pas de regarder le salaire à la fin du mois et de dire qu'untel coûte cher ou ne coûte pas cher. Il faut aussi voir ce que cette personne rapporte par son travail et par ses connaissances. M. Poggia demande de ne pas mettre des carcans trop stricts, sinon on va perdre des compétences au profit du secteur privé qui a un bassin de recrutement très large.

Un député (MCG) s'interroge sur le rapport SAI de 2020 qui avait fait du bruit en raison des indiscretions que l'un ou l'autre député avait jugé utile de révéler à la presse. En fait, ce rapport est intéressant quant à la demande du SAI d'avoir une plus grande formalisation sur les frais de déplacement. Il y avait quelque chose qui avait surpris le député (MCG) qui n'est pas favorable à une économie administrée, mais il se dit que l'Etat est quand même quelque

chose de très organisé et cela avait l'air un peu foutraque. Quand il voit l'aéroport qui a des indemnités en matière d'assurance-maladie pour le directeur général, la direction RH, la direction financière et la direction des infrastructures alors que l'on a enlevé l'indemnisation de l'assurance-maladie à un certain nombre de fonctionnaires de l'Etat, cela semble un peu bizarre de garder cela. Indépendamment des trois projets de lois en discussion, le député (MCG) demande s'il n'y a pas une mise en ordre de certaines directives administratives à faire.

M^{me} Fontanet relève que cela fait partie des éléments dont le Conseil d'Etat n'est absolument pas responsable. Dans ce cadre, il faut s'adresser directement aux entités concernées.

Le député (MCG) trouve qu'il y a en tout cas quelque chose d'assez choquant de voir ces différences. On peut se demander si on n'aurait pas intérêt à demander, sans avoir une furie d'uniformisation administrative, à essayer d'avoir une certaine logique entre ces diverses institutions.

M^{me} Fontanet entend le député (MCG), mais si on arrive déjà à établir des règles claires là où le Conseil d'Etat a des compétences, on aura déjà bien avancé. Ensuite, on peut s'intéresser à chacun des règlements internes, qui ne dépendent pas du Conseil d'Etat, de ces entités, mais, aujourd'hui, si on suit le rapport du SAI, il y a clairement des recommandations qui sont faites. Certaines dépendent des entités. Certaines dépendent aussi du Conseil d'Etat. M^{me} Fontanet pense qu'il faut prioriser.

M. Poggia note que la Cour des comptes, dans son rapport de 2014, relève à quel point les établissements publics autonomes ont recours à l'article 11C du RTrait qui permet d'attribuer des indemnités spéciales pour des périodes déterminées. On peut se demander si c'est une manière de contourner la loi ou une indemnité justifiée au vu des circonstances. La Cour des comptes dit que « cette interprétation non restrictive restera vraisemblablement d'autant plus nécessaire pour les organes de ces entités que le report du projet de l'Etat en matière d'évaluation de fonctions et de rémunération (projet SCORE) empêche dans l'immédiat toute revalorisation salariale par le biais d'une réévaluation de fonction lorsqu'elle s'avère appropriée ». En d'autres termes, la Cour des comptes dit elle-même que l'on utilise aujourd'hui, pour réévaluer le salaire de ces personnes, ce moyen détourné et, tant qu'on n'aura pas réglé la réévaluation, on continuera à avoir ce phénomène. Entre-temps le projet SCORE a été abandonné et il y a maintenant le projet G'Evolue.

M^{me} Righetti estime que ce qui est important, c'est la page 4 de la présentation qui montre qu'on n'a pas la même loi aux différents établissements. Effectivement, le Conseil d'Etat peut réguler ce qui est

vraiment sous l'égide de la LTrait ou de la LPAC. Maintenant, quand il y a des statuts de rémunération propres avec des règles propres, il est difficile d'harmoniser. On peut avoir des discussions entre les établissements, mais il n'y a pas de cadre obligatoire. C'est un peu la complexité du système. Ainsi, en fonction de l'établissement, on va avoir un corps de règles différent, qui amène des régimes différents et qui peut semer de la confusion par rapport à la question de savoir pourquoi certains ont un système d'indemnité plutôt que d'autres (par exemple les primes d'assurance-maladie).

M^{me} Righetti pense qu'il y a quand même une complexité du système liée au fait que, en fonction de l'établissement concerné, la norme de base applicable n'est pas la même. Le problème que l'on a aujourd'hui, c'est que, pour ceux qui appliquent la LPAC et la LTrait, comme le directeur général des HUG ou la directrice générale de l'IMAD, on n'a pas réussi à mettre un cadre parce que les dispositions proposées n'ont pas été adoptées. On peut choisir de ne pas mettre de cadre et l'entité a alors l'autonomie de faire telle chose, mais actuellement on est dans un régime entre deux puisque l'on a quand même un système de traitement hors classe qui fait que, quand ils deviennent hors classe, ils doivent remonter au Conseil d'Etat, ce qui n'a pas toujours été perçu très clairement selon M^{me} Righetti.

M^{me} Fontanet précise que l'article 11C, dont il est question, n'a rien à voir avec des indemnités liées à des frais de déplacement par exemple. C'est vraiment un article qui a permis à un moment donné, pour certaines institutions – en tout cas c'est ce que l'IMAD a dit – de combler le retard lié à l'entrée en vigueur de SCORE. Toutefois, l'utilisation de cet article n'était pas non plus efficiente.

M. Poggia fait remarquer que ces deux lignes sont celles où il y a le plus de pouvoir d'autonomie. Les deux qui se trouvent au-dessus sont celles où il y en a le moins, mais avec cet article 11C qui a été parfois utilisé en attendant que la réévaluation des fonctions ait lieu.

Un député (PLR) note que M. Poggia a dit que tout le monde est d'accord pour fixer un maximum avec des dérogations. Il signale qu'il n'est pas de cet avis. Il est partisan du système privé où c'est fixé par le conseil d'administration, y compris pour les institutions qui reçoivent de l'argent de l'Etat. Ensuite, comme une assemblée d'actionnaires, dans le cadre du contrat de prestations, on valide ou non.

Le député (PLR) demande s'il y a des collaborateurs qui gagnent plus que les conseillers d'Etat au sein du petit Etat.

M^{me} Fontanet répond que ce n'est pas le cas au sein du petit Etat.

Le député (PLR) relève qu'il a été discuté de faire des exceptions pour les directeurs généraux. Il demande si cela concerne uniquement le directeur général.

M^{me} Fontanet explique que le Conseil d'Etat avait discuté uniquement du directeur général ou de la directrice générale et non de la direction générale.

Le député (PLR) comprend que ce sont des dizaines de personnes qui devraient être remises au niveau LTrait.

M^{me} Fontanet indique qu'il s'agirait de remettre ces personnes au niveau LTrait.

Le député (PLR) a compris qu'il y a une « lex médecin » parce qu'il est important de pouvoir conserver leurs compétences. C'est ce qui fait qu'il n'est pas du tout d'accord avec le Conseil d'Etat. Il la comprend la « lex médecin ». On a entendu le conseil d'administration des HUG venir expliquer que 32 personnes gagnaient plus que leur directeur général, que la fourchette pour les rémunérations les plus importantes de l'hôpital était entre 450 000 F et 850 000 F et que le revenu moyen des professeurs en médecine était globalement de 550 000 F. Le député (PLR) pense qu'il est indispensable de pouvoir conserver cette « lex médecin ». Il se dit qu'il y a déjà une exception au fait que ce ne sont que les directeurs généraux puisqu'il y a aussi les médecins. Le député (PLR) demande pourquoi cela ne concerne que les médecins. Il pense à d'autres spécialistes qui sont tout aussi importants et qui ne sont pas directeurs généraux. Il s'agit par exemple de ceux qui sont responsables de la sécurité informatique dans différents établissements. Ce sont des personnes extrêmement recherchées et, à un moment donné, si on avait un virus informatique important au sein des HUG, cela serait particulièrement problématique. Il faudrait donc aussi une « lex informaticien ».

Le député (PLR) note qu'il a été fait référence au directeur général des HUG, mais cela peut aussi être valable ailleurs. En réalité, il est assez inquiet qu'on ait un régime d'exception pour les directeurs et un régime d'exception pour les médecins. Il demande quel sera le régime d'exception suivant ou si on s'arrête à ces deux régimes d'exception et, le cas échéant, pourquoi.

M. Poggia indique que la directrice financière des HUG, qui a maintenant été engagée dans le privé, suite à une décision du Grand Conseil enlevant la prime de 8,33%, a vu son salaire diminuer sans possibilité de compenser cette perte. Pour quelqu'un qui ne fait pas que gérer et superviser les comptes des HUG, mais qui s'occupe aussi de toutes les négociations des tarifs, de la position cantonale en matière de fixation des points DRG (en Suisse, on compte les spécialistes dans ce domaine sur les doigts d'une main), la seule

récompense que l'on a réussi à lui donner à Genève, c'est de diminuer son salaire. Quand on a dit que ce n'est pas normal, la réponse a été de dire que ces gens sont bien assez payés. M. Poggia pense que cela devrait mûrir dans l'esprit de tout le monde de se dire que le bon marché est toujours trop cher. Cela ne veut pas dire que ce qui est cher est toujours adapté, mais, à vouloir sous-payer de grandes compétences, on les perd et, en les perdant, on perd de l'argent.

M^{me} Righetti ajoute que la suppression de cette prime de 8,3% a été une décision du parlement. Maintenant, les députés peuvent proposer un autre régime, mais, au moment de la décision de suppression de la prime de 8,3%, il y avait clairement eu la volonté de faire une exception pour les médecins. C'est une exception qui a été discutée et qui a été entérinée pour des raisons qui ont convaincu la majorité de la plénière de dire qu'on ne pouvait pas aller aussi loin pour cette catégorie. M^{me} Righetti pense que ce sont les questions de concurrence avec le privé qui ont été déterminantes.

Le député (PLR) estime que c'est émotionnellement particulier s'agissant des médecins. C'est la grosse différence avec d'autres professions. Par contre, si on a un discours un peu rationnel, on ne doit pas avoir seulement une « lex médecin ».

Le député (PLR) demande si le Conseil d'Etat serait favorable à des contrats de droit privé pur pour les personnes dont la rémunération irait au-delà du plafond, en l'occurrence la rémunération du Conseil d'Etat puisque c'est le plafond qui a été pris. En effet, ce qui choque, ce n'est pas seulement qu'on ait des rémunérations élevées – le président pense que ça ne choque pas si on l'explique – mais c'est surtout qu'ils bénéficient par ailleurs d'une protection du statut et qu'on a finalement le sentiment qu'ils bénéficient sur les deux tableaux.

M^{me} Fontanet signale que le Conseil d'Etat a évoqué une position sur ce qu'il souhaite en matière de maximum, mais pas sur le point évoqué par le député (PLR). M. Poggia demande si cela concernerait uniquement le directeur général selon le député (PLR).

Le député (PLR) répond qu'il faudrait que cela soit le cas au moins pour tous ceux qui sont soumis aux exceptions. Par exemple, si on prend le risque d'engager un directeur de l'aéroport, s'il ne donne pas satisfaction et qu'il gagne 1 million de francs, il faut pouvoir s'en débarrasser dans un délai raisonnable.

M. Poggia estime qu'il y a une logique à faire dépendre le salaire d'une performance. Cela veut dire que, en cas de performance non acquise, on change. Il y a une logique à cela. Maintenant, les auditionnés ne vont pas

pouvoir se prononcer pour le compte du Conseil d'Etat, où les sensibilités sont différentes, mais c'est une option qui, objectivement, soulagerait aussi le Conseil d'Etat de devoir arbitrer entre les salaires des directeurs généraux. On peut ainsi se demander comment comparer le travail du directeur général des SIG avec celui de la directrice générale de l'IMAD. Aux SIG, il n'a pas de concurrents, mais il rapporte de l'argent à l'Etat s'il travaille bien. A l'IMAD, elle a plein de concurrents et, en plus, on lui donne des missions d'intérêt général. Pendant la pandémie, on a bien vu que, si l'IMAD n'avait pas été là pour remplacer toutes les autres organisations de soin à domicile, des gens seraient restés à l'hôpital occupant des lits dont on avait besoin. On voit bien que, à un moment donné, selon la manière dont on présente les choses, quelque'un est plus important à un moment donné que l'autre. Cela étant, si on évite ce genre de travail d'évaluation, cela veut simplement dire qu'on va le refiler à quelque'un d'autre.

Le député (PLR) ne fait pas la différence entre ceux qui rapportent et ceux qui coûtent parce que ceux qui rapportent pourraient rapporter plus. On le voit avec l'aéroport de Kloten qui est en partie privatisé, avec une participation moindre de l'Etat, et qui rapporte plus au canton de Zurich que l'AIG ne rapporte pour le canton de Genève. Il faudrait probablement s'interroger à ce sujet.

Un autre député (PLR) n'a pas très bien compris la distinction qui a été faite. Il a le sentiment que les auditionnés sont d'accord sur le fait qu'il y a des gens de grande compétence qu'il faut essayer de conserver. Ils ont pris l'exemple de la directrice financière des HUG qui est partie suite à la décision du Grand Conseil.

M. Poggia précise que ce n'est pas suite à cette décision. C'est une personne qui a d'autres qualités. Il est toutefois vrai que, à force, on peut avoir l'intérêt d'accepter un autre défi ailleurs, parce qu'on se dit, tout considéré, que le salaire n'est peut-être pas négligeable.

Le député (PLR) n'a pas très bien compris pourquoi le Conseil d'Etat voulait se limiter aux directeurs généraux.

M^{me} Fontanet explique que c'est une décision du collège. Aujourd'hui, le Conseil d'Etat estime que cela pose différents problèmes. D'abord, le Conseil d'Etat est l'autorité de « tutelle » de certaines de ces entités et il est quand même curieux que le Conseil d'Etat, qui est là pour contrôler ou s'assurer que les choses soient respectées, puisse, dans certains cas, être payé 70 ou 80% de moins. Pour autant, le Conseil d'Etat ne demande pas son augmentation. On entend bien que la responsabilité des directeurs généraux et des directrices générales est très importante et qu'on doit vraiment aller s'assurer qu'ils

détiennent toutes les compétences nécessaires. Il y a aussi la question de l'utilisation de l'argent public. Sur le fond, le député (PLR) a raison par rapport à la question de savoir si l'argent est le moteur. Le Conseil d'Etat part du principe que, quand on s'engage dans ce type d'institutions, c'est aussi pour servir l'Etat et faire d'autres choses.

Le député (PLR) comprend que le Conseil d'Etat n'est pas unanime sur cette question. Toutefois, le salaire est une problématique et la réponse du Conseil d'Etat ne peut pas être de dire qu'il serait un peu fort de café qu'un directeur adjoint soit mieux payé qu'un conseiller d'Etat. L'objectif est la bonne gestion de ces entités.

M^{me} Fontanet fait remarquer que c'est aussi fort de café par rapport aux collaboratrices et collaborateurs qui sont au sein de l'Etat. On n'a pas des bras cassés au sein de l'Etat. Par exemple, la directrice générale de l'AFC gagne bien moins qu'un n-1 ou un n-3 d'une de ces entités. En termes de corruption, les risques sont gigantesques. Elle a accès à certaines données. On ne peut pas avoir des gens dont on attend un travail et des compétences essentielles, respectivement des responsabilités au regard de données sensibles et qui sont payés de façon totalement arbitraire et beaucoup moins que certaines personnes dans ces régies publiques.

La conseillère d'Etat note que la question du député (PLR) est beaucoup plus simple. Il s'agit de savoir si payer moins ces personnes, dans les « big 6 », réglera le problème. Cette personne de l'AFC, parmi les centaines de possibilités qu'elle a, il y a ces 6 entités, mais ce n'est pas le fait de baisser les salaires des n-1 et des n-2 qui fera en sorte qu'elle ne partira plus.

M^{me} Fontanet explique qu'il y aura un sentiment différent chez elle en matière d'égalité de traitement par rapport à ces entités qui font partie du grand Etat, par exemple si on se dit qu'un DRH dans une entité du grand Etat gagne 30% de plus que le directeur général ou la directrice générale d'une entité du petit Etat qui a des responsabilités énormes. M^{me} Fontanet pense que cela compte quand même dans l'appréciation et le retour qui est fait à ces personnes. Certains diront qu'il faut peut-être augmenter tout le monde. C'est quelque chose qui est très difficile à accepter. Il y a aussi la question de savoir si on s'adapte aux règles du privé ou non. M^{me} Fontanet assure qu'ils ont de la peine à convaincre des postes à haute responsabilité au sein du petit Etat d'y rester et de les convaincre qu'on les prend en compte et qu'on est conscient de leur valeur quand on voit combien ils gagnent à des niveaux très inférieurs au sein du grand Etat. On a quand même un problème global à ce niveau.

M^{me} Righetti indique que, à statut égal, on se retrouve avec des rémunérations fondamentalement différentes. C'est là où cela amène la

réflexion qui est de savoir s'il faut garder le même statut. En effet, il y a un raisonnement un peu bancal à dire qu'on les met sous statut public, sous la LPAC et la LTrait, mais on considère quand même qu'ils valent plus parce qu'ils travaillent dans cette institution et qu'on va donc les payer davantage.

Un député (PLR) imagine que, pour toutes les entités dont on a parlé hors du canton (CHUV, autres hôpitaux ou autres entités autonomes), si les salaires des directeurs généraux sont de ces niveaux, tout est certainement à l'avenant et les personnes qui travaillent en dessous du directeur général ont également des salaires plus conséquents.

M. Poggia confirme la remarque du député PLR. Quand bien même le CHUV est un service de l'Etat de Vaud, la rémunération du directeur général y est supérieure à celui du directeur général des HUG. Pour les classes en dessous, il ne peut pas dire.

Un député (S) trouve qu'il y a une grande hypocrisie dans cette histoire. Il se souvient que, quand le directeur général des SIG a été engagé, le salaire qu'on pouvait lui payer n'était que de 250 000 F. Il a alors fallu trouver des arguties comme le parking et d'autres pour arriver à 350 000 F. C'est ainsi un système très hypocrite. Ceci dit, par rapport à la question du député (Ve), on voit qu'il y a une complexité de lois incroyable et qui permet aux gens de passer entre les lignes. Le député (S) demande si le Conseil d'Etat ne pourrait pas amener un projet de loi plus synthétique et qui reflète un peu le désir de la commission. Maintenant, on a toutes ces lois et on vient avec 3 lois supplémentaires.

M^{me} Righetti signale que, à ce stade, le Conseil d'Etat a fait la réflexion par rapport à ces deux projets de lois assez ciblés puisqu'ils traitent tous deux de la rémunération et de la transparence. Il a ainsi présenté sa réflexion à la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat et qui consiste à dire qu'il reproposerait le système qu'il avait proposé en 2011 et en 2014, c'est-à-dire un plafonnement à la classe 33 annuité 22, à l'exception des directeurs généraux des établissements publics autonomes. Ce sont ainsi des amendements très ciblés. Si la commission va vers une simplification générale du système et pour tous les établissements publics autonomes, qui ont tous des règles assez différentes, c'est un chantier beaucoup plus important et qui nécessiterait des mois de réflexion, notamment avec les établissements concernés. En effet, ceux qui sont déjà dans un système de rémunération propre ou proche du privé n'auront pas du tout envie de revenir sur un système public. Quant à passer tout le monde sur un système privé, c'est un débat politique d'une autre envergure. Par rapport aux attentes envers le Conseil d'Etat, il est important de dire si la commission souhaite simplement qu'il vienne avec sa

solution aux rémunérations et à leur publicité ou qu'il revoie toute la copie de la LOIDP et toute l'application des lois, mais on est alors dans un autre projet.

Le député (S) demande si le Conseil d'Etat a l'intention de venir avec un projet de loi.

M^{me} Righetti répond que le Conseil d'Etat s'est positionné par rapport à ces deux projets de lois 12900 et 12901. Par rapport à ceux-ci, le Conseil d'Etat est cohérent à travers les années et il revient avec la même solution qui est un plafonnement avec des dérogations exceptionnelles pour les directeurs généraux. Les amendements dont M^{me} Righetti est chargée par le Conseil d'Etat est de travailler là-dessus. Ce sont ainsi deux articles très ponctuels autour des articles 42 et 50, sauf erreur, et c'est tout. Ce dont parle le député (S), c'est autre chose.

Un député (PLR) comprend que M^{me} Righetti parle d'une modification de la LOIDP.

M^{me} Righetti confirme la remarque du député (PLR). Il y aura aussi la LPAC et la LTrait parce que, actuellement, ces lois désignent les établissements qui doivent s'y soumettre. Cela serait donc un projet de loi avec une modification à d'autres lois. Cela repose une question qui a déjà été débattue plusieurs fois au parlement, qui est de savoir si on veut partir sur un système privé pour les établissements publics autonomes ou non. M^{me} Righetti sait que, lors de l'ancienne législature, il y a eu un projet de loi dans ce sens qui n'est pas passé ou qui n'a pas été traité. Il est clair que ce n'est pas la copie du Conseil d'Etat aujourd'hui. Cela étant, cela ne serait pas que la LOIDP. Plus fondamentalement, c'est aussi le champ d'application de la LPAC et, donc, de la LTrait selon M^{me} Righetti.

Audition de M. Moreno Sella, président du Conseil d'administration de l'IMAD, le 24 septembre 2021

M. Sella aimerait revenir sur quelques points. On parle beaucoup de l'autonomie et du périmètre de responsabilité des directions générales et des n-1 qui sont tous les directeurs financiers, administratifs, RH, etc. M. Sella a travaillé autant à l'administration centrale, au poste de directeur et de directeur général ainsi que dans des établissements publics et il peut dire que quelque chose n'est pas clair. Il y a une réelle différence de périmètre et d'activités entre ces postes à l'administration centrale ou en établissements publics autonomes.

M. Sella donne l'exemple d'une directrice des ressources humaines. Dans l'administration centrale, elle a un périmètre bien précis et, en établissement public, elle en a un autre. Cela ne veut pas dire que l'une travaille plus que

l'autre. Ce sont simplement des tâches qui incombent à une direction alors que ce n'est pas le cas dans l'administration centrale. Dans le cas de l'IMAD, mais c'est valable pour les autres établissements, la directrice des ressources humaines s'occupe par exemple de la paie. Elle doit également s'assurer que, en fin de mois, avant de payer les gens, il y ait bien l'argent sur le compte. Cela veut dire que, avec le directeur financier, ils vérifient notamment que les débiteurs sont payés et que les factures sont parties. Une directrice des ressources humaines d'un département ne s'occupe pas de cela puisque la paie est gérée par l'office du personnel de l'Etat. L'argent tombe sur les comptes des collaborateurs, y compris du sien, et il n'y a pas de cahier des charges ou de périmètre d'activités sur ce domaine.

Au niveau de la gestion des débiteurs, à l'Etat, quand vous facturez à des débiteurs qui ne paient pas, dès que vous rentrez dans le premier ou le deuxième rappel, cela part au centre de recouvrement. Dans un établissement public autonome, ce n'est pas le cas. La gestion des débiteurs est faite du début à la fin jusqu'au recouvrement, éventuellement avec prise d'avocat, etc.

En phase de COVID, il faut faire un plan de protection des employés. A l'Etat, c'est l'OPE qui le fait pour toute l'administration. Dans un établissement public, la directrice des ressources humaines, devant le conseil d'administration, doit présenter son plan de protection des collaborateurs, son plan de protection des femmes enceintes, etc. C'est la responsabilité de la direction générale.

M. Sella souligne que cela ne veut pas dire que l'une travaille plus que l'autre. Cela veut simplement dire que, dans l'administration centrale, il y a un office du personnel qui fait des tâches transversales et il y a des directeurs RH et autres qui font leur métier, mais sur l'aspect métier. Dans un établissement public, c'est un cumul de fonctions qui touche la même personne. Aujourd'hui, la DRH de l'IMAD (c'est aussi valable pour les autres établissements) se retrouve une fois par mois en commission paritaire, une fois par mois devant les syndicats et une à deux fois par mois devant le conseil d'administration pour expliquer les problèmes de recrutements. Par exemple, l'IMAD est en pleine procédure de vaccination et ils embauchent maintenant avec un engagement à la vaccination. Ils ont aussi 900 personnes qui doivent être testées toutes les semaines parce qu'elles ne sont pas vaccinées et le plan de tests nécessaire est mis en place par la DRH.

Aujourd'hui, on ne peut pas comparer le cahier des charges des n-1 qui se trouvent à l'Etat avec les n-1 qui se trouvent les établissements publics. M. Sella, qui a vécu les deux, peut dire qu'il y a en tout cas 30% d'activité supplémentaire qui est faite par ces n-1 dans les établissements publics. C'est aussi fait à l'Etat, mais par des entités différentes comme l'OPE et d'autres.

Cette responsabilité se reporte aussi de facto sur la ou les directions générales. Dans le cas de l'IMAD, la directrice générale fait son métier de direction générale, mais elle doit aussi défendre l'institution quand une plainte est déposée à la COMCO pour concurrence déloyale par des entités privées donnant des soins à domicile ou quand des familles de patients sont à deux doigts de déposer des plaintes pénales parce que l'IMAD leur envoie des infirmières soi-disant non vaccinées. Il y a toutes sortes de choses de ce type qu'il y a dans les établissements publics, mais pas forcément à l'administration centrale.

Un des projets de lois a la volonté de linéariser les salaires des directions générales des établissements publics par rapport à la fonction centrale. Personnellement, M. Sella pense que c'est une erreur parce qu'il y a vraiment un cahier des charges différent. Il ne dit pas que les gens de l'Etat ne travaillent pas. Il dit juste que les gens des établissements publics ont d'autres responsabilités. Pour M. Sella, le cahier des charges est quand même différent. On devrait donc déjà vérifier ces deux cahiers des charges et tout le monde verrait une différence de périmètre.

Il se pose aussi la question de l'autonomie. On a beaucoup parlé de la question de savoir ce que veut dire l'autonomie et si cela veut dire qu'on ne contrôle pas et qu'on laisse faire. C'est un sujet qui est récurrent et les établissements publics pensaient que cela allait être résolu avec le vote de la LOIDP en 2016-2017 puisque le Conseil d'Etat a quand même réussi à linéariser et à faire en sorte que les présidents aient les mêmes salaires pour les six établissements publics autonomes les plus grands. La première étape avait donc été faite, mais cela n'a pas été fait pour les directions générales. C'est une erreur parce qu'on aurait déjà pu traiter cela à l'époque. Les six établissements avaient alors fait des propositions. Ils avaient déjà alerté le Conseil d'Etat et M. François Longchamp sur le fait qu'il y avait des inégalités de traitement dans les directions générales, mais aussi des salaires qui étaient 30% plus chers que la classe supérieure de la fonction publique. Ce qu'ils avaient proposé à l'époque, c'était de profiter de la LOIDP pour linéariser aussi les directions générales à un salaire qui serait fixé par exemple par règlement, mais cela n'a pas été traité.

Quand le projet de loi LOIDP, qui était un excellent projet de loi pour eux à l'époque parce qu'il donnait le fondement même de ces bases pour les établissements publics, a été débattu, les établissements publics n'ont pas été auditionnés alors qu'ils l'avaient demandé pour faire état de ces problématiques de salaire et présenter leurs propositions. Ils n'ont pas non plus reçu d'accusé de réception à leur courrier adressé à M. François Longchamp. Lorsqu'ils ont écrit au Grand Conseil pour en faire état, le projet de loi avait

passé en urgence. Ainsi, cet aspect des directions générales n'a pas été traité. M. Sella souligne que, à l'époque, la volonté des six établissements publics était déjà de trouver une solution par rapport à ces directions générales.

Ensuite, ils ont attendu fermement un projet de loi LOIDP qui n'est pas venu. Ils se sont alors reposés sur SCORE qui n'est pas venu non plus. Par rapport à ce que l'on découvre aujourd'hui, il faut voir que les mêmes constats étaient déjà faits dans le rapport de la Cour des comptes de 2014. En effet, on avait alors déjà cette disparité de salaires des directions générales et des n-1, mais aussi cette disparité entre l'administration centrale et les établissements publics autonomes. Ce n'est qu'une photographie quelques années après.

Aujourd'hui, par rapport au recrutement et aux postes à responsabilité, dans le cadre de la pandémie, M. Sella pense que le fait que l'IMAD est un établissement public autonome a permis une réactivité et une agilité qu'un service de l'administration n'aurait pas pu avoir. En effet, on se demande toujours si l'IMAD ne ferait pas mieux d'être un service de l'administration plutôt qu'un établissement public avec un conseil d'administration. Il faut savoir que, depuis 2020, l'IMAD fonctionne sans contrat de prestations. Le contrat de prestations 2020-2023 n'est toujours pas traité par la commission des finances. L'IMAD travaille ainsi sans couverture du contrat de prestations. Par contre, par le fait d'être un établissement public, ils ont une agilité interne pour trouver des solutions.

Avec le COVID et le confinement, alors que l'IMAD distribuait environ 8 000 à 9 000 repas par semaine sur le territoire, en trois jours, ils ont dû monter à 16 000 à 18 000 repas. Quand vous êtes un établissement public autonome, vous avez une direction générale forte qui peut prendre des décisions rapides. Cela a ainsi permis à l'IMAD d'aller chez les loueurs de voitures et de louer tout ce qui était possible. Cela leur a également permis de trouver les personnes, de sortir les personnes de leur travail quotidien, par exemple les comptables, et de les mettre à la distribution des repas. En fait, l'IMAD a ainsi pu absorber le passage de 9 000 à 16 500 repas par semaine uniquement en interne parce qu'ils ont cette agilité. Un service de l'administration aurait eu beaucoup de mal à faire ceci, notamment par sa taille.

Quand les HUG ont dit à l'IMAD qu'ils devaient les délester des files d'attente COVID pour que les soins intensifs ne soient pas saturés, l'IMAD a mis en place toute une entité COVID Home pour traiter les cas COVID non lourds à la maison et il a été possible d'en absorber 100, 200, 300 et ainsi de suite, ce qui a délesté l'hôpital. L'IMAD l'a fait parce que les décisions se prennent le jour même. Le comité de direction et la direction générale siégeaient en effet tous les jours avec un comité de crise tous les soirs et un conseil d'administration en ligne. Les décisions se prenaient ainsi au fil de

l'eau, ce qui permet à une entité de répondre à des problèmes énormes en phase COVID.

Quand M. Macron a annoncé qu'il fermerait éventuellement les frontières, l'IMAD a pris contact avec les hôteliers qui étaient fermés par manque de clients et ils ont pré-réservé 10 hôtels pour essayer de garder les personnes ici, aussi certains frontaliers, et éviter qu'ils soient bloqués à la douane. Quand on a une entité autonome, qui a le pouvoir de décider, tout l'atout est là et M. Sella pense que l'IMAD a prouvé qu'elle avait cet atout pendant la phase du COVID parce qu'elle a pu mettre en place un certain nombre de choses et, surtout, qu'elle a eu une réactivité très grande.

Le comité de direction de l'IMAD a fait environ une centaine d'heures par semaine pendant plusieurs mois. Forcément, cela laisse des traces. Forcément, ces personnes mettent leur famille de côté. En plus, ces personnes ont le même problème COVID à la maison puisqu'elles doivent gérer aussi leur famille. Forcément, ces personnes ont un autre regard de l'administration. En effet, quand on voit ses collègues de l'administration centrale qui, pour certains, travaillent, et qui, pour d'autres, font leur travail à distance avec une photo de Crans-Montana ou de Verbier derrière, cela laisse une trace qui va dans le sens inverse.

M. Sella pense qu'il y a une volonté réelle, qu'il est le premier à soutenir, pour linéariser le salaire des directeurs généraux, en tout cas des établissements publics autonomes qui font le cercle principal, plus le cercle de consolidation. Tout le monde est d'accord. D'ailleurs, il n'y a aucun établissement public qui dira le contraire. Simplement, ils veulent des règles claires. S'il est entendu qu'il y a des cahiers des charges différents et des responsabilités différentes, il ne faut pas l'éluder. Par contre, si la volonté est de linéariser tous les salaires au même titre que l'administration centrale, M. Sella pense qu'il y aura un problème de recrutement très clair, non pas sur les personnes qui sont en fonction aujourd'hui, mais quand on recherche du monde et qu'on présente un cahier des charges, l'IMAD a beaucoup de mal à recruter des personnes au comité de direction. M. Sella précise que l'IMAD est l'entité la moins dotée en structure organique directionnelle. En effet, sur environ 2 300 collaborateurs, il y a 8 cadres supérieurs avec charge de direction et 29 cadres supérieurs. L'IMAD est largement en dessous de tous les seuils des autres établissements publics en matière de gestion.

M. Sella estime, concernant le PL 12900, que si on fixe aujourd'hui les salaires aux établissements publics autonomes – M. Sella prend le cas de l'IMAD – au niveau des salaires de l'Etat, ils vont perdre des compétences dans les 5 ans. Ils ne vont pas réengager des personnes qui prennent leur responsabilité. En effet, le salaire n'est pas tout. Il faut aussi prendre ses

responsabilités. Aujourd'hui, il y a des directeurs généraux ou des directeurs dans l'administration centrale qui travaillent très bien, mais de là à passer dans un établissement public, à se retrouver devant un conseil d'administration, à être attaqué en justice ou à défendre devant les syndicats, ce n'est pas du tout la même chose. On voit très bien que, pour ceux qui partent de l'administration centrale et qui postulent dans les établissements publics, le pari n'est pas gagné. Ils voient qu'ils seront peut-être mieux payés, mais les responsabilités sont aussi tout à fait autres. Certains sont peut-être mal utilisés dans l'administration centrale, vont dans les établissements et s'y retrouvent bien, mais le travail n'est pas du tout le même.

M. Sella pense que, aujourd'hui, si le parlement ou le Conseil d'Etat alignent les salaires au niveau de ceux de l'administration centrale, cela sera une perte de compétences à terme pour les établissements publics.

M. Sella note que le PL 12899 touche plus spécifiquement l'IMAD. Il fait son mea culpa. Il n'a rien à dire sur tout ce qui a été dit dans la presse parce que c'est malheureux et que c'est comme ça. Ceci dit, cela a aussi été sorti dans la presse avec une volonté de nuire à l'IMAD et à sa direction générale. Ce qui est très clair à l'IMAD (le conseil d'administration est au clair et c'est ce que M. Sella a défendu en commission de contrôle de gestion), c'est que, quand ils ont engagé une directrice générale en 2010, ils ont promis de revoir son salaire, ce qui n'a pas été fait.

En 2014, la Cour des comptes a sorti un rapport qui montrait une différence énorme entre les différents directeurs généraux et principalement ceux des TPG, des SIG et de l'IMAD. Aujourd'hui, les TPG sont un établissement public avec un peu moins d'ETP que l'IMAD. Ils sont soumis au budget de l'Etat. Les tarifs sont fixés par le Conseil d'Etat. Cela veut dire que, pour fixer un budget, on ne peut pas dire que c'est simple, mais c'est relativement plus aisé de fixer des tarifs pour fixer le budget de l'Etat. Dans le cas de l'IMAD, les tarifs sont fixés par la LAMal. Les TPG sont quasiment en monopole tandis que l'IMAD est contraint au marché privé qui se développe sur le territoire et à l'obligation d'admettre. Cela veut dire que, si on se retrouve en pleine pandémie, avec 7 000 repas de plus à livrer du jour au lendemain, l'IMAD a l'obligation d'admettre. Il faut aussi voir que l'IMAD a une structure organisationnelle qui est quasiment 5 fois moins grosse que les établissements publics dont les TPG. Les TPG sont à 95% endettés, c'est-à-dire que tous leurs actifs sont endettés. C'est comme s'ils n'avaient pas d'actifs. L'IMAD n'a quasiment pas d'actifs puisqu'ils n'ont que des locations et sont propriétaires de pas grand-chose. Quand on compare ces éléments, on arrive à une différence de salaire, entre un directeur général qui, pendant la pandémie, a fait ce qu'il

pouvait dans ses locaux pendant 12 à 16 mois et une directrice générale qui a géré la pandémie sur le territoire, qui est énorme. Ce n'est pas normal.

En 2014, comme la LOIDP avançait, SCORE était en préparation et qu'ils ne voulaient pas faire un avenant au contrat pour fixer son salaire ad aeternam, la décision qui a été prise à l'époque avec le secrétaire du conseil d'administration, qui était un représentant du Conseil d'Etat, et le conseil d'administration était simplement d'aligner les salaires le temps que la LOIDP se fasse et que le règlement de SCORE sorte. Effectivement, on peut parler de manière réductrice. M. Sella comprend que la prime est énorme, mais ce qui est énorme, c'est la différence de salaire entre les directeurs généraux. C'est ce qu'ils ont défendu devant M. Longchamp en 2016-2017 et c'est ce qui n'a pas été entendu alors qu'on aurait pu régler le problème bien avant.

M. Sella estime, par rapport au PL 12901, qu'on ne peut être que d'accord avec la volonté de transparence parce que cela a du sens. Maintenant, on revient aussi sur l'aspect d'autonomie. Si chaque engagement qui pourrait dépasser une classe de fonction déterminée doit faire l'objet d'un aval du Conseil d'Etat, il faut être clair sur ce que cela signifie en termes d'autonomie de gestion. Aujourd'hui, si la volonté du Conseil d'Etat est de garder la mainmise sur tous les salaires, il faut qu'il y ait une réglementation très claire et que l'on sache où l'on va. En effet, quand l'IMAD engage du monde, il faut qu'ils sachent qu'ils peuvent dire ou non à ces personnes. Si le Conseil d'Etat entend garder la mainmise sur les salaires, ce qui est une option, cela remet en cause l'aspect d'autonomie de gestion des établissements publics. Aujourd'hui, on peut très bien avoir une autonomie de gestion pour permettre à des entités de réagir en phase COVID tout en mettant les salaires dans un cadre légal validé par le parlement et dans un règlement et qui ne laisse la porte ouverte à aucune divergence, ce qui ne s'est pas passé jusqu'à aujourd'hui. M. Sella pense qu'il peut y avoir une autonomie de gestion tout en respectant des cadres salariaux et en étant transparent au travers de la publication.

Concernant le PL 12901, du moment où il y a une intervention du Conseil d'Etat, il faut que les règles soient très claires sur la partie autonomie. Aujourd'hui, l'IMAD est un établissement public autonome. Il faut savoir que, lorsque l'IMAD fait son budget, ils sont contraints par le Conseil d'Etat, respectivement par le DF, d'équilibrer leur budget. En fait, le budget de l'IMAD est un budget qui est soumis à des charges et à des revenus. Aujourd'hui, l'IMAD équilibre donc artificiellement son budget au travers de l'engagement de postes parce que l'Etat lui demande d'équilibrer un budget comme si c'était une entité qui doit satisfaire les charges et les revenus. C'est un non-sens total selon M. Sella. Si vous êtes un établissement public autonome et que, déjà au niveau du budget, on vous contraint à l'équilibrer

parce que vous devez respecter le fonctionnement même de l'administration centrale, il y a un problème. Après, que l'on vienne vous dire que les salaires doivent rester dans un cadre, cela ne pose pas un problème à M. Sella, mais il y a d'autres choses qui sont liées à l'autonomie de gestion.

M. Sella pense que, même en votant ces projets de lois qui vont régler la partie salariale, pour l'aspect de l'autonomie de gestion, ce n'est pas encore clair. L'histoire du budget est un élément qui est très symptomatique du fait que l'autonomie n'est pas du tout celle que l'on pourrait espérer d'un côté par rapport à celle que l'Etat donne de l'autre.

Débat

Un député (Ve) note que M. Sella a parlé de l'engagement des employés. Il demande quel effet a eu, auprès de soignants qui étaient déjà sur les genoux, la déclaration d'un conseiller d'Etat indiquant que les soignants qui ne se font pas vacciner sont des erreurs de casting.

M. Sella indique qu'il faut tout d'abord savoir qu'il y a beaucoup de bébés (entre 80 et 100 par année) à l'IMAD, ce qui représente des absences très nombreuses. Pendant la pandémie, il y a eu l'effet inverse. Alors que l'IMAD a plus de 80% de femmes qui sont en temps partiel, elles ont toutes demandé à travailler davantage pour l'institution. L'IMAD a ainsi eu un afflux de propositions pour augmenter les taux d'activité pour faire face à ces absences. M. Sella fait savoir que le taux d'absence à l'IMAD est relativement bas (moins de 10% tout compris).

Le président précise que le taux d'absence à l'IMAD est de 8,7% en 2020 selon le bilan social.

M. Sella fait remarquer que c'est relativement bas. En plus, en phase de pandémie, ce n'est pas cela qui a explosé. Par rapport à la phrase citée par le député (Ve), cela a été très mal vécu par les employés. Au début de la pandémie, ils étaient les rois parce qu'ils étaient applaudis tous les soirs. Trois ou quatre mois plus tard, ils ont vu toutes leurs vacances être annulées parce qu'une deuxième vague arrivait. Ensuite, un petit sucre leur a été donné en fin d'année. Puis, il y a une troisième vague. Ensuite, on leur dit que, s'ils ne sont pas vaccinés, ce sont eux les coupables. Pour le personnel, c'est très compliqué. Un article comme ça fait beaucoup de mal.

Un député (PLR) note que M. Sella a fait un plaidoyer pour l'agilité de l'IMAD et des institutions de droit public durant la pandémie.

Le député (PLR) a une question qui ne porte pas sur le salaire en tant que tel des directeurs généraux des institutions de droit public, mais sur la nature

des contrats. A titre personnel, ce qui est de plus en plus compliqué selon lui, c'est que l'on dise au personnel soumis à la LTrait et à la LPAC qu'on est désolé, on lui avait tout promis avec SCORE, mais qu'ils doivent se contenter de ce qu'ils ont. En revanche, pour certains directeurs généraux ou certaines directrices générales d'institutions de droit public, on s'aperçoit, en tout cas, pour les exemples qu'il a en tête, qui sont aussi soumis à la LTrait et à la LPAC, qu'on arrive, très probablement pour des raisons justifiées, à obtenir des améliorations salariales.

Le député (PLR) a connu le cas au Grand Théâtre, même si ce n'est pas une situation cantonale, où le directeur général n'a pas été engagé avec le statut de fonctionnaire de la Ville de Genève ni avec le statut de la fondation, mais avec un contrat propre qui était un contrat à terme de 5 ans renouvelables une fois dans lequel était négocié tout ce qui devait être attendu comme résultat par rapport à l'art lyrique. Il aimerait savoir ce que M. Sella pense de cette approche consistant à dire que les fonctionnaires sont fonctionnaires et sont tous logés à la même enseigne (LTrait et LPAC, y compris la grille salariale). En revanche, on doit pouvoir considérer que, compte tenu de la nature entrepreneuriale des institutions de droit public, la direction générale est mise dans un statut complètement différent et, à ce moment, le conseil d'administration intervient, comme n'importe quel conseil d'administration des entreprises, pour le recrutement, la négociation salariale, la vérification de l'obtention des objectifs fixés, les renouvellements de contrats, etc.

M. Sella est personnellement très favorable au fait que le cadre salarial des directions générales et des n-1 soit fixé, y compris par le Conseil d'Etat ou par le Grand Conseil par la loi ou par un règlement. Il est également très favorable à ce que les n et les n-1 soient sous contrat de droit privé. Au moins les choses sont claires. Cela ne veut pas dire qu'on met n'importe quoi comme salaire. On met des salaires fixés dans le cadre d'un règlement, mais en contrats de droit privé. Il faut savoir que, si on cherche du monde, il est aussi très compliqué ensuite de s'en défaire alors que l'agilité va aussi jusqu'au management. Si on a des n-1 qui, à un certain moment, ne font plus l'affaire, on doit pouvoir s'en séparer pour chercher quelqu'un d'autre.

M. Sella est personnellement très favorable, mais cela n'engage que lui, aux contrats de droit privé pour les n et les n-1, mais dans un cadre défini avec des cautèles en termes de montants. On parle beaucoup de salaires, mais il faut aussi savoir que, pour les directeurs généraux, il y a toute la problématique de la LPP. M. Sella défend le cas de M^{me} Da Roxa. Dans la prime qu'elle a touchée, qui était une prime pour aligner les salaires, elle ne touche pas la LPP alors que ses collègues des TPG et des SIG ont un salaire plein avec LPP.

Un député (UDC) comprend que l'IMAD attend toujours le contrat de prestations 2020-2023. M. Sella explique que ce contrat de prestations a été validé par le Conseil d'Etat et que le Grand Conseil l'a envoyé en commission des finances.

Le député (UDC) note que c'était compliqué pour tout le monde avec la période du COVID. Il aimerait savoir comment les heures du personnel ont été gérées par l'IMAD et s'il y avait beaucoup d'heures supplémentaires à tous les niveaux.

M. Sella peut répondre par écrit à la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat, mais sauf erreur une réponse a été faite à la commission des finances parce que, en fin d'année 2020, le conseil d'administration a décidé de payer les heures supplémentaires à tous les collaborateurs, quel que soit le niveau. Il y a ainsi eu les heures supplémentaires et trois jours de vacances offerts. Cela a été une décision du conseil d'administration de l'IMAD en lien avec les HUG (il y a eu un parallélisme des formes). Si la commission le souhaite, M. Sella peut lui envoyer le détail. Le président accepte volontiers que l'IMAD envoie ces informations à la commission.

A la question du député (UDC), M. Sella précise que l'IMAD a 29 cadres supérieurs (classe 23 et plus) et 8 cadres qui forment le comité de direction. Tout le reste est en dessous de la classe 23. Il faut également savoir que 92% du personnel de l'IMAD est sur le terrain.

Un député (S) qui auditionne l'IMAD depuis des années dans le cadre de la commission des finances et a aussi participé à des conseils d'administration dans le public et dans le privé se demande à quoi sert le conseil d'administration de l'IMAD. En effet, celui-ci doit faire un budget équilibré, avec des salaires fixés par la législation, etc. Quant aux SIG et à l'aéroport, ils font des bénéfices et ils sont dans une autre structure. Par rapport à l'IMAD, le député (S) se demande s'il ne vaudrait pas mieux d'en faire un service de l'Etat. Comme ça, on ne serait pas au milieu du gué. C'est la pire situation parce que personne n'est content. Au Parlement, ni la gauche ni la droite ne sont contentes. Avec la situation actuelle, l'IMAD n'a donc aucun soutien, ni d'un côté ni de l'autre. Faudrait-il proposer au Conseil d'Etat une solution ?

M. Sella note que c'est un sujet qui a déjà été abordé avec la commission des finances. Quand une entité de soins est soumise à la LPAC et à la LTrait, avec ces lois, il n'y a pas que les aspects salariaux. Il y a aussi les aspects des heures. En fait, la LPAC et la LTrait ont été faites à la base pour une administration qui travaille du lundi au vendredi avec des heures administratives. Quand on les applique aux hôpitaux et à l'IMAD, cela pose

des problèmes. En effet, quand des infirmières font des tournus durant la nuit, des jours d'affilée ou des week-ends, il est compliqué d'appliquer la LTrait.

Aujourd'hui, le conseil d'administration n'a quasiment aucune marge de manœuvre sur le budget puisque celui-ci est vérifié et contraint par le Conseil d'Etat et le DF. Grosso modo, on force l'IMAD à l'équilibrer simplement pour montrer que le budget est équilibré.

M. Sella précise que l'IMAD ne magouille pas son budget. La manière dont l'IMAD équilibre son budget, ce qui leur est demandé, c'est d'étaler au long de l'année l'engagement des postes qui leur sont donnés en début d'année pour diminuer la charge mensuellement et essayer de rééquilibrer les comptes. Quand on voit le budget de l'IMAD, il y a une réduction technique linéaire, que l'on voit également dans les autres entités, sur laquelle l'IMAD joue de manière à équilibrer le budget. M. Sella indique que l'IMAD a toujours dit que c'était un non-sens.

Maintenant, l'IMAD a reçu la lettre de cadrage pour le budget 2022. Ils vont ainsi le présenter, le 7 octobre 2021, à la sous-commission des finances et il sera équilibré. Comme à chaque fois, le député (S) demandera pourquoi l'IMAD ne fait pas un budget réel et l'IMAD donnera la même réponse que précédemment. Il faut voir que, aujourd'hui, le conseil d'administration n'a quasiment aucune marge de manœuvre. La seule qu'il a prise, c'est, en fin d'année 2020, pour donner un cadeau au personnel lorsqu'il a décidé de lui offrir 3 jours et de lui payer les heures supplémentaires. Même cela, bien que cela a été présenté en commission des finances, le conseil d'administration a dû prendre sur lui pour expliquer au Conseil d'Etat qu'il fallait donner quelque chose parce que les équipes sont à bout.

M. Sella indique que si on lui demande, aujourd'hui, à quoi sert le conseil d'administration, il répondra que l'IMAD pourrait être un service de l'administration directement rattaché au département de M. Poggia avec une directrice générale et des directeurs et cela fonctionnerait tout aussi bien.

Un député (PLR) note que l'IMAD est une entité soumise à la LTrait, ce qui n'est pas le cas de toutes les entités publiques. Il demande si cela leur rendrait service de ne plus y être soumis.

M. Sella pense que, s'il était déjà possible d'uniformiser le fait que les six établissements sont soumis aux mêmes règles, cela serait déjà bien.

Le député (PLR) demande s'il faudrait unifier avec ou sans la LTrait. M. Sella relève que les TPG et les SIG ne sont pas soumis à la LTrait, sauf erreur. Si les HUG, l'Hospice général et l'IMAD pouvaient suivre cela, ce serait bien.

Le député (PLR) constate que M. Sella a commencé son intervention en expliquant le périmètre d'intervention des hauts cadres de l'administration centrale et de ceux des entités autonomes. Il demande comment il explique que cette façon de voir n'est pas comprise, ou est exprimée différemment, par les responsables de l'administration centrale.

M. Sella donne un cas concret qui est celui de M. Poggia avec qui il a sans cesse des discussions. M. Poggia lui-même ne comprend pas la différence entre un DRH de département et un DRH d'un établissement public. La dernière fois que M. Sella a fait une séance avec M. Poggia, M. Sella lui a expliqué toutes ces choses.

Le député (PLR) fait remarquer qu'il n'y a pas que M. Poggia. Il y a plusieurs conseillers d'Etat, de différents bords, qui sont venus dire cela aux commissaires. C'est encore pire puisque, en réalité, c'est généré dans leur hiérarchie puisque leur volonté de soumettre tout le monde à la rémunération de l'Etat – cela a été exprimé ainsi aux commissaires – était pour éviter des frustrations chez leurs propres cadres.

M. Sella estime, mais cela n'engage que lui, qu'il y a une jalousie très claire d'un certain nombre de populations de l'administration centrale contre les établissements publics autonomes. Ils jugent que les salaires y sont mirobolants, notamment par rapport à leur travail et à la pression qu'ils subissent (M. Sella trouve que l'administration centrale travaille très bien). M. Sella, qui a vécu des deux côtés puisqu'il était directeur général des finances de l'Etat, estime toutefois qu'il y a 30% de plus d'activités dans les établissements publics pour des postes équivalents. Si on demande aux directeurs généraux, même s'ils sont à leur place et qu'ils travaillent bien dans l'administration centrale, ils diront non en terme salarial et que ce n'est pas normal que les établissements qui dépendent des départements de tutelle soient mieux payés. C'est le discours qu'on entend toujours : « Ce n'est pas normal que le directeur financier de chez M. Poggia qui envoie la lettre de cadrage au directeur financier de l'IMAD soit moins bien payé que le directeur financier de l'Etat. ».

Le député (PLR) demande combien, parmi les 8 hauts cadres à la direction générale, étaient employés à l'Etat de Genève avant leur prise de fonction à l'IMAD.

M. Sella répond qu'il y avait la directrice générale qui était secrétaire générale du conseiller d'Etat Pierre-François Unger, le directeur financier qui était directeur financier au département des finances, la DRH qui était DRH des hôpitaux et le DSI, qui est maintenant parti, qui venait du CTI. La plupart viennent ainsi de l'administration centrale.

Le député (PLR) demande comment il explique cela. M. Sella estime qu'il y a des gens très compétents dans l'administration centrale. Il y a des gens qui cherchent à évoluer et qui cherchent de nouveaux défis et, quand ils s'adressent aux établissements publics, c'est quelque chose qu'ils peuvent leur offrir.

Le député (PLR) précise qu'il se demandait aussi comment il se fait que le bassin de recrutement de l'IMAD soit exclusivement la fonction publique.

M. Sella indique que ce n'est pas exclusivement la fonction publique. Parmi les personnes engagées, il y a aussi des gens du secteur privé. Aujourd'hui, les finances publiques sont très particulières. Aller chercher un directeur financier qui vient du monde privé, c'est compliqué de le faire venir et de lui dire qu'il doit sortir un budget dans trois semaines parce qu'il faut qu'il comprenne la philosophie. Ils ont donc plutôt tendance à aller chercher des financiers et des ressources humaines qui connaissent la LPAC et la LTrait. En revanche, le dernier directeur des systèmes d'information que l'IMAD a engagé vient du privé parce qu'ils sont en avance sur l'Etat sur tout ce qui est digitalisation, systèmes d'information, etc. Le directeur des opérations vient aussi du privé. Très clairement, aujourd'hui, si l'IMAD devait chercher un nouveau directeur financier ou un nouveau directeur RH, M. Sella pense qu'ils iraient chercher quelqu'un qui connaît la LPAC et la LTrait et qui maîtrise les finances de l'Etat parce que c'est plus simple.

Le député (PLR) demande s'il faut travailler à l'Etat pour maîtriser la LPAC et la LTrait. En réalité, il pense qu'une vraie problématique de la position de M. Sella, c'est de n'avoir que des gens qui viennent de l'administration centrale.

M. Sella fait remarquer qu'on a aussi vu ce que cela donne quand les HUG ont engagé des DRH venant de l'extérieur. Ce n'est pas simple non plus de balancer un DRH qui vient d'un autre pays.

Le député (PLR) demande si, en cas de modification législative qui fixerait un plafond, l'IMAD a des contrats qui permettent d'avoir un impact sur les employés en place et, si tel est le cas, combien de temps il leur faut pour modifier à la baisse les salaires des personnes concernées.

M. Sella précise que, sur les 8 personnes à l'IMAD, la seule qui est concernée, pour être hors classe, c'est M^{me} Da Roxa. A l'époque, ils ne lui ont pas fait un contrat à durée indéterminée. Ils lui ont fait une prime renouvelable chaque année. Demain, si les instances politiques prenaient la décision de fixer le salaire des directeurs généraux par exemple à 300 000 F, M^{me} Da Roxa passerait du jour au lendemain à 300 000 F parce qu'elle n'a pas de contrat à durée indéterminée. Elle a simplement quelque chose qui est renouvelable chaque année et, dès que le déclencheur, qui était la LOIDP et SCORE, sortait

le règlement des DG, cela s'applique. M. Sella dirait qu'il n'a aucun souci avec sa directrice générale qui le savait. Elle sait que son salaire va être adapté aux décisions qui seront prises. En plus, il n'y a pas de droits acquis. En effet, l'avis de droit demandé par l'IMAD montre que ce qu'ils ont fait a été fait dans les règles et qu'il n'y a pas de droits acquis. Concernant les n-1 de l'IMAD, aucun n'est hors classe.

Le député (PLR) relève que M. Sella a évoqué une certaine uniformité par rapport à la rémunération dans les différentes entités autonomes et, dans le même temps, il a décrit les entités autonomes comme ayant des autonomies différentes et, pour la même fonction, un cahier des charges extrêmement distinct. N'est-ce pas en soi un problème ?

M. Sella répond positivement.

Le député (PLR) se demande si cela ne revient pas à un nivellement par le bas. Finalement, c'est proportionnellement celui qui aurait le cahier des charges le plus étroit qui, au nom de l'uniformité de la réglementation, serait mieux payé proportionnellement à sa tâche. Faut-il vraiment payer de la même façon un DRH à l'IMAD, aux HUG, aux SIG et aux TPG ?

M. Sella trouve que la question est pertinente. Parler de linéarisation n'est peut-être pas le bon terme. En fait, il y a une égalité de traitement en tout cas dans des entités parallèles ou qui se ressemblent ou qui ont à peu près la même structure. Dans les six plus grandes entités, il y a l'Hospice général, l'IMAD, les TPG et les SIG. Il y a tout pour bien faire et avoir quelque chose d'à peu près coordonné. Pour les HUG, c'est davantage un problème de volumétrie. C'est à peu près les mêmes fonctions, mais en multipliant tout par la volumétrie de la structure. Pour eux, les HUG sont un point particulier parce que c'est un gros établissement public avec environ 15 000 emplois, ce qui change tout. Ils étaient donc plutôt dans un bloc de 4 entités. Après, il y a encore l'aéroport qui est encore différent. Même si c'est une entité étatique, il y a aussi le secteur privé ainsi que des revenus. M. Sella indique que, pour eux, il s'agissait plutôt de faire en tout cas un bloc avec les 4 entités qui se ressemblent.

Discussion interne

Un député (PLR) constate que l'IMAD est représenté par le président de son conseil d'administration et les SIG par leur direction. Il demande si ce choix a été effectué par les entités elles-mêmes.

M. Rudaz confirme que c'est un choix des entités. Le député (PLR) trouve que c'est extrêmement significatif.

Un député (MCG) demande des explications au député (PLR) sur sa remarque. Du côté de l'IMAD, c'est le conseil d'administration qui vient, mais c'est lui qui est l'autorité légitime pour octroyer des salaires et des augmentations salariales.

Une députée (Ve) fait remarquer qu'il y a une représentante du conseil d'administration qui est mentionnée parmi les représentants des SIG qui vont être auditionnés.

Le député (PLR) voulait juste savoir s'ils avaient été convoqués de la même façon. Après, on en tire les conclusions que l'on veut.

Audition de M. Brunier, Directeur général des SIG, M^{me} Aline Isoz, membre du Conseil d'administration, M. Robert Monin, Directeur exécutif relations humaines, le 24 septembre 2021

M. Monin est responsable des ressources humaines SIG. Auparavant, il était secrétaire général et il connaît donc une partie des commissaires.

M^{me} Isoz est administratrice aux SIG depuis 2018, en tant que représentante du Conseil d'Etat. Elle est active dans la transformation numérique des entreprises et participe également dans différents autres conseils d'administration, notamment dans le domaine de l'énergie.

M. Brunier aimerait tout d'abord excuser M. Balestra qui est malade. Il aurait bien voulu défendre la cause qu'ils défendent. Ils sont aussi dans une position plus délicate que lui pour parler puisqu'ils sont un peu en position d'être juges et parties. Cela étant, M. Brunier pense que tout ce qu'il va dire, M. Balestra pourrait le dire.

Tout d'abord, il faut dire que les SIG ont toujours voulu la transparence. Depuis qu'il est directeur général et que M. Balestra est président, tout est publié. Dans le rapport de gestion des SIG, on peut ainsi voir la rémunération de M. Brunier et celle des membres de la direction générale de manière globale (pas de manière individualisée), mais si les commissaires savent diviser par 7, ils vont vite savoir combien ils gagnent. Il y a donc de la transparence. Ensuite, les SIG respectent les règles de bonne gouvernance. Ils ont un comité de nomination et de rémunération. Il y a ainsi un comité du conseil d'administration qui a tout le détail de tous les salaires. Avant que M. Brunier valide les évaluations des membres de la direction générale, ils voient ceci. Avant que M. Balestra valide celle de M. Brunier, ils le voient aussi et ils peuvent le remettre en question. Le Conseil d'Etat sait également tout puisque, à chaque fois que les SIG engagent quelqu'un à la direction générale, le Conseil d'Etat doit valider le choix et les SIG lui envoient toujours tout le détail de la rémunération. Le Conseil d'Etat ne le valide pas formellement, mais les

SIG ont déjà eu des questions du Conseil d'Etat sur des rémunérations et quand le Conseil d'Etat valide une candidature, M. Brunier pense qu'il valide quand même indirectement la rémunération. D'ailleurs, le service d'audit de l'Etat, qui audite les SIG comme il le fait pour toutes les régies publiques, confirme que les SIG appliquent ces règles de gouvernance et de transparence.

Il faut également noter que les SIG ne sont pas soumis à la B 5 05 (LPAC). Ils ont un système salarial différent qui a un certain nombre de repères, notamment les plafonds. Il y a en effet une lettre du Conseil d'Etat qui a fixé des plafonds de rémunérations fixes et variables. La rémunération de l'ensemble de la direction générale est ainsi cadrée par cette lettre du Conseil d'Etat. En revanche, ils ont ensuite un système de SIG. Il est donc un peu difficile de les soumettre aux mêmes lois que le reste de l'administration alors qu'ils n'ont plus d'annuité et qu'ils n'ont plus d'automatisme. Ils ont une partie qui est liée à leur performance. Pour les membres de la direction, c'est une grande part de leur rémunération qui est liée à la performance. Le salaire fixe est une chose, mais il y a tout le régime lié à la performance. L'ensemble du personnel est soumis à cela.

Les SIG ont quand même des classes d'emploi avec un plancher et un plafond. Les postes sont dans des classes d'emplois assez larges. Ensuite, la progression se fait avec une négociation avec les syndicats. Avec M. Monin, ils négocient chaque année avec les syndicats. Ils tiennent compte de ce qui se passe dans le monde public, de ce qui se passe dans la branche énergétique et ils tiennent compte de la capacité financière des SIG à augmenter ou non les salaires. On ne peut donc pas leur dire qu'ils ont leur système et les féliciter d'avoir arrêté avec les automatismes, ce qui a été fait en accord avec les syndicats (les syndicats ont signé et, en échange, il y a eu le travail à la confiance, des parts variables et des bonus). Les syndicats partageaient aussi leur point de vue qui était de dire que le 80% des gens évoluent assez proche d'une annuité. Ils font leur travail et c'est assez juste. Ensuite, on différencie vraiment les points, c'est-à-dire que ceux qui bossent vraiment plus ou assument une responsabilité particulière progressent un peu plus que les autres. En revanche, ceux qui sont en sous-régime progressent un peu moins, voire ne progressent pas du tout. A chaque fois, il y a 4 ou 5 personnes sur 1 700 qui n'ont aucune augmentation parce que c'est le dernier avertissement avant licenciement.

M. Brunier dirait que, pour ce système, ils ont pris les bons côtés du public et les bons côtés du privé. C'est un intérêt de leur système de rémunération et il ne faudrait pas casser, par ces projets de lois, cette dynamique qui est en accord avec les syndicats. Il est vrai que ceux-ci admettent aussi, comme eux, que, quand deux personnes font le même boulot et que l'une performe plus que

l'autre, il est normal qu'elles ne progressent pas tout à fait de la même manière. C'est du bon sens. Ce n'est pas du dumping ou une attaque contre les employés. M. Brunier pense que c'est assez sain comme système. En tout cas, c'est un système qu'ils partagent aujourd'hui avec les syndicats de SIG.

Une autre particularité (M. Brunier est un peu juge et partie), c'est que M. Brunier est soumis à un contrat de droit privé en tant que directeur des SIG. On évalue franchement de le faire pour l'ensemble de la direction, voire plus grandement pour les cadres, parce qu'on se dit qu'on est payé un peu différemment de l'Etat, mais en revanche, si le directeur général ou les membres de la direction générale dysfonctionnent, on trouverait assez légitime que le conseil d'administration puisse les licencier assez facilement. Cela fait partie du jeu et M. Brunier pense que les hauts cadres doivent accepter ce risque. Ils doivent aussi être payés pour assumer ce risque. M. Brunier estime que les hauts cadres doivent être en contrat de droit privé. La direction générale y était assez favorable, mais elle n'est pas passée à l'acte parce qu'elle s'est dit que si, ensuite, il y a un projet de loi qui coupe les rémunérations, ils n'auront que les désavantages. Ils ne sont pas sadomasos et c'est la raison pour laquelle ils ne sont pas passés à l'acte.

Ils tiennent compte des repères du Conseil d'Etat, mais aussi de la rémunération publique – ils n'en sont pas si loin que cela – et de la comparaison au marché. Par rapport aux entreprises, on peut juger la comparaison indécente, mais M. Brunier aimerait donner l'exemple de la directrice de la gestion des réseaux, membre de la direction générale, qu'ils viennent de nommer. Ils avaient quelques bons candidats potentiels qu'ils avaient vus à Romande Énergie et à Groupe E et qui avaient des valeurs assez communes à SIG. Ils ont essayé de les débaucher, mais ils ne sont pas venus, alors qu'ils avaient vraiment envie de travailler aux SIG. Ils ne sont pas venus parce qu'ils gagnent quasiment le double. M. Brunier ne dit pas qu'il faut coller à ce régime, mais, aujourd'hui, les SIG sont à peu près à la moitié du niveau du marché énergétique suisse. M. Brunier trouve que le marché est indécent. Ses confrères du Groupe E ou de Romande Énergie gagnent le double et M. Brunier trouve que c'est indécent et il serait mal à l'aise, mais il faut en tenir compte. En effet, les SIG ont de la peine aujourd'hui, à trouver des membres pour la direction générale. On peut dire que, si on travaille pour un service public et pour une entreprise axée sur la transition énergétique, c'est de la motivation. On fait ce choix pour cette raison. Cela donne du sens à notre travail. Il ne faut donc pas que les SIG collent au marché, mais le fait d'être complètement déconnecté du marché n'est quand même pas simple. M. Brunier doit dire qu'ils ont eu de la peine à engager ces derniers temps au niveau de la direction générale. Il faut juste faire un peu attention à cela.

M. Brunier rappelle que le peuple a refusé l'initiative voulant instaurer un régime de 1 à 12 entre le plus petit salaire et le plus grand salaire. Aux SIG, ils sont de 1 à 5 sur la rémunération de base et de 1 à 6 si on tient compte de la part variable et des bonus, mais qui n'est pas couverte par les caisses de retraite. Cela semble donc assez raisonnable.

Si certains ont envie de taper sur les gros salaires, c'est leur choix, mais, si c'était le cas, les SIG reverraient complètement leur courbe salariale. En effet, aux SIG, leurs petits salaires sont assez hauts. Ils sont plus hauts que le marché et ils en sont fiers parce qu'ils pensent que le marché est trop bas. Aux SIG, on commence vers 60 000 F à 65 000 F au minimum. Quand on est chauffeur poids lourd, c'est nettement au-dessus du marché, mais les SIG pensent que c'est bien et ils peuvent le faire. A partir de là, si le parlement devait descendre ces salaires, les SIG seront obligés, par cohérence (cela ne sera pas de l'antisocial ou du chantage), de descendre toute la courbe. La décision que le parlement prendrait serait ainsi de diminuer tous les salaires des SIG. C'est une décision qu'il peut prendre. Pour M. Brunier, et M. Balestra pense la même chose, cela veut dire qu'il faudrait licencier la direction générale et la réengager à bas prix et ils ne le feront pas. Il faudra donc les virer avant. En effet, ils ont négocié ces salaires. La totalité des membres de la direction générale ont réduit leur rémunération par rapport au salaire d'avant, et de beaucoup pour certains.

Par exemple, la directrice financière des SIG a diminué son salaire environ par trois, mais c'est un choix. Elle l'a diminué parce qu'elle avait envie de donner du sens à sa vie et voulait travailler pour une entreprise travaillant pour la transition énergétique, pour le bien de la planète, etc., et parce que, dans son job précédent, elle devait voyager dans le monde entier. Elle avait un enfant en bas âge et elle voulait être plus ancrée au niveau géographique. C'est un choix, mais c'est quand même trois fois moins. Si on lui dit, en plus que tout ce que l'on avait négocié il y a deux ou trois ans – elle a donné une belle crédibilité aux SIG – que le Grand Conseil a encore décidé de diminuer les salaires, ils la perdront et ce n'est pas la seule qui partira.

Les SIG ont une image monopolistique, mais il faut savoir que, sur les 1,1 milliard de francs de chiffres d'affaires, la moitié est exposée aux marchés, l'autre étant en régulation et en monopole. Cela veut dire que, sur la partie concurrentielle, ils ont besoin d'avoir de belles pointures. Il faut donc faire attention à ne pas faire des économies de bouts de chandelles pour provoquer un désastre au niveau de l'équilibre social et leur faire perdre de grosses pointures qui leur ramènent aujourd'hui de l'argent, de l'efficacité et de l'efficience. Lorsque M. Balestra est devenu président et M. Brunier président, le Conseil d'Etat leur avait demandé de couper linéairement de 4% les effectifs et de 4% leur budget. A l'époque, ils avaient refusé en disant que, s'ils étaient

nommés, c'était pour faire des choix. En effet, manager, c'est faire des choix. Couper linéairement, ce n'est pas faire des choix. Il y a des secteurs comme la thermique qui vont se développer par 20 ou 30 et il y a des secteurs qui vont peut-être être divisés par deux. Le -4% ne leur disait donc rien. Ils ont ainsi pris le défi de monter à - 8%. Ils ont dit que, en 5 ans, ils allaient diminuer les charges des SIG, à périmètre équivalent, de 8%. Ils se font auditer chaque année pour que cela ne soit pas des mesures de bouts de chandelles et ils ont atteint l'objectif. Ils sont maintenant quasiment à -9%.

On peut imaginer que c'est facile et dire qu'il aurait donc fallu faire -10%, mais ils ont réussi à atteindre -8% durablement sur les charges des SIG avec les parties prenantes autour de la table (les syndicats étaient avec eux et ils l'ont fait sans consultant). Le -4% a été plus dur à tenir parce que les syndicats de l'Etat étaient plutôt dans la rue alors que ceux des SIG étaient à la table de négociation et de discussion. Cela veut dire qu'ils y arrivent et M. Brunier ne pense pas qu'ils ont des syndicalistes plus gentils qu'à l'Etat. En revanche, ils essayent de travailler vraiment de concert avec le personnel. Ils ont mis les 1 700 employés un peu au défi en leur disant d'optimiser leur travail et de faire des propositions. En fait, les gens ont plein d'idées. Sur le terrain, ils voient plein de choses qui ne vont pas et ils disent ce qu'il faut changer. Ainsi, cela donne très vite -30 millions de francs durablement par année, ce qui n'est rien.

M. Brunier précise qu'ils ont décidé de continuer, non pas en mettant une deuxième tranche (quand on a diminué ses charges de 8%, si on dit qu'on fait à nouveau une tranche de 8%, de 10% ou de 5%, les gens on va les démotiver), en essayant d'optimiser leurs processus. Ainsi, à chaque fois qu'ils optimisent un processus et que, en conséquence, il y a moins de monde pour le faire, ils prennent les emplois et ils les réinjectent dans des emplois qui ont plus de valeur ajoutée, par exemple dans le domaine de la transition énergétique.

M. Brunier fait savoir qu'ils pensent que ces projets de lois vont franchement déstabiliser les SIG. Il précise qu'il parle des projets de lois de diminution. Par rapport au projet de loi qui demande la transparence, les SIG y sont déjà. Ce projet de loi leur semble donc correct. Eux ont une autre piste qui est que les dirigeants publics fonctionnent dans un cadre établi, comme ils l'ont fait. Les SIG ont discuté avec le Conseil d'Etat qui leur a fixé un cadre que M. Monin va communiquer aux commissaires. A l'intérieur de ce cadre, il faut leur laisser un peu de liberté et les passer en contrats de droit privé. M. Brunier pense que c'est la clé. On doit avoir des dirigeants publics qui sont bons. On doit avoir des dirigeants publics qui collent à une politique quelle qu'elle soit et s'ils n'y collent pas et qu'ils ne sont pas bons, il faut s'en séparer. C'est un peu le deal. M. Brunier croit que cela serait un bel investissement pour les politiques étatiques. D'ailleurs, c'est un système qui pourrait être mis en

place aussi à l'Etat. M. Brunier n'est pas un accro du monde privé (les commissaires connaissent son passé). En revanche, pour les hauts cadres qui gagnent bien leur vie, la conséquence est que, s'ils ne sont pas bons ou s'ils ne sont plus alignés à la philosophie ou à la politique qui est en place, il faut partir.

M. Monin propose de préciser le cadre auquel M. Brunier vient de faire référence dans lequel les rémunérations de tous les membres de la direction générale s'inscrivent. Au niveau du salaire, les SIG sont dans les éléments de référence de l'Etat. Ainsi, le minimum est au-dessus de la classe minimum à l'Etat (classe 4) et il y a tout en haut la classe 33 annuité 22 qui correspond à 253 850 F. Cela veut dire que les salaires de tous les directeurs exécutifs ne dépassent pas 253 850 F. Le seul qui a une différence, c'est M. Brunier qui a 30 000 F de plus. Il a donc 283 850 F de salaire. La référence de ces 30 000 F supplémentaires est la même référence (ayant été à l'Etat et connaissant tous les éléments, M. Monin avait accès à toutes les informations) que la rémunération du directeur général des HUG. M. Bertrand Levrat a un extrait de PV qui a fixé son salaire. S'agissant d'un extrait de PV, il s'agit d'une décision du Conseil d'Etat puisque M. Bertrand Levrat est soumis à la B 5 05 (LPAC). En toute transparence et en tout respect de cette partie, avant que M. Brunier soit présent aux SIG, ils avaient un autre système aux SIG pour le directeur général. Ils ont ramené cela en toute transparence pour arriver au même niveau. Donc, M. Brunier a exactement le même salaire de base. Par rapport à la rémunération, c'est la même chose. Il y a le maximum de 380 000 F parce qu'il y a les éléments de différence qui sont les variables. C'est ainsi la même chose que M. Bertrand Levrat par rapport à cela. C'était la référence pour le directeur général.

Maintenant, pour les directeurs et directrices exécutifs, la rémunération totale a été fixée en toute transparence par le Conseil d'Etat et le maximum a été fixé à 291 250 F. Ainsi, il y a 253 850 F de salaire et 291 250 F c'est le maximum de la partie variable. Il y a une exception qui était un acquis pour M. Alain Zbinden qui est à un peu plus de 300 000 F. Il est juste un peu au-dessus parce que c'était un acquis.

Il faut voir qu'ils sont quand même passés de quasiment 430 000 F de rémunération maximale du directeur général à 380 000 F, soit une diminution quand M. Brunier est entré. Pour les membres de la direction générale, depuis que M. Monin est là, ils ont toujours fixé ces 291 250 F et certaines personnes ne l'ont pas certaines années puisque c'est un maximum. Cela a été fait en lien, en transparence et en respect de ce qu'ils avaient reçu comme indication de la part du Conseil d'Etat. C'est une lettre signée par MM. Longchamp et Hiler. Tout cela se trouve dans le rapport du SAI, mais aussi dans le rapport de la Cour des comptes qui a évalué le tout.

M. Monin aimerait mentionner un deuxième point. Au niveau de la transparence, qu'il comprend être un problème et qui est une problématique qu'il partage, les SIG sont 100% transparents. Toutes les décisions d'engagement et les validations de la partie variable sont toujours validées par le Conseil d'Etat à l'engagement, même s'il n'y a pas d'extrait de PV de décision officielle pour les membres de la direction générale et pour le directeur général. En revanche, il y a une validation sur le principe que c'est M. Monin ou M. Brunier qui sont nommés, et il y a toujours l'indication que les aspects salariaux sont de la responsabilité du conseil d'administration des SIG, ce qui est normal. Cela étant, le cadre est fixé et, pour valider la nomination d'un membre de la direction générale, le Conseil d'Etat a le détail de la rémunération qui a été négocié et c'est sur cet élément qu'il peut dire non. D'ailleurs, à un moment donné, le Conseil d'Etat n'était pas d'accord par rapport à un aspect qui est en train d'être supprimé et qui est la contribution à la caisse maladie. Puisque ce n'était pas possible à l'Etat, le Conseil d'Etat a bloqué pendant un certain temps.

M^{me} Isoz aimerait faire un partage d'expérience et un partage de préoccupations en tant que membre d'un conseil d'administration. En termes de partage d'expérience, M^{me} Isoz a la chance d'être dans d'autres conseils d'administration dans le domaine de l'énergie. Elle est par exemple dans une petite structure qui compte 150 collaborateurs dans le Nord vaudois. Ils ont ainsi fait un benchmark à l'époque où ils ont recruté leur directeur. Ce benchmark évaluait le poste à une valeur entre 280 000 à 330 000 F. Autant dire qu'il ne quitterait pas la place qu'il a aujourd'hui pour aller dans une entreprise dont 50% du chiffre est soumis à concurrence, avec 1 500 collaborateurs sous lui et à salaire équivalent.

Pour la préoccupation en tant qu'administratrice, M^{me} Isoz doit dire que, en tant que membre d'un conseil d'administration, ils ont le devoir de valider une stratégie et de s'assurer qu'ils puissent la mettre en œuvre. Il est évident que, suivant le montant auquel ils vont payer les personnes qu'ils cherchent à avoir, ils ne trouveront pas forcément les profils souhaités, mais les profils qu'ils peuvent se payer. Étant donné les challenges qu'il y a aujourd'hui pour les SIG, la lettre de mission qu'ils ont, les défis stratégiques aux niveaux énergétique et industriel, il va être très compliqué d'aller chercher des gens compétents en dessous des salaires qu'ils ont aujourd'hui en sachant que la plupart des gens, voire tous, sont déjà des personnes qui sont là parce qu'elles ont accepté le fait que la mission, le sens, etc., au service de la communauté justifiait un salaire inférieur à ce qu'elles auraient pu avoir ailleurs.

En tant que membre d'un conseil d'administration, M^{me} Isoz serait très inquiète si les SIG devaient tout d'un coup aller chercher des gens à l'extérieur qui soient d'un niveau inférieur, voire très inférieur.

M^{me} Isoz fait remarquer qu'elle a été frappée par un terme utilisé dans les éléments qu'ils ont reçus dans la documentation. C'est cette notion d'effort de guerre. M^{me} Isoz voulait partager avec les commissaires quelques éléments qui font aussi qu'elle est très fière d'être membre de ce conseil d'administration des SIG. Pendant la période du COVID, les SIG ont versé rubis sur l'ongle les redevances qu'ils devaient dans les délais. Pour les collaborateurs arrêtés, il n'y a eu ni RHT ni APG. Ils ont versé tous les salaires à 100%. Ils ont aussi partagé avec la communauté, dans ces moments difficiles, en octroyant des baisses de tarifs. Ils ont aménagé des paiements pour les clients. Ils ont fait en sorte de payer rapidement tous les fournisseurs de l'entreprise. Quand on parle d'effort de guerre au bénéfice d'une communauté, M^{me} Isoz pense que les SIG ont démontré qu'ils étaient capables aussi de mettre à profit les performances, qu'ils demandent à leurs directeurs et à tous les collaborateurs d'atteindre, au service de la communauté genevoise.

Un commissaire (PLR) comprend que les SIG ne souhaiteraient pas être soumis à la LTrait, mais il demande, de manière rhétorique, pour quel motif il faudrait faire une distinction pour les SIG vu que d'autres établissements publics autonomes sont soumis à la LTrait.

M. Brunier répond que c'est un choix politique. Il y a le fait d'être une entité subventionnée ou non qui influence un peu les choses. Les SIG ne sont pas subventionnés. Ils redonnent 70 à 80 millions de francs par année sous forme de redevances plus, maintenant, 10 millions de francs sous leur résultat. M. Brunier n'a pas envie de s'immiscer dans les autres régies publiques. Il pense que certaines d'entre elles tirent la langue aujourd'hui parce qu'elles sont soumises à des règles étatiques alors qu'elles sont sur les marchés. Ce n'est donc pas simple. En effet, il n'est pas évident d'être dans des règles étatiques monopolistiques alors qu'on est sur des règles de concurrence.

M. Brunier signale que les services industriels de Lausanne sont un service municipal, mais ils angoissent tout le temps. En effet, suivant les décisions qu'ils prennent, ils sont complètement largués par rapport à la branche énergétique. Ce n'est donc pas simple.

Aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, la branche est de plus en plus concurrentielle et de moins en moins monopolistique. On peut le regretter. Sur certains aspects, M. Brunier le regrette parce que souvent, avec un monopole, on est davantage contrôlé qu'en étant soumis à la concurrence. Sur le marché de l'électricité sur les petits clients, qui est aujourd'hui monopolistique, il y a

plus de contrôles et plus de pression que sur le marché libre. A part cela, qu'on le veuille ou non, il y a la moitié des activités de SIG qui sont sur le marché libéralisé. Si on leur collait des règles purement étatiques, M. Brunier ne sait pas ce que pourraient devenir les SIG. Cela serait un sérieux handicap pour réagir. Déjà maintenant, ce n'est pas toujours très simple. M. Brunier n'a pas pu débaucher des gens de valeur qui auraient apporté vraiment de la valeur. Ils en ont trouvé d'autres, mais c'était quand même très difficile.

Dernièrement, ils ont engagé un responsable informatique. Il était en dessous du marché et il a accepté des conditions particulières pour une raison privée que M. Brunier ne peut pas dévoiler, mais s'il part, M. Brunier ne sait pas comment ils engageront encore un directeur informatique avec la pénurie actuelle au niveau de ces postes. M. Brunier pense que, dans le monde public général (communes ou Etat), dans certaines fonctions, en jouant sur le rabais, on perd de l'efficacité et on perd de l'argent. Les SIG sont dans les nouvelles technologies. M. Brunier peut dire qu'il n'est pas simple d'engager dans la thermique aujourd'hui. Il y en a tellement peu sur le marché que le privé paie très cher. Ce n'est donc pas simple de régater. Il faut en tenir compte. On peut peut-être faire économiser quelques milliers de francs sur les salaires de SIG, mais il y aura des conséquences par rapport à des millions de francs. Il faut en effet voir ce que représente un chantier mal géré. Les SIG vont par exemple engager 1,5 milliard de francs, en dix ans, dans la thermique. Si un tel montant est mal géré, les commissaires connaissent les conséquences.

M. Brunier est sûr qu'il ne faut pas coller au marché parce qu'il est indécent. Quand il voit des directeurs d'entreprises énergétiques qui sont payés plus de 1 million de francs, il ne comprend pas et il serait très mal à l'aise. Par contre, il faut faire attention de ne pas aller trop bas et de se priver de compétences qui sont quand même de belles compétences.

M. Monin trouve la question du député (PLR) très intéressante. Pour avoir une expérience à l'Etat et en ayant aussi cette vision de l'efficacité et de l'efficacité qu'il a beaucoup défendue, il doit dire que c'est quand même une certaine capacité de décision qui est un peu plus simplifiée avec un statut tel qu'ils ont au niveau des SIG. Il faut aussi mentionner qu'ils ont eu la possibilité de mettre en place ce que l'Etat a essayé de mettre en place. M. Monin ne va pas entrer dans le détail, mais il connaît bien le système SCORE puisque, quand il était à l'Etat, en tant que secrétaire général, il a participé aux négociations. Il se trouve que cette réforme n'a pas abouti. Grâce au fait que les SIG sont indépendants sur cet aspect, ils ont pu mettre en place un système de rémunération qui est plus juste que ce qu'il y a aujourd'hui à l'Etat. M. Monin précise que ce n'est pas une critique. Il le connaît bien. Il sait donc de quoi il parle quand on est à l'Etat. M. Monin pense que c'est un autre

élément qui permet de renforcer, par rapport à la partie salaire, le fait que les SIG aient cette indépendance de l'établissement public autonome avec une autonomie pour cette partie.

M. Brunier ajoute un élément qui ne concerne pas les membres de la direction, mais l'encadrement. Aujourd'hui, un expert ou une experte peut gagner autant que son manager. C'est vraiment quelque chose à mettre en place dans toutes les régies publiques et à l'Etat. Il y a des gens qui performant vraiment dans l'expertise et quand on veut leur donner 1 franc de plus, on leur dit qu'on ne peut pas parce qu'ils sont bloqués et qu'il faut qu'ils deviennent cadres. Souvent, c'est un désastre parce que ce sont des gens qui performaient, qui étaient de vrais experts, et on les met comme cadres alors qu'ils ne sont peut-être pas capables de l'être ou n'ont pas envie. Aux SIG, cela a créé de gros problèmes. Aujourd'hui, le fait de pouvoir dire à quelqu'un qu'il peut gagner autant que son manager parce qu'il a des compétences énormes (certains ont des compétences managériales et d'autres ont des compétences techniques), c'est bien parce que cela évite de faire de mauvais choix. En plus, on est en train de reprendre des cadres qui ne sont franchement pas à leur place, qui sont malheureux et qui rendent malheureuses leurs équipes et on les remet dans ces filières d'expertises et ils ne perdent pas de salaire. Ils perdent un peu d'image sociale, mais ils ne perdent pas de salaire. C'est franchement le bon plan. C'est vraiment une réforme qu'il faudrait mener partout parce que cela correspond aux compétences et aux facultés humaines.

Le commissaire (PLR) a une question complémentaire parce que les commissaires ont entendu le Conseil d'Etat récemment dire qu'il faut donner une liberté à ces entités autonomes, mais uniquement pour le directeur général. Les auditionnés ont-ils une nuance qu'ils veulent apporter par rapport à cette argumentation ?

M. Brunier pense que, pour l'ensemble de direction générale, voire pour l'ensemble des cadres, la monnaie d'échange est le contrat de droit privé. Il estime qu'on doit pouvoir se séparer plus facilement des mauvais cadres que des mauvais employés. Cela vaut vraiment le coup. On connaît tous des services étatiques, des entreprises publiques, et même des entreprises privées, où de mauvais cadres pourrissent la vie à toutes les équipes. Ils font du dysfonctionnement d'entreprises et ils pourrissent la vie aux gens. Les garder en poste est alors problématique. M. Brunier pense que ça vaut le coup de leur dire qu'ils ont un risque plus élevé que les autres et, donc, qu'ils gagnent un peu plus que les autres. En revanche, quand ils ne donnent pas satisfaction ou qu'ils ne sont pas alignés avec la stratégie d'entreprise, ils vont travailler ailleurs. M. Brunier ne trouve pas cela choquant. Autant il trouverait choquant s'ils faisaient cela sur 1 700 collaboratrices et collaborateurs, autant si on le

fait sur quelques dizaines de personnes, ça vaut le coup et cela permet d'être un peu plus souple au niveau des rémunérations et de coller un peu plus au marché. En effet, être trop déconnecté du marché, cela coûte cher à l'Etat et aux entreprises publiques.

Le député (PLR) note que les auditionnés ont parlé d'un cadre qui leur est donné par le Conseil d'Etat. Il demande s'il leur convient en général ou s'ils le souhaiteraient plus souple.

M. Brunier répond que ça leur convient parce que, aujourd'hui, ça joue. Il y a aussi cette partie variable qui n'est pas couverte par les charges sociales et pas entièrement par la caisse de retraite. Cela permet aussi de donner un peu d'impulsion sur l'implication et sur la performance individuelle et collective (ils sont jugés sur les deux aspects). En plus, M. Brunier aime bien que, en plus d'assumer son rôle normal, on assume de nouveaux enjeux.

M. Brunier mise beaucoup sur la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs. En effet, les gens motivés sont forcément bien dans leurs baskets, mais, en plus, ils travaillent mieux. M. Brunier ne connaît personne qui est mal dans ses baskets et qui travaille bien. C'est donc gagnant pour la personne et pour l'entreprise. M. Brunier ajoute que, pour l'équipe de direction des SIG, ils mesurent la satisfaction de leurs collaborateurs. Si elle est au-dessus de l'année d'avant, ils ont un peu plus de salaires. Si elle est en dessous de l'année d'avant, ils ont un peu moins de salaires. C'est la même chose sur l'égalité. Ils doivent engager plus de femmes que le pourcentage d'entre elles qui ont postulé. S'il y a 40% de femmes qui ont postulé durant toute l'année et qu'ils en ont engagé 39%, la direction gagne un peu moins. S'ils en ont engagé 41%, ils gagnent un peu plus. C'est *peanuts*, mais ce sont quand même des impulsions qui permettent de changer les politiques et la façon de travailler des gens. Ils font plus attention. M. Brunier pense que l'on gagne en efficacité et en efficience. On défend aussi mieux les valeurs que le parlement, le gouvernement ou eux-mêmes se donnent. Leur stratégie d'entreprise est aussi impulsée grâce à cela.

Le député (PLR) relève que les auditionnés ont évoqué le fait que pas mal de gens étaient d'accord de venir aux SIG en étant payés un peu moins parce qu'ils donnent du sens à leur vie. Maintenant, il imagine aussi que des gens sont engagés dans leur vie avec des charges importantes et se sont habitués à des salaires importants. Il demande combien de personnes déclinent de belles offres que peuvent faire les SIG parce que, même si elles ont envie de donner davantage de sens à leur vie, elles ne peuvent pas faire autant de concessions que les SIG leur demanderaient.

M. Monin indique que, depuis qu'il est aux SIG en 2013, tous les membres de la direction générale ont été remplacés. Le recrutement a toujours été fait avec des personnes qui les ont aidés à l'extérieur, donc des chasseurs de têtes. Ces personnes ont évidemment cherché les profils et ensuite commencé à négocier. Sur tous les postes, il y avait ainsi 3 ou 4 personnes qu'ils auraient mises dans la liste qui, pour des raisons financières, n'ont pas accepté d'être mises dans cette liste.

M. Monin relève qu'il y avait quand même d'autres personnes. Concernant l'autre question du député (PLR), le cadre est effectivement contraignant. Dans la connaissance qu'il a du *benchmark*, mais aussi des gens avec lesquels ils travaillent et qu'ils aimeraient prendre, M. Monin pense que les SIG arrivent à tourner avec ce qu'ils ont. Ils compensent par d'autres éléments de bien-être au travail ou d'autres choses qui sont aujourd'hui des éléments qui leur font beaucoup de bien. Par exemple, la question d'Équilibre, avec la possibilité de travail à la maison, est un élément. Cela permet de donner des conditions de travail qui sont aujourd'hui acceptées par tout le monde et qui permettent de compenser quelque chose. Par rapport à la question sur le cadre, M. Monin pense que les SIG tiennent la route. Ils ont des difficultés. A chaque fois, il y a trois ou quatre personnes qui ne peuvent pas être mises dans la liste de sélection, mais cela leur permet quand même de tenir.

Un député (PLR) demande si les SIG ont suivi l'évolution de la satisfaction de leur personnel avec un certain nombre d'indicateurs (taux d'absence, notamment pour motif de burn-out, taux de rotation par service, etc.) et des éléments de benchmarking, peut-être avec d'autres organisations de droit public, auxquels les SIG sont parfois comparés, même si ce n'est pas dans le même domaine d'activités, ou avec d'autres entreprises comparables sur le marché.

M. Brunier répond qu'ils le suivent annuellement. Lors d'une année, ils font une grosse étude où les 1 700 collaborateurs répondent et, l'année suivante, ils font un échantillonnage. Ils suivent cela annuellement parce que, pour la direction, sur la part variable, une partie du bonus est lié à cela.

M. Brunier précise que le niveau de satisfaction est très haut et que c'est une société nationale qui les compare. Quand les SIG sont dans les moyennes un peu moins grandes, c'est parce qu'ils sont des Genevois. D'ailleurs, l'entreprise qui les compare dit que, à Genève, la satisfaction des collaborateurs, de manière générale, est toujours plus critique que dans les autres cantons suisses. Les Genevois ont tendance à se plaindre un peu plus que la moyenne suisse, mais le résultat des SIG est toujours très haut. Surtout, ils ont pu absorber deux réorganisations massives.

Normalement, quand il y a une réorganisation, c'est comme un déménagement. Même si vous passez d'un petit appartement à un plus grand, durant les premiers jours ou les premières semaines, vous êtes mal. C'est un choc de changement émotionnel. C'est la même chose pour les réorganisations. Même si la réorganisation apporte du bien, les gens la voient mal. Ainsi, normalement, à chaque fois qu'il y a une réorganisation, il y a une diminution de la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs et les SIG ont toujours été, soit à équivalence, soit en amélioration. L'entreprise pense que c'est lié à leur nouvelle culture de travail. Il est clair qu'il y a Équilibre avec des horaires à la confiance. Ils essayent d'inculquer un peu le bonheur au travail. On dit toujours que le bonheur ne se décrète pas, mais prendre tous conscience, l'encadrement en priorité, que l'on peut influencer quand même 8 heures par jour les conditions des gens et qu'on peut les rendre un peu plus autonomes, leur faire un peu plus confiance et les épanouir un peu plus, c'est gagnant pour la personne comme pour l'organisation. Tout cela permet d'absorber des réorganisations qui ont été importantes et essentielles pour les SIG. Ils ont ainsi une bonne satisfaction et ils la mesurent régulièrement.

Ce qui a également été demandé par M. Balestra, et il a raison, c'est de mesurer trois critères qui sont additionnés. Ce n'est pas très scientifique, mais c'est l'absentéisme de courte durée, la satisfaction client et un critère complémentaire pour voir si les cadres fonctionnent bien ou non.

M. Monin précise que l'absentéisme se situe aujourd'hui aux alentours de 4,8%, tout compris. Ils ont des objectifs qui tournent autour de ce taux. Ils avaient ainsi mis 5% comme référence. Avec le COVID, cela a un peu baissé les résultats qui sont plutôt allés à la baisse. Il y a l'élément de courte durée.

Le député (PLR) qui est médecin, estime qu'il comprend la partie des conséquences de ces courtes durées qui viennent après. Les SIG ont aussi une population qui généralement est en augmentation de l'âge, ce qui donne aussi naturellement plus d'absence pour raison de maladie, ce qui est normal. Quand on fait des comparaisons par rapport à cela, les SIG sont plutôt bien placés. Ce qui était également important pour les SIG, c'était une question en lien avec les réorganisations, mais aussi avec la mise en place d'Équilibre et de ce nouveau système d'autonomie et d'éléments que M. Monin mentionnait par rapport aux horaires. Cela peut déstabiliser, mais ils ont fait un suivi pour éviter notamment qu'il y ait des burn-out. Cela leur a vraiment bien donné un élément comme quoi ils sont stabilisés et que c'est acceptable à ce niveau. Toutefois, cela reste quand même un taux entre 4,8 et 5%.

M. Brunier ajoute qu'ils n'étaient pas contents avec le taux de 4,8%, mais leur médecin du travail leur a dit que, vu la moyenne d'âge, il faut être content. Il faut savoir que les SIG ont 40% de leur personnel qui partira à la retraite,

s'ils vont jusqu'au bout, dans les 10 ans. Cela montre la moyenne d'âge qu'ils ont.

Le député (PLR) pense que, plutôt que de contaminer les SIG avec une approche très normative des autres organisations de droit public, en écoutant les auditionnés, il aurait plutôt envie de faire l'inverse, à savoir d'utiliser leur politique salariale et en matière de personnel pour contaminer les autres organisations de droit public. C'est quelque chose qui pourrait très bien se concrétiser. Les auditionnés ont-ils des pistes à suggérer si on devait aller dans ce sens ?

Le député (PLR) souhaite également savoir à quoi on doit ce que les SIG ont réussi à mettre en place, à savoir la flexibilisation des activités et des salaires, la transversalité ou la mobilité interne. En entendant les auditionnés, il se dit que c'est précisément ce qu'ils aimeraient faire à l'Etat, mais cela fait des décennies qu'on n'y arrive pas. Il demande si c'est dû aux deux personnalités que sont le président et le directeur général des SIG ou si c'est dû à la qualité du conseil d'administration. Dans le cadre d'un autre projet de loi qui voulait professionnaliser le conseil d'administration des HUG, M. Balestra est venu dire qu'ils sont tout à fait contents avec un conseil d'administration avec une composition politique et qu'ils peuvent faire des choses tout à fait adéquates avec cette composition. Il aimerait savoir quelle est la recette miracle pour arriver à faire ce que les SIG ont fait.

M. Brunier croit que la recette miracle, c'est, comme l'a dit le préopinant, l'ambiance particulière qu'il y a au conseil d'administration, à la direction et dans l'entreprise. Pour les conditions de travail, c'est avec les syndicats. M. Balestra, M. Monin et M. Brunier voient continuellement les leaders syndicaux, formellement et informellement. Par exemple, ils ont établi quelque chose de tout bête. Ils se voient tous les mois dans une séance informelle où ils n'ont pas le droit de citer les propos des autres. Ils n'ont ainsi pas le droit de dire « il y a deux mois, tu nous as dit cela, etc. ». Ils mettent alors tous les problèmes de l'entreprise sur la table et ils se demandent comment ils peuvent gérer ces ennuis. Ils partagent alors des préoccupations d'entreprises. Ils partagent aussi des opportunités.

Quand on considère les gens, la considération est réciproque. Quand on considère les syndicats, les syndicats considèrent les employeurs. Cela paraît assez logique. Par ailleurs, ils visent le même but. Quand les syndicats et l'employeur ne visent pas le même but, il y a un problème. Si l'entreprise ou un service de l'Etat se portent bien, tout le monde va être content. Les clients vont être plus contents. La performance sera meilleure. Le personnel sera plus heureux. On pourra redonner plus aux employés. M. Brunier était syndicaliste avant d'être dirigeant d'entreprise et il peut dire qu'il a les mêmes buts, c'est

que l'entreprise se porte bien et fonctionne bien. M. Balestra cite toujours Jacques Brel en disant « on n'est pas du même bord, mais on vise le même port ». On vise en effet la même direction et, à partir de là, quand on partage les problèmes, les gens sont responsables. On n'est alors plus dans l'affrontement, mais dans le partage et dans l'intelligence collective. Aux SIG, les syndicalistes leur apportent plein de bonnes idées.

M. Brunier estime qu'il faut arrêter de se mépriser. M. Monin et M. Brunier étaient à EDF qui veut s'inspirer du système Équilibre des SIG. Les représentants d'EDF leur ont dit qu'ils ne peuvent pas se parler avec les syndicats. D'ailleurs, quand ils ont traversé le local syndical, ils sentaient la tension et le mépris mutuel entre les gens. Cela ne peut pas fonctionner ainsi. Quand on ne s'apprécie pas, cela ne fonctionne pas. Il faut donc partager, discuter et être dans l'informel (M. Brunier ne connaît pas de négociations qui se font que dans le formel). Si on travaille de cette manière, ce n'est que du bon sens. On a vraiment tous à y gagner.

M^{me} Isoz aimerait parler de son ressenti parce qu'elle peut comparer avec d'autres endroits. Les SIG sont un endroit assez incroyable pour une administratrice parce qu'ils sont nombreux. Il y a plein d'endroits où ils sont autant et où cela ne fonctionne pas du tout aussi bien. Il faut dire que la personnalité du président et le binôme entre le président et le directeur fonctionnent excessivement bien. Ce sont des personnalités très complémentaires. Surtout, il y a une chose que M^{me} Isoz ne retrouve nulle part ailleurs, c'est le niveau de transparence. Les gens n'ont effectivement pas peur de mettre les sujets qui fâchent sur la table et de pouvoir en discuter. Si on commence à chercher les trucs qui ne marchent pas ou à essayer de se protéger parce qu'on se dit que, si on a fait une erreur, cela va être problématique, cela crée plein de malentendus et de choses qui deviennent problématiques à terme.

M^{me} Isoz fait remarquer que ce n'est pas juste le directeur et le président, aussi quand la direction vient, on sent cette cohésion entre les membres de la direction ainsi qu'entre les membres de la direction et les membres du conseil d'administration. On peut se parler. On peut se dire les choses en se respectant. Il n'y a pas de volonté de chercher un coupable. On peut chercher les responsabilités et tirer les leçons. En revanche, on ne va pas pointer du doigt les personnes qui sont coupables en cherchant qui. On va plutôt chercher quoi, comment et pourquoi. M^{me} Isoz pense que la richesse de ce conseil à 23 – elle soutient M. Balestra sur le fait qu'il ne faut pas forcément en mettre moins – c'est d'avoir un bon état d'esprit, d'avoir cette capacité à être transparent et à faire confiance. C'est la clé des SIG pour répondre de façon moins conceptuelle et plus concrète avec l'expérience que M^{me} Isoz a vécue aux SIG.

M. Monin pense que, par rapport au système de rémunération, on peut le transposer. Avec la direction générale, il est prêt à participer à cela. On est quand même beaucoup dans une logique équivalente à ce qui était à l'Etat et qui n'a pas pu être mis en place. Ils sont à disposition. Il n'y a aucun souci. La clé du succès est la transparence et la sincérité. M. Monin estime que, dans le dialogue, qui peut être un dialogue organisé avec des visions différentes, c'est la transparence et la capacité d'écouter sérieusement ce que tout le monde a à dire qui leur a permis d'aller de l'avant. Ils ont certes perdu un peu de temps. M. Monin pensait qu'il était possible d'aller plus vite dans ce genre de projet. Ils ont donc perdu un peu de temps, mais qui était finalement du temps gagné parce que cela leur a permis d'écouter correctement et de bien tenir compte. Autour de la table, il y avait toutes les personnes qui avaient des choses à dire. Ils n'ont pas enlevé de débats. Il n'y avait pas un aspect politique aussi poussé que pour les autres éléments que l'on trouve à l'Etat, mais M. Monin estime qu'on peut en transposer une bonne partie à l'Etat.

Un député (EAG) remercie M. Brunier pour son dernier plaidoyer sur la nécessaire considération de l'employeur envers les syndicats, qu'il partage en grande partie.

Le député (EAG) a une question de compréhension. Les auditionnés ont évoqué l'initiative 1/12 qui n'a pas été acceptée par le peuple en disant que cette proportion était de 1/6 aux SIG. En même temps, si le député (EAG) a bien compris l'échelle des salaires fixée par le conseil d'administration, elle se situe dans le cadre des salaires à l'Etat en respectant le salaire le plus bas et celui le plus haut (à l'Etat, l'échelle n'est plus de 1/6, mais de 1/4). En entendant que le plus bas des salaires aux SIG est environ à 60 000 F, pour le député (EAG), cela fait donc un rapport de 1/3 environ. Dès lors, il aimerait comprendre comment les auditionnés arrivent à 1/6.

M. Brunier indique que c'est le chiffre de 360 000 F qu'ils ont donné à tout à l'heure, c'est le maximum du maximum, notamment avec les parts variables. C'est la raison pour laquelle M. Brunier parlait de 1/5 ou 1/6. Si on prend la rémunération de base, c'est effectivement 1/3. On n'atteint jamais 100% des objectifs et les plafonds sont quasiment des chiffres impossibles. C'était pour montrer qu'ils sont largement en dessous des 1/12. Cela étant, il est vrai que les SIG sont plutôt à 1/3 ou 1/4 sur la rémunération de base.

M. Monin estime que le député (EAG) a raison. La différence est entre les salaires et la rémunération. Si on prend le plus petit salaire payé par rapport au plus haut salaire qui est celui du directeur général, on arrive à 1/4 environ (si nécessaire, les chiffres peuvent être envoyés à la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat). Si on prend la plus petite rémunération totale avec la partie variable, on arrive à 1/5 ou 1/6.

Le député (EAG) comprend cette différence entre salaire et rémunération. Indépendamment de cette distinction, il aimerait savoir si les auditionnés pensent que c'est une bonne que le rapport entre la plus basse classe salariale et la plus haute ne soit pas trop élevé.

M. Brunier fait remarquer que c'est quelque chose qu'ils ont choisi parce qu'ils auraient pu mettre des salaires plus bas et faire davantage de différence. Les SIG sont assez fiers de ces différences relativement restreintes. Pour M. Brunier, il semble que leur système est bon et équitable. Ils ne demandent pas plus. En revanche, s'il faut aller à moins, cela leur pose problème parce qu'il n'y a alors plus de cohérence. Leur système ne tient alors plus debout et cela devient problématique par rapport à la concurrence. Les SIG aimeraient ainsi conserver leur système qui, selon M. Brunier, est assez exemplaire sur plein d'aspects. Il pense qu'ils ont pris les bonnes pratiques du privé et les bonnes pratiques du public. Dans le public, il y a de mauvaises pratiques aussi. Il faut arrêter d'idéaliser ce système.

Le député (EAG) aimerait savoir si l'échelle de traitement des SIG est disponible comme celle de l'Etat.

M. Brunier répond que leur système de classes est connu et transparent. A l'intérieur des classes, il y a toujours trois niveaux qui correspondent à peu près à junior, confirmé et expérimenté. Cela veut dire que, sans changer de classe, on peut faire évoluer les choses. Avant, comme à l'Etat, il y avait beaucoup de classes aux SIG et cela créait plein de jalousies. Ils se sont donc dit que, dans un poste type, on considère qu'il y a des niveaux de maturité. Il y a ainsi trois niveaux de maturité. Il est ainsi possible d'accélérer la progression de certains. On peut aussi ralentir la progression de certains. Il n'y a pas d'automatisme. En revanche, il y a des alertes. Par exemple, si quelqu'un reste junior débutant pendant 6 ans, il y a une alerte. On se dit que c'est quand même un peu bizarre parce qu'il devrait être au niveau au-dessus. Ils ont cassé les automatismes. Il y a en effet des gens qui évoluent très vite et il faut leur permettre cela. Il y a aussi des gens qui stagnent et il faut aussi dire qu'ils ne sont peut-être pas dans le bon poste.

M. Brunier pense que c'est gagnant pour tout le monde. Les gens qui sont dans un mauvais poste souffrent. C'est bien de le signaler le plus tôt possible et de trouver des solutions. Aux SIG, ils ont vraiment souffert de cela. Lors des premières années, ils ont un peu vidé les placards. Ils ont fait des conventions de départ. M. Brunier avoue que c'était des primes à la médiocrité, mais c'était gagnant pour tout le monde. Il y avait des gens qui souffraient. Il y a des gens qui étaient trop bien payés pour ne pas faire grand-chose et cela donne un mauvais exemple à tout le monde. Ils se sont donc séparés de quelques personnes. M. Brunier pense que ce sont aussi des moyens de management qui

sont utiles et qui sont gagnant aussi bien pour les syndicats que pour les employés.

Le député (EAG) note que ce système à trois niveaux au sein d'une classe fait quand même penser à SCORE. Il demande si les SIG ont eu besoin de faire appel à une entreprise comme GFO, qui est venue pour SCORE et qui coûtait assez cher, ou s'ils ont trouvé leur système tout seuls.

M. Monin a effectivement trouvé une partie tout seul. Il y a ainsi eu un début de réflexion où M. Monin était seul. Ensuite, ils se sont fait aider. Quant à ces trois niveaux, par exemple, cela vient des syndicats. Ensuite, ils ont fait appel à une aide-externe pour pouvoir faire des calculs. Il est en effet compliqué de faire des projections sur des masses salariales. Ils ont ainsi eu recours à une aide externe, mais qui n'était pas GFO.

M. Monin fait remarquer qu'ils ont défini la politique salariale au début. Avant de mettre en place ce nouveau système de rémunération, il était basé sur une volonté d'être 5 à 8% au-dessus du benchmark pour les petits salaires et en dessous pour les salaires des cadres. Ils sont ainsi aux environs de 13% en dessous dans les salaires des cadres, hormis les membres de la direction générale. La position de base était d'être 5 à 8% au-dessus pour les petits salaires et d'être en dessous pour les cadres. Cela fait partie de la politique de rémunération des SIG.

M. Brunier ajoute qu'ils ont également fait quelque chose de tout bête, mais qui est une bonne pratique. A un moment donné, ils ont vu que les syndicats ne les croyaient pas trop notamment par rapport aux chiffres qu'ils leur donnaient. Ils leur ont demandé pourquoi ils ne les croyaient pas. Ils leur ont répondu qu'ils ont des plans cachés. Ils ont donc décidé de libérer 4 syndicalistes (un par syndicat) pour qu'ils puissent aller, avec les RH, faire toutes les statistiques. Ils ont ainsi été libérés pendant plusieurs mois, mais on se dit que, 4 personnes sur 1 700, ça va. Ils ont donc travaillé avec les équipes RH pour sortir les chiffres comme cela a été fait en pleine confiance. Ce n'était plus les RH qui donnaient les chiffres. C'étaient les chiffres qu'ils avaient faits ensemble et cela a amené de la confiance. M. Brunier note qu'il faut parfois la peine de passer par de petites mesures de ce genre qui créent de la confiance.

Un député (PLR) aimerait savoir quel est le nombre de personnes ayant une rémunération variable aux SIG. M. Brunier répond que cela concerne 1 700 personnes.

M. Monin précise que la variabilité est pour chacune des personnes à un niveau différent.

A la question d'un commissaire (PLR), M. Brunier répond qu'il y a 8 membres à la direction générale, lui compris.

Le député (PLR) aimerait savoir combien d'entre eux viennent, comme M. Monin, de la fonction publique.

M. Monin indique qu'il n'y a qu'une personne, lui-même. Il signale que, quand il a quitté l'Etat en tant que secrétaire général, il était en classe 32. La rémunération totale était de 261 250 F et il a eu la même chose quand il est passé aux SIG. Il dit cela pour enlever un autre débat dans lequel il a malheureusement dû s'immiscer. On ne l'a pas mentionné lui, mais on a dit qu'il avait pris 100 000 F de plus en passant aux SIG, ce qui était juste une erreur assez grossière. M. Monin a sorti des salaires pour prouver que ce n'était pas cela. Il était assez touché personnellement.

Le député (PLR) relève que la commission n'est pas encore au bout de ses auditions, mais elle a déjà fait un bon bout de son travail sur ces objets. A ce stade, elle ne prend pas le chemin du fait que les SIG vont être pris en exemple. Il aimerait donc savoir comment il se fait que le Conseil d'Etat ne prenne pas exemple sur les bonnes relations qu'il a avec les SIG pour dupliquer cela avec les autres entités publiques et qu'il attende que des lois différentes soient votées pour mettre cela en place. Le député (PLR) demande si la législation telle qu'elle est fixée aujourd'hui permet aux cinq autres entités publiques autonomes de procéder de la même façon que les SIG.

M. Brunier pense que la première question est à poser au Conseil d'Etat. Si celui-ci considère que les SIG ne sont pas un exemple, c'est son choix. Concernant les autres établissements publics, il faut aussi leur poser ces questions. M. Brunier sait que certains de ses confrères ou consœurs ont de la peine à fonctionner parce qu'il n'y a parfois pas le miroir. Par exemple, quand les syndicats de l'Etat négocient une augmentation salariale avec le Conseil d'Etat et qu'ils demandent à certaines entreprises de l'appliquer, cela peut poser de gros problèmes parce que la subvention n'est pas indexée et les entreprises doivent alors rogner sur des prestations. Le fait de négocier chaque année avec les syndicats est lourd pour les syndicats comme pour la direction. Néanmoins, ils négocient dans des conditions qu'ils maîtrisent. Ils maîtrisent l'argent qu'ils ont à disposition, ce qui se passe dans la branche, ce qui se passe au niveau étatique au sens large et ils essaient de trouver le bon compromis. M. Brunier estime que c'est plutôt bénéfique tant pour les employés que pour l'employeur.

Le député (PLR) reformule sa question. Les deux projets de lois qui concernent les SIG font que, s'ils sont adoptés, ils devront être appliqués par les SIG. M. Brunier a dit qu'il ne l'appliquerait pas, mais à un moment donné, les SIG seront quand même obligés d'appliquer la loi que le parlement a votée et, si le parlement vote ces deux lois, le système des SIG tombe.

M. Brunier confirme ces propos. Cela serait un désordre social au niveau des SIG. Cela serait très problématique dans leur fonctionnement. Les SIG ont des challenges très importants à relever. Il y a une urgence climatique et les SIG sont un acteur en pointe à ce niveau. S'ils doivent gérer des conflits sociaux, rebâtir un système salarial, licencier la direction pour la réengager à bas prix (M. Brunier pense que la moitié ou les trois quarts partiraient), cela serait un dommage énorme. Ils ont d'autres priorités que cela. Le marché est difficile. Les enjeux de la transition environnementale et de l'urgence climatique semblent plus prioritaires à M. Brunier que de gagner trois francs six sous sur deux ou trois salaires. M. Brunier demande vraiment aux députés de réfléchir à cela. Cela serait très problématique dans le fonctionnement des services publics. Les SIG ont d'autres enjeux, mais M. Brunier pense que les enjeux des transports publics ou de la santé publique ne sont pas moindres. Il faut choisir les priorités.

M^{me} Isoz n'est pas une politicienne du tout. Elle vient plutôt du privé. Elle est quand même assez atterrée de voir qu'on met les enjeux au niveau du public. Il y a des enjeux monstrueux dans tous les secteurs. On voit aussi le rôle qu'ont joué les entreprises étatiques pendant la crise du COVID. On a besoin de ces entreprises. On a besoin de personnes compétentes pour les gérer pour faire face aux défis des décennies à venir. Une partie peut être en charge par le privé, mais ils ne feront pas tout parce qu'il y a des endroits avec de gros défis dont on sait déjà que cela va être compliqué à moyen terme d'avoir un modèle d'affaires. Donc, si ce ne sont pas des entreprises étatiques qui le prennent en charge, personne ne le fera.

Demain, si on décide de changer le système de rémunération des SIG et que la moitié des personnes que M^{me} Isoz connaît partent, elle sait déjà ce qu'ils vont trouver avec des salaires moins élevés et c'est sur ces personnes qu'il faudra s'appuyer pour mettre en place la politique de transition énergétique. Cela veut dire qu'on ne va pas seulement perdre les personnes de la direction, mais aussi des collaborateurs ou des gens comme M^{me} Isoz.

M^{me} Isoz ne vient pas dans un conseil d'administration pour toucher des jetons de présence, surtout pas aux SIG parce que ce n'est pas du tout rémunérateur. Elle vient parce qu'il y a un sens. Il y a aussi des moyens mis à disposition au niveau des compétences humaines. Même si financièrement, ce ne sont pas les moyens du privé, il y a assez d'enthousiasme et d'engagement chez les gens pour qu'ils se dévouent quand même avec des salaires moindres. A un moment donné, ce n'est toutefois plus un engagement ou une recherche de sens. Cela devient une mascarade. M^{me} Isoz ne sait pas combien on pourrait envisager de les payer, mais une expression anglaise dit « *if you pay peanuts, you get monkeys* ». M^{me} Isoz ne vient pas dans un conseil d'administration où

l'on a des personnes qui ne sont pas capables de mettre en œuvre la stratégie. Pour M. Brunier, c'est un manque de vision.

Ce n'est peut-être pas très politiquement correct, mais M^{me} Isoz est consternée, venant du privé, de voir qu'on sabote les compétences que l'on a dans le public avec les enjeux qu'il y a aujourd'hui et le rôle que doivent jouer ces entreprises dans les années à venir et que personne d'autre ne jouera. Les personnes du privé ne viendront pas bosser. M^{me} Isoz a parlé du montant du salaire de la personne dans une entreprise de 100 personnes qui est l'équivalent de M. Brunier et qui ne viendrait même pas aux SIG pour ce salaire. Il est donc aberrant de vouloir encore diminuer la capacité financière des SIG sur les rémunérations de ses dirigeants.

M. Brunier signale que deux n-1 des membres de la direction sont venus en remplacement pour des questions d'absence un peu de longue durée. Les deux ont dit qu'ils ne postuleraient jamais. Ainsi, deux jeunes gars avec de hauts potentiels disent qu'ils ne postuleraient pas à la direction générale parce que le différentiel de salaire est trop petit pour avoir autant d'ennuis supplémentaires. C'est là aussi un peu problématique.

Audition de M. François Canonica, président du conseil d'administration des HUG, 19 novembre 2021

M. Canonica aimerait d'ores et déjà remettre à la commission deux documents qu'il évoquera sur la question du plafonnement. Le premier traite de ce qui a déjà été évoqué devant la commission peut-être par d'autres présidents de régies publiques, à savoir la question des *benchmarks*. Le deuxième document concerne les fonctions que l'on juge, avec quelles activités, quelle exposition, etc. Finalement, c'est une partie du contrat de travail du DG à Genève et de son cahier des charges.

Concernant la question de la transparence, elle est assez simple. M. Canonica n'y voit aucun inconvénient quand cela concerne la direction générale. Il ne sait même pas s'il est favorable ou non à la transparence. De toute façon, pour lui, c'est un faux problème. En effet, les salaires des DG sont dans la presse et sont à la portée de la connaissance des citoyens par simple application de la loi. M. Canonica ne saurait donc s'opposer à ce qui lui paraît à la fois probablement sain et de toute façon à la portée de qui que ce soit. Il n'y a donc pas d'opposition de sa part à la transparence concernant le salaire du DG. En revanche, il expose un petit bémol (en référence au projet de loi sur la transparence) à l'égard des autres fonctions du comité de direction (directeur des soins, directeur médical, DRH, etc.). M. Canonica pense que la commission doit réfléchir à la question de savoir si on ne fait pas une erreur de

rendre transparents les salaires de ces fonctions. En effet, ce comparatif est probablement générateur de surenchères. Il va peut-être y avoir le DRH de telle entité publique ou de telle fonction à l'Etat qui va dire qu'il gagne plus ou moins que le DRH des HUG. M. Canonica n'est pas certain que cette modification, qui est porteuse de très grandes vertus dans l'absolu, n'emporte pas des effets collatéraux que l'on n'a pas prévus.

Il faut préciser que le DRH des HUG n'a pas le même périmètre d'activités que tous les DRH dans le même poste qui travaillent à l'Etat. Le DRH des HUG a 12 000 collaborateurs avec autant de salaires dont il doit s'occuper. Ce sont des problématiques pour 12 000 collaborateurs. C'est aussi le relationnel et la hiérarchie avec les DRH dans les comités de gestion. C'est ainsi une activité qu'on ne peut pas forcément comparer à un DRH de l'Etat. M. Canonica se demande donc s'il est très sain que tout cela soit public.

Concernant la modification de la B 5 15 (LTrait), c'est-à-dire la question de la prime annuelle non renouvelable et la question du non-cumul avec les heures supplémentaires, M. Canonica voit bien l'exposé des motifs. Cela ne le regarde pas, mais il voit ce qui a motivé ce projet de loi. C'est une problématique apparue dans une autre régie publique sur laquelle il ne saurait s'exprimer. Aux HUG, on n'est absolument pas dans ce volume de primes. Personne ne touche de prime à hauteur de 90 000 F. En revanche, depuis des décennies, il y a des primes qui avoisinent le montant de 8 000 F et qui sont des primes incitatives. Il s'agit de savoir s'il faut dire que cette prime ne peut désormais être versée qu'une seule fois, qu'elle n'est pas renouvelable et qu'elle n'est pas cumulable avec les heures supplémentaires. C'est un vrai débat de société.

Sans se réfugier derrière ce qu'avait recommandé la Cour des comptes, il y a quelques années, M. Canonica considère que les primes versées aux HUG, et qui n'ont rien à avoir avec les 90 000 F à l'origine de ce projet de loi, sont un incitatif à la qualité du travail. Il estime qu'elles sont légitimes. Il était compliqué d'aller jusqu'au bout du raisonnement sur l'incitatif parce qu'il est quand même compliqué de donner une prime de tel montant à M. Arnaud Perrier parce que l'on considère qu'il a fait ceci et de donner une prime plus ou moins importante à la directrice des finances. Pour les HUG, conformément au commentaire de la Cour des comptes, c'est un incitatif à la qualité du travail.

M. Canonica rappelle que cette rémunération complémentaire récompense les mérites des uns et des autres et que cela a été recommandé par la Cour des comptes.

Concernant la question du cumul avec les heures supplémentaires, au bas de l'échelle, celles-ci sont indemnisées. Quant à savoir s'il faut les supprimer

en haut de l'échelle, M. Canonica ne le pense pas. Elles sont contrôlées par M. Canonica chaque année. Il est légitime que ces heures supplémentaires soient versées aux hauts cadres des HUG. Maintenant, les HUG dépendent d'un conseil d'administration et du président de celui-ci. D'ailleurs, au point de se le faire reprocher, M. Canonica a toujours vérifié ces aspects à la fin de chaque année. Le dernier rapport du SAI lui a fait le reproche que cela n'est pas fait en plénière du conseil d'administration – cela va être fait cette année – mais cela a toujours été surveillé.

Quand on voit l'engagement du comité de direction, M. Canonica a toujours considéré que cet incitatif modeste est un incitatif légitime à hauteur de l'engagement, des responsabilités, de la prime de risque, de l'exposition médiatique, etc. Quand on incarne le comité de direction de la plus grande institution de Genève, on ne le fait pas tous les jours sans avoir une boule à l'estomac. Que cela soit récompensé, cela paraît légitime à M. Canonica. Bien sûr, la vocation, notamment celle de servir le service public, devrait substituer toute chose dans nos idées. Au fond, on devrait être fier d'être le directeur des HUG. C'est effectivement une grande partie du chemin et c'est ce qui porte leurs activités. M. Canonica sait que cet argument ne séduit plus, mais on est quand même dans un environnement un peu concurrentiel dans le domaine de la santé. Par conséquent, à un moment donné, ce n'est pas plus forcément une question d'argent que cette prime ni même le quantum du salaire. C'est une question de reconnaissance par rapport à une activité quotidienne extraordinairement lourde.

M. Canonica était favorable à voir comment reconnaître les mérites des infirmières. Cela n'a pas été possible, mais ce n'est pas une raison pour sanctionner tout le monde. Si les commissaires avaient vu comment le comité de direction et les cellules de crise, sans parler de la dimension humaine, se sont comportés au mois de mars 2020 pour tenir la baraque, M. Canonica peut assurer que la prime, COVID ou non, est légitime parce qu'on a eu le droit d'avoir une véritable armée qui prenait les décisions en 5 secondes, qui s'est étendue sur le terrain de la maladie et qui a fait front, tout cela multiplié par tout le personnel soignant. Pour M. Canonica, la prime est nécessaire. Il regrette qu'il ait pu y avoir cette polémique qui n'est pas liée aux HUG. Ceux-ci ont toujours été extrêmement raisonnables (c'est la responsabilité du président et du conseil) sur la manière dont on délivrait, en quantum, ces primes. Les heures supplémentaires apparaissent légitimes, selon M. Canonica.

Concernant la question du plafonnement, ce n'est pas le métier de M. Canonica de débattre de la société fantasmée. Il n'a pas la prétention d'instruire les commissaires de quoi que ce soit en matière de projets de société

et de dire si on doit plafonner ou non ou si on doit tenir compte ou non de ce que paient les cliniques privées. Cela devient beaucoup trop intelligent politiquement pour M. Canonica et il n'a pas la prétention d'enseigner quoi que ce soit aux commissaires. En revanche, il entend un certain nombre de choses. Tout d'abord, sur le plafonnement des hauts salaires, il entend qu'il y aurait un problème de comparatif entre les n-1 à l'Etat et ceux qui sont dans les régies publiques. Il faut dire que, aux HUG, ce ne sont pas les mêmes périmètres ni les mêmes responsabilités. Dès lors, entrer dans le raisonnement consistant à dire que l'on ne veut pas que la directrice des soins, que le DRH, le directeur des finances ou d'autres génèrent une problématique avec leurs homologues à l'Etat, c'est une mauvaise façon d'entrer dans le raisonnement parce que l'on compare des pommes et des poires.

Le DRH aux HUG s'occupe de 12 000 collaborateurs. Il est inutile de dire quelles sont les responsabilités du directeur médical par rapport à la médecine de demain et les décisions qu'il doit prendre. La directrice des soins a 6 000 personnes sous ses ordres. M. Canonica pense qu'entrer dans le raisonnement en disant que, à l'Etat, on touche tant, et que, aux HUG, on touche tant, c'est une très mauvaise entrée dans le raisonnement.

Concernant le directeur général, M. Canonica a transmis des *benchmarks* aux commissaires. Quand il y a eu cette polémique, on a dit que M. Canonica a bien fait d'augmenter, mais aussi qu'il n'aurait jamais dû le faire. La seule chose que M. Canonica concède véritablement sur cette augmentation, qui n'est pas opérationnelle, c'est que le *momentum* n'était pas bien choisi, mais chacun sait qu'il sollicitait cette augmentation depuis 5 ans. Quand on attend pendant 5 ans, à un moment donné, on choisit le mauvais moment pour prendre la décision. M. Canonica concède cette erreur psychologique.

Si on songe à la situation en Suisse, M. Levrat avant augmentation, et toujours aujourd'hui, était à 375 000 F. Les commissaires ont reçu le détail de ces 375 000 F dans le rapport de la société Klingler. Il y a le comparatif avec les 4 autres hôpitaux de dimension universitaire en Suisse et avec les 4 autres hôpitaux universitaires suisses auxquels s'additionnent les grands hôpitaux de taille à peu près équivalents en Suisse. On constate ainsi que le directeur général des HUG est à 367 000 F et la moyenne des autres hôpitaux universitaires suisses se situe à 550 000 F. Quant à la moyenne des 16 autres hôpitaux de grande importance, qui ne sont pas forcément universitaires et sont de taille plus petite, elle est de 450 000 F. Aujourd'hui, on parle de plafonner la fonction de directeur général des HUG à hauteur d'un montant inférieur à celui qu'il touche actuellement et, donc, à des centaines de milliers de francs des autres hôpitaux helvétiques universitaires ou non universitaires. On peut le faire, notamment en étant séduit par l'argument disant qu'on trouvera l'homme

à tout faire à 200 000 F. Théoriquement, on peut dire qu'il existe cet alter ego de Bertrand Levrat à 200 000 F, mais M. Canonica aimerait dire aux commissaires pourquoi on ne le trouvera pas.

Les *benchmarks* démontrent que M. Levrat est le directeur général le moins bien payé de Suisse. M. Canonica est parfaitement conscient que 367 000 F est un très haut salaire, mais aussi que, si on le compare aux mêmes fonctions dans les autres hôpitaux, il est en dessous. La question n'est pas de savoir, comme on peut le voir dans les commentaires de *la Tribune de Genève*, que c'est un scandale de gagner autant. D'ailleurs, même si on le baisse à 300 000 F ou à 250 000 F, cela sera encore un scandale pour une vision populiste de la situation. La vraie question est de savoir, au cas où M. Bertrand Levrat devait être écrasé demain matin sur la route, si on trouvera les mêmes compétences et la même incarnation à 250 000 F.

Une autre question est de savoir si on est en droit d'avancer l'hypothèse que M. Canonica, même gratuitement, va plaider en Cour d'assises pour les 20 ans à venir ou que M. Bertrand Levrat, au motif qu'il est dans le service, n'a à obéir qu'à ses idéaux ou si, en termes de gestion, on doit se demander si le risque de M. Canonica n'était pas tant d'augmenter le directeur et de s'exposer à la vindicte des médias, mais que M. Bertrand Levrat parte. Celui-ci avait l'élégance et la délicatesse de ne jamais mettre les questions d'argent sur la table, mais M. Canonica a considéré que sa responsabilité de président du conseil d'administration était que la gouvernance soit pérenne. Il y a eu des sollicitations, mais M. Canonica est prêt à garantir que M. Levrat sera toujours là, dans les années à venir, quel que soit son salaire parce que c'est véritablement un soldat de la fonction publique. Il faut quand même rappeler qu'il y a des appels et des sollicitations. Un jour ou l'autre, à force de méconnaître la nécessité de reconnaître les mérites, on blesse les hommes et on prend des risques de gouvernance.

M. Canonica aborde la question du cahier des charges. M. Levrat est président du comité de direction. Il dirige 12 000 collaborateurs, certes de manière indirecte, mais tous les problèmes lui remontent. Il faut imaginer le quotidien de M. Levrat. C'est un téléphone toutes les 5 secondes, un e-mail toutes les secondes, une urgence toutes les 10 minutes. C'est une situation à sauver tous les quarts d'heure. Ce sont des conflits interminables sur l'hôtel de l'ambition, de la concurrence, des problèmes hiérarchiques ou des restructurations de départements. C'est incessant et cet homme le fait avec le sourire et avec une vision entrepreneuriale. C'est le directeur des HUG qui fait cela. C'est aussi le recours interne de 12 000 collaborateurs. C'est le maintien des HUG dans une réflexion permanente. C'est la fixation des objectifs pour l'avenir des HUG. C'est 24 heures sur 24. C'est enfin le fait qu'il répond

devant le Conseil d'Etat et, en image, devant la population avec une exposition médiatique qui est certainement aussi élevée que celle d'un conseiller d'Etat.

M. Canonica propose d'oublier M. Levrat. Ce dont M. Canonica peut témoigner après 6 ans de présidence, c'est qu'il faut une expérience de l'Etat. Ce n'est toutefois pas suffisant. Il faut aussi vouloir gagner de l'argent. En effet, il faut que cette entreprise tourne. Bien sûr, le besoin en soins a augmenté, mais quand M. Levrat est arrivé aux HUG, l'équation entre le chiffre d'affaires et la subvention était de 1,3 milliard de francs de subvention et 700 millions de francs de facturation. Aujourd'hui, la courbe est inversée. M. Canonica demande si on peut simplement dire que c'est dû au fait que la population vieillit ou si ce n'est pas que les HUG ont fait quelque chose pour gagner de l'argent, améliorer le recouvrement, améliorer la facturation, etc.

Cela veut dire qu'il faut un DG, qu'il s'appelle Levrat ou Dupont, qui ait un esprit d'entrepreneur. Il faut une force de caractère. Cela veut dire qu'il faut un homme qui soit capable de faire la chose qui est la plus difficile au monde, à savoir dire oui et non. Il faut avoir un tempérament qui consiste à résister à un professeur qui peut être tenté de présenter sa vision des choses, pas forcément tout à fait conforme à ce qu'est l'état de fait, qui peut être capable de gérer un conflit entre des individus à très haute personnalité que sont les médecins ou les professeurs. Il faut une vraie force de caractère. Il faut savoir avoir en face de soi le meilleur professeur des HUG et lui dire non. C'est quelque chose qui n'est pas à la portée de n'importe qui. Il faut une capacité à réunir et à souder. Il faut entraîner les hommes, c'est-à-dire les enthousiasmer vers des objectifs. On ne peut pas se permettre d'avoir un directeur uniquement autocratique. Il faut aussi un homme qui ait cet esprit de réunion. Un dernier élément qu'il faut, c'est du réseau. Il est important, pour l'institution que sont les HUG, qu'il y ait un directeur avec du réseau.

Au fond, la question n'est pas ce que coûte la fonction de DG, mais ce qu'elle rapporte. M. Canonica a peur que l'on soit occulté par cet écran de fumée consistant à dire que 367 000 F est déjà énorme. Il se trouve que la fonction de directeur général, depuis que M. Canonica est là, a ramené 130 millions de francs en 7 ans, grâce à son réseau, qui servent à des projets. Le futur hôpital des enfants, c'est aussi le réseau de M. Bertrand Levrat.

Quand il y a eu le problème du COVID en mars 2020, M. Levrat et M. Canonica, surtout M. Levrat, ont mobilisé leurs réseaux. En 6 jours, ils ont ramené 6 à 7 millions de francs suisses pour permettre la gratuité des repas aux collaborateurs durant deux ou trois mois. Il fallait lever ces fonds et n'importe quel directeur n'est pas capable de le faire.

Demain matin, si M. Canonica doit licencier M. Levrat parce qu'il fait une faute considérable, le prochain directeur, en dehors du projet de loi étudié par la commission, coûtera beaucoup plus que 367 000 F ou on prendra quelqu'un qui n'a pas ses qualités. M. Canonica est intimement convaincu que, si on regarde combien il rapporte et non combien il coûte, on fait juste en termes d'économies et en terme entrepreneurial.

Pour M. Canonica, au fond du fond, il faut accorder l'autonomie aux HUG. Il comprend la prise d'otage de la politique par le message de la population qui se demande ce que sont ces salaires et qui trouve qu'il a l'audace de demander une augmentation alors qu'il gagne 367 000 F. Si on répond que son homologue de l'Inselspital gagne 650 000 F, on va rétorquer que c'est lui aussi un voleur. M. Canonica comprend tout cela, mais c'est certain que, au fond, si on accorde à M. Canonica l'autonomie et qu'on lui laisse prendre la responsabilité d'engager un directeur général et de répondre devant le conseiller d'Etat de la qualité de ce directeur général, sous la forme d'un contrat de droit privé, on règle le problème et on fait juste en termes de gestion d'entreprise.

M. Canonica revendique la possibilité d'avoir un contrat de droit privé. Il part du principe qu'il n'a pas à en présenter les avantages et les inconvénients aux commissaires qui les connaissent. Un exemple est si M. Canonica va voir M. Poggia en disant qu'il veut engager M. Dupont comme directeur général en remplacement de M. Levrat en disant comment il est. C'est d'ailleurs ce que M. Canonica vient de faire pour le DRH. Ce qui s'est passé pour le DRH, c'est qu'ils n'ont pas fait tout juste. M. Canonica a commis des fautes. Il a participé au dernier comité de sélection du dernier DRH. Celui-ci était pas mal, mais il n'était apparemment pas assez solide puisqu'il a souffert dans sa santé au point que cela ne donnait plus satisfaction. M. Canonica constate qu'ils n'ont pas engagé un homme assez solide pour cette fonction. M. Canonica en est co-responsable devant le conseiller d'Etat qui a le droit de lui dire qu'il aurait fallu engager quelqu'un de plus fort et de plus solide. C'est la même chose pour le directeur général. Si M. Canonica s'est trompé, il le licencie au bout de 6 mois, il lui donne ses deux mois et il en cherche un autre. Si c'est un contrat de droit public, il n'est pas nécessaire de dire aux commissaires quelles sont les problématiques. Au niveau de la fonction de directeur général, M. Canonica pense qu'il faut donner aux HUG la possibilité de chercher la perle rare, de dégager des responsabilités d'image de la politique qui n'arrête pas de se faire dire par la population que c'est trop, que c'est honteux ou que c'est scandaleux ces salaires. Il faut pouvoir chercher le profil idéal et en transférer la responsabilité à une régie autonome.

Un député (S) note que M. Canonica a parlé des salaires, des heures supplémentaires et des primes. Quand on gagne un salaire adéquat – on peut se mettre d'accord sur la définition d'un salaire adéquat – dans le privé, on ne touche rien pour les heures supplémentaires. A certains niveaux on peut en discuter, mais quand un directeur ou un directeur général a un salaire adéquat, c'est autre chose. Le député (S) n'avait jamais d'heures supplémentaires quand il travaillait dans le privé avec des fonctions assez importantes. D'ailleurs, si un cadre fait trop d'heures supplémentaires, pour le député (S), cela veut dire qu'il est mal organisé ou qu'il y a un problème. Il ne comprend ainsi pas que M. Canonica pose la question sur les heures supplémentaires et les primes au niveau des cadres.

M. Canonica donne raison au député (S). Ce sont les Américains qui ont inventé cela. Quand les gens ne partent plus en vacances, c'est qu'il y a des cadavres dans les placards. On les fait donc partir en vacances et on fait remonter la poussière au sommet du vase. Le député (S) a raison sur ce point, mais leur problème n'est pas cela. Quand M. Canonica a augmenté le salaire de M. Levrat à 450 000 F, une tentative avortée dans les circonstances que les commissaires connaissent, il avait tout supprimé (heures supplémentaires, primes, etc.) parce que ce sont des tiroirs où l'on met n'importe quoi. Il partage donc l'avis du député (S). Toutefois, tant et aussi longtemps qu'on n'a pas réglé cette problématique, M. Canonica considère que tous les incitatifs au travail sont de bons incitatifs.

Un député (MCG) trouve que M. Canonica a des arguments convaincants. Ce qu'il aimerait clarifier, c'est que M. Canonica parle du fait qu'il n'aimerait pas que le salaire de sa DRH soit publié parce que cela pourrait créer des jalousies ou des envieux. Toutes proportions gardées, la DRH des HUG ne s'occupe pas des 13 000 collaborateurs des HUG, mais de son team. Il espère en effet qu'elle travaille sous forme de délégation. S'il y a un problème avec une infirmière ou un médecin, ce n'est pas elle qui va s'en occuper. Il y a des chefs d'équipes et différentes strates. La DRH chapeaute une direction de la même manière que M. Canonica, en tant que président du conseil d'administration, ne gère pas les 13 000 collaborateurs des HUG. Ensuite, chacun a un département et cela va crescendo. Le député (MCG) demande de combien de personnes est composé le service des HUG.

M. Canonica propose de transmettre le nombre précis par correspondance, mais cela doit être une trentaine de personnes.

Le député (MCG) est d'accord que les salaires sont toujours source de soucis et de revendications. Toutefois, toutes proportions gardées, la DRH ne gère pas 13 000 personnes. C'est l'institution qui gère les 13 000 personnes.

M. Canonica estime que le député (MCG) a raison, mais M. Canonica n'a pas tout à fait tort. Les meilleures décisions qu'il a prises en étant au conseil d'administration, c'est en allant voir comment dysfonctionnait une salle d'opération et il n'avait rien à y faire. On aurait été autorisé à dire à M. Canonica de prendre un peu de hauteur parce que, sinon, il prend de mauvaises décisions stratégiques. C'est quand même là qu'il est allé prendre le pouls.

Il faut voir que les RH sont le plus gros chantier actuel des HUG. C'est là où il y a le plus de problèmes. Cela fait 10 ans que ce n'est pas réglé. En effet, ils ont eu un peu de malchance avec les successions. M. Canonica vient de dire que ce n'était pas tout à fait réussi avec l'avant-dernière désignation. Pour le jeune homme qui vient de prendre le poste, ils sont à peu près persuadés d'avoir trouvé l'oiseau rare. Le premier mandat qui lui a été confié par le conseil d'administration, qui est bien conscient qu'il y a des problématiques énormes, c'est d'aller sur le terrain voir ce qu'il se passe dans tous les services. Il n'a donc plus un périmètre de 30 personnes, mais de tous les HUG et il doit aller comprendre comment cela marche. Ils lui ont donné 3 mois pour le faire. M. Canonica trouve que le député (MCG) a raison en termes de gouvernance, mais M. Canonica n'a pas tout à fait tort en disant que le DRH a 12 000 personnes sous ses ordres.

Un député (PLR) est d'accord avec le choix d'un contrat de droit privé. Par ailleurs, les HUG sont une entreprise qui est dans un univers concurrentiel et il y a la concurrence au niveau du recrutement. A titre personnel, il est favorable à avoir un statut de la fonction publique pour le personnel des HUG et d'avoir un statut de droit de privé pour les hauts cadres et la direction. Pour le député (PLR), on devrait considérer qu'il n'y a pas que le directeur général qui peut être recruté sur le marché du travail national, voire international, et mis au bénéfice d'un contrat de droit privé. Il aimerait savoir si M. Canonica irait jusqu'à dire qu'on devrait pouvoir recruter d'autres hauts cadres voire certains spécialistes pas forcément médicaux en contrats de droit privé. Aujourd'hui, si on veut pouvoir engager un responsable des systèmes d'information, avec tous les enjeux de sécurité interne liés notamment à la nature des données sensibles et quand on sait quels sont les salaires des entreprises de l'économie privée qui agissent dans le domaine de l'informatique, le député (PLR) demande si on ne devrait pas pouvoir recruter dans ce domaine un cadre qui soit mis au bénéfice d'un contrat de droit privé avec une négociation des objectifs, du salaire, etc. Ensuite, si les objectifs ne sont pas atteints, la personne est alors remerciée et on recrute quelqu'un d'autre.

M. Canonica fait une réponse qui n'est volontairement pas politique parce que ce n'est pas son domaine, mais il a envie de dire oui, en tout cas pour les autres membres du comité de direction. En effet, ces gens comparent les fonctions avec le privé, même si ce n'est pas leur préoccupation quotidienne. A ce niveau de fonction, il y a des comparaisons qui se font. Un patron de RH en Suisse, il n'y en a pas 500 qui soient vraiment des bons. M. Canonica ne voit pas pourquoi les HUG ne mériteraient pas, par des contrats de droit privé, d'avoir des bons. Il est vrai qu'il y a eu des excès. A un moment donné, il y a quelques Belges qui ont été sollicités pour venir au poste de directeur général et qui réclamaient des sommes énormes. Pour autant, le président du conseil d'administration n'est pas tombé sur la tête. Quand on lui réclamait 1,3 million de francs pour prendre le poste, il sait dire non. Si cela se joue à 100 000 F ou 200 000 F – c'est de cela qu'on parle – on parle simplement de ne pas aller choisir un bon pour le DG ou pour les autres membres du comité de direction parce qu'on veut dire à la population qu'on fait une économie de 150 000 F et que l'on tient les cordons de la bourse, mais cela n'a aucun sens. La question est ce qu'ils rapportent et non ce qu'ils coûtent. M. Canonica répond donc oui à la question du député (PLR).

Un député (PLR) note que l'intervention de M. Canonica était très axée sur le directeur général, mais il comprend que cette logique doit s'appliquer aux membres de la direction qui méritent des salaires qui répondent plus aux salaires du privé.

M. Canonica précise que c'est un peu plus nuancé. Il a peu traité des autres, mais il pourrait dire la même chose des autres, sauf que, même si c'est concerné par le projet de loi, il n'a pas eu de demandes d'augmentation des autres. M. Canonica était donc moins concerné par le problème.

Un député (PLR) note que certains ont tendance à dire qu'il faut avoir un traitement particulier pour les directeurs généraux et que tous ceux qui sont en dessous n'ont qu'à répondre au benchmark de la fonction publique. Il comprend que, pour M. Canonica, il faut leur offrir cette liberté pour avoir certaines personnalités qui méritent un salaire plus important et leur offrir cette latitude et cette indépendance.

M. Canonica est d'accord et il irait même jusqu'à étendre ce raisonnement à certaines grandes vedettes du monde médical. Il aimerait par exemple bien pouvoir s'offrir le meilleur oncologue des Etats-Unis.

Le député (PLR) demande s'il y a un tournus régulier lié à cette problématique parmi les hauts cadres. Il pense par exemple à des personnes qui, au bout de 5 ans aux HUG, disent qu'ils ont beaucoup aimé, mais que La Tour ou Hirslanden, voire le CHUV, leur proposent mieux, qu'ils ont beaucoup

d'idéaux, mais que, à un moment donné, cela suffit. Finalement, ils auront des conditions de travail très intéressantes (il ne parle pas uniquement du salaire), mais si on l'ajoute au salaire, ils ont envie de se donner ce défi et ils partent dans le privé.

M. Canonica répond que ce n'est pas le cas. Pour tout ce qui concerne le médical au sens large, cela n'arrive jamais. Ce sont tous des gens de la maison qui portent la fierté de la maison, donc sûrement pas. Cela peut arriver un peu plus pour les RH ou pour la communication. Pour les soins, même si on leur réduit le salaire de 100 000 F, ils restent. Ce sont vraiment des gens de la maison.

Le député (PLR) demande, en parlant du bassin genevois, s'il y a des gens à l'extérieur qui auraient pu choisir un poste aux HUG, à La Tour ou à Hirslanden et qui considèrent que c'est quand même important d'être payé un peu plus et qui vont à la concurrence dans le privé.

M. Canonica demande si le député (PLR) parle des cadres ou des médecins.

Le député (PLR) comprend que les médecins ont des modes de rémunération un peu différents et qu'ils ne sont pas vraiment considérés par le cas de figure que l'on évoque. Il pensait donc plutôt à la direction où des personnes pourraient se dire que les HUG sont très intéressants, mais qui préfèrent aller à Hirslanden où ils gagneront peut-être 50 000 F de plus.

M. Canonica indique que, en 7 ans, il n'a pas eu un cas comme ça. Cela peut être vrai dans le comité de direction. Ce cas de figure peut se présenter pour la DRH ou pour la communication.

Un député (S) a parlé d'un salaire adéquat. Il tient à dire que tout le problème est le Conseil d'Etat. Quand on a fait la LOIDP, on s'est arrêté au milieu du gué. Il engagerait les directeurs en contrat de droit privé pour pouvoir les mettre à la porte en 24 heures.

Un député (PLR) relève qu'il y a quand même un certain nombre de règles à respecter, mais il croit que M. Canonica est d'accord avec le député (S) sur ce point.

M. Canonica signale qu'il y a une lettre qui circule au Conseil d'Etat, depuis des mois, où l'ensemble du conseil d'administration (les représentants du personnel se sont abstenus en expliquant que c'était une posture symbolique, mais qu'ils étaient en fait favorables) a demandé l'augmentation du DG. M. Canonica sait qu'il n'aura pas de réponse. Il suppose que c'est parce que le Conseil d'Etat ne veut pas l'augmenter. C'est certainement aussi pour des raisons dont M. Canonica espère avoir fait comprendre aux commissaires qu'il ne les trouve pas forcément fondées.

Audition M^{me} Anne Héritier Lachat, présidente du Conseil d'administration de l'Hospice général, le 19 novembre 2021

M^{me} Héritier Lachat voulait commencer par une brève introduction. Dans le cadre de son expérience de 3 ans à l'Hospice général, elle voulait faire une plaidoirie de bonne gouvernance, notamment en matière de rémunération. Elle rappelle que le conseil d'administration des établissements publics autonomes engage, mais ne peut pas décider de la rémunération. Quand M^{me} Héritier Lachat parle de rémunération par opposition à salaires, cela concerne tous les avantages financiers liés à la position, y compris la caisse de pension et d'autres indemnités. Quoique le conseil d'administration soit l'organe suprême et décide, dans le cadre de la loi, mais quand même avec une certaine latitude, de la stratégie de l'institution, il est responsable. Un autre élément important est la composition dudit conseil. Celui-ci est composé de membres choisis par tous les partis du Grand Conseil de membres choisis par l'ACG et de membres choisis par le Conseil d'Etat. Il reflète ainsi largement la société genevoise et l'opinion des personnes un peu plus engagées que les citoyens moyens. Dans ce contexte, M^{me} Héritier Lachat propose de redonner au conseil d'administration sa place et lui permettre non seulement de nommer le directeur général et éventuellement la direction générale, mais aussi de fixer leur rémunération.

M^{me} Héritier Lachat dit aux commissaires qu'ils peuvent faire confiance à ces conseils d'administration qui n'agissent pas dans le vide. On doit leur donner la compétence de nommer, par conséquent de choisir, dans le cadre d'un processus clair et transparent, la personne dont on a choisi le profil à l'avance et de fixer le salaire correspondant à un certain nombre de choses, en particulier à la réalité du travail et à la réalité de l'institution. M^{me} Héritier Lachat ne vient pas plaider pour aligner tous les salaires des EPA partout. Il est extrêmement important de tenir compte de la réalité de l'institution, mais aussi de la réalité de l'environnement. Les gens engagés ne viennent pas du vide. Ils viennent soit d'une autre activité étatique, soit, surtout, d'une autre activité dans le privé. C'est la raison pour laquelle il paraît essentiel de libérer les conseils d'administration des contraintes de la loi qui fixe les rémunérations à l'Etat, l'Hospice général étant complètement soumis à cette loi. En contrepartie, il faut que le processus soit transparent. C'est le conseil qui apporte cette transparence et qui doit mettre en place un système transparent. Ensuite, il doit dire ouvertement combien il paie la personne ou les personnes en question. Ces chiffres doivent être publiés dans les rapports annuels, ce qui n'est pas toujours le cas. M^{me} Héritier Lachat pense même que l'Hospice général dit qu'il est rémunéré dans le cadre de la loi.

M^{me} Héritier Lachat pense que le Conseil d'Etat doit être redevable de la transparence générale, puisque c'est quand même lui l'employeur suprême dans la république, et qu'il devrait faire régner de manière systématique cette transparence.

La deuxième contrepartie à ce pouvoir reconnu et assumé, c'est la soumission de la direction générale et du directeur général à un contrat de droit privé. Il faut sortir ces fonctions du système « fonctionnarial ». Cela permet d'exiger une responsabilité et une redevabilité de leurs employés supérieurs et d'éviter que ces positions ne soient vues comme une rente à vie d'un type un peu particulier. Toute cette proposition qui est très largement partagée par les membres du conseil de l'Hospice général pourrait permettre de donner au conseil son rôle, mais aussi d'avoir, le cas échéant, une discussion avec le Conseil d'Etat dans l'hypothèse où l'on estimerait que le salaire n'est pas en ligne avec les salaires que le Conseil d'Etat imagine pour cette fonction particulière. Cette discussion serait beaucoup plus intelligente parce qu'elle se fonderait sur l'analyse faite par l'institution elle-même. Celle-ci devrait justifier pourquoi telle personne doit recevoir cette rémunération globale dans le cadre d'une discussion entre employeurs puisque le plus grand employeur dans la république reste le Conseil d'Etat en dernier lieu.

Un député (PLR) a une question liée au terme utilisé par M^{me} Héritier Lachat concernant l'autonomie du conseil d'administration pour décider de l'engagement et de la rémunération du directeur général et qui est le verbe « nommer ». Pour le député (PLR), c'est un acte administratif lié à la fonction publique. Il n'a donc pas bien compris si le souhait de M^{me} Héritier Lachat est que l'Hospice général puisse engager les hauts cadres dans le cadre de contrats de droit privé et non dans le cadre de la B 5 05 (LPAC) ou de la LTrait.

M^{me} Héritier Lachat confirme que c'est bien cela. Elle n'aurait pas dû parler de « nommer ».

Le député (PLR) indique que la commission a auditionné plus tôt le président du conseil d'administration des HUG, M^{me} Héritier Lachat. Il conçoit volontiers que les HUG sont une entreprise active dans un domaine concurrentiel. Ce n'est pas forcément concurrentiel au sens du marché, mais malgré tout avec une très forte pression de demandes, avec des moyens de financement divers, etc. Pour le député (PLR), l'Hospice général s'apparente davantage à un service de la fonction publique. A un moment donné, une question va se poser. On peut considérer que les HUG sont une entreprise. Derrière tout cela, on pourrait imaginer que toutes les directions générales de l'Etat viennent dire qu'elles sont aussi une entreprise. On pourrait ainsi se demander si, par exemple, l'office cantonal de la détention est un service de l'Etat ou si c'est une entreprise. Dès lors, il aimerait savoir comment le

convaincre que l'Hospice général est aussi une entreprise et non un service de l'Etat.

M^{me} Héritier Lachat signale tout d'abord que l'Hospice général est indépendant depuis 1535. Au-delà, l'Hospice général est un des EPA. Cette structure est différente de la structure étatique générale de base. Elle présente la spécificité, comme n'importe quelle entreprise sous forme de société anonyme, d'avoir un conseil d'administration qui est l'organe suprême chargé de gérer cette entreprise. L'Hospice général est une entreprise de service. Le service qu'il donne est l'assistance sociale et la réinsertion. Si on veut parler de concurrence, l'Hospice général est en concurrence avec toute une série de services privés avec lesquels ils se voient plutôt en réseau qu'en concurrence. L'Hospice général est l'un des acteurs. Dans ce contexte, c'est une entreprise qui gère 1 milliard de francs d'immeubles. Quelque part, l'Hospice général a aussi une activité complètement entrepreneuriale et dans le marché.

Un député (S) constate que le budget de l'Hospice général dépend totalement du budget voté par le Grand Conseil, mis à part les revenus des immeubles. M^{me} Héritier Lachat parle de l'Hospice général comme d'une entreprise, mais L'Hospice général n'est pas soumis à un marché et ledit marché ne conduit pas à une concurrence au point où l'Hospice général n'aurait plus de revenus. A un moment donné, il y a des gens qui pourraient se dire qu'ils préfèrent aller à l'entreprise privée qui va leur donner le complément de leur AVS ou de leur assurance-maladie et qu'ils ne vont donc pas à l'Hospice général, mais cela ne sera pas comme ça. La majorité des gens qui vont à l'Hospice général sont des citoyens qui vont y chercher une aide sociale. Il y a d'ailleurs une loi qui permet à l'Hospice général d'avoir une garantie de l'Etat en cas de déficit. Il y a une différence entre le fonctionnement et la prestation, mais il y a quand même cette loi, et le député (S) est certain que, en cas de difficultés financières, l'Etat ne laissera jamais tomber l'Hospice général.

Le député (S) indique que le terme d'entreprise privée le gêne un peu ici. Il rappelle qu'il avait déposé un projet de loi à la Constituante pour réintégrer au sein de l'Etat non pas la gestion des immeubles, mais l'Hospice général pour son aspect social, une proposition qui n'a pas été suivie. Il ne considère pas que l'Hospice général est une entreprise privée.

Le député (S) demande quels sont les risques de marché de l'Hospice général. Par exemple, les SIG ont des risques parce qu'une grande partie de leurs activités sont en concurrence, notamment dans le domaine de l'électricité. Concernant la direction générale, il estime qu'il faut effectivement avoir des directeurs compétents, mais cela pose la question de savoir où l'on s'arrête. Il se pose ces questions parce qu'il s'agit de l'Hospice général. Il y a d'autres

entités comme les SIG où la situation est différente parce qu'une partie de l'activité est dans un domaine concurrentiel.

M^{me} Héritier Lachat ne définit pas l'entreprise par la concurrence contrairement au député (S). Par ailleurs, entre entreprise privée et entreprise publique, le lien est possible. M^{me} Héritier Lachat a dit qu'elle est terriblement attachée au A d'EPA. Dans ce sens, elle est complètement convaincue que l'Hospice général est et doit rester une entité qui, certes, exerce une tâche étatique, qui certes est un établissement public, mais cela n'empêche pas qu'il soit organisé de manière efficace et économique pour donner les prestations qu'il donne.

Les risques de l'Hospice général sont clairs en tout cas dans le domaine immobilier. Ils ont une politique de gestion dans ce domaine dont ils sont relativement fiers et qui leur permet de payer la moitié de leur budget de fonctionnement et de remplir un besoin social pour un certain nombre de logements puisqu'ils ont une partie de leur parc immobilier qui permet de loger des gens à des tarifs parfaitement concurrentiels. Une fois par année, l'Hospice général fait l'exercice que font tous les EPA et certainement tous les morceaux de l'Etat de discuter et d'accepter les risques de l'entreprise. Il se trouve que les risques de l'Hospice général sont conséquents. Il y a l'immobilier, mais il y a d'autres risques. L'Hospice général loge des gens, et son risque est de mal les loger. Il loge des migrants et le risque, qui s'est concrétisé une fois, est celui d'un incendie dans un foyer de migrants. Un autre risque pour l'Hospice général est de donner des prestations à des gens qui ne devraient pas en bénéficier.

L'Hospice général est comptable de l'argent public. Ils sont complètement au clair sur le fait que les prestations sont payées et garanties par l'Etat pour des raisons constitutionnelles. Leur budget de fonctionnement dépend du Grand Conseil et c'est la raison pour laquelle ils viennent présenter, d'une manière qu'ils espèrent convaincante, leurs éventuels besoins. S'ils ne les couvrent pas, l'Hospice général prendra les mesures qui s'imposent. Il y a déjà un certain nombre de postes qu'ils ne repourvoient pas ou qu'ils changent. Ils ne cherchent pas le profit, mais une gestion efficace. Dans ce contexte, même s'il y a des lois-cadres sur la manière dont les prestations sont gérées, l'Hospice général a une liberté parce qu'ils sont autonomes et qu'ils ont une responsabilité de les gérer au mieux. Là, il y a clairement un besoin de trouver les gens qui savent faire cela.

M^{me} Héritier Lachat fait remarquer que les gens qui savent faire cela au niveau de la direction – on les trouve aussi à d'autres niveaux – sont des gens qui prennent des responsabilités sérieuses et il faut que ces gens soient adéquats. Pour cela, il faut pouvoir les payer correctement, mais on doit aussi

pouvoir les renvoyer s'ils ne font pas leur travail correctement. Il faut pouvoir les renvoyer de manière clean en coupant les ponts et pas en les remplaçant ailleurs en faisant croire qu'ils sont bons.

L'Hospice général n'est pas une entreprise privée parce qu'il ne veut pas de l'électricité ni des soins. L'Hospice général apporte des services. Il y a des quantités d'entreprises privées qui ne font rien d'autre que d'apporter des services et qui restent des entreprises. L'Hospice général est une entreprise publique de service. Dans ce sens, ils ont besoin de gens compétents, mais aussi responsables et redevables pour remplir les missions.

Le député (S) note que M^{me} Héritier Lachat a introduit le terme d'entreprise dans la discussion. Au sens où on l'entend sur le marché, une entreprise, si elle n'a pas de contrats et qu'elle n'a pas de marché, fait faillite. L'Etat ne va pas venir lui donner de l'argent parce qu'elle n'a pas eu de commandes. L'Hospice général et ses prestations sont cadrés par des lois. D'ailleurs, quand il s'en écartait un peu, certains députés ont dit que l'Hospice général sortait du cadre. Quand les sommes à disposition sont inférieures à celles qu'il faut à l'Hospice général pour remplir ses missions, le Grand Conseil, notamment la commission des finances, est là pour voter des crédits supplémentaires. C'est à ce titre que le député (S) dit que l'Hospice général n'a pas ces risques financiers et c'est normal. Si la pauvreté vient à augmenter à Genève de manière considérable et que l'Hospice général n'arrive pas à satisfaire ses prestations, il ne va pas faire faillite. L'Etat sera là. La seule chose que l'on demande à l'institution et à son conseil, c'est d'utiliser à bon escient et de manière rationnelle les fonds mis à leur disposition. Concernant les cadres, parmi eux, il y a de hauts cadres et de moyens cadres et cela pose la question de savoir à quel niveau il faudrait intervenir. Le député (S) demande si, par exemple, le directeur de l'Hospice général doit gagner la même chose que le directeur de l'aéroport, que le directeur de la BCGe ou que le directeur des HUG.

M^{me} Héritier Lachat a dû mal s'exprimer. Elle a dit que le salaire et la rémunération générale devaient être fixés en fonction du travail qui est fait (on ne dirige pas les SIG comme on dirige l'Hospice général), de l'environnement y compris l'environnement légal qui dit quelles prestations doivent être données ou non, mais qui doit tenir compte de l'institution elle-même. M^{me} Héritier Lachat n'a jamais dit que le directeur général de l'Hospice général ni même les membres de la direction doivent être payés comme le directeur des HUG dont elle estime le travail et qui – on est dans une pesée des intérêts – mérite d'être payé de manière correcte. Le marché n'est pas l'alpha et l'oméga, mais la B 5 05 (LPAC) non plus. Pour avoir des gens auxquels on veut confier des tâches intelligentes, il faut que l'Hospice général ait une

latitude. Cela étant, M^{me} Héritier Lachat assure que ni les SIG, ni les HUG, ni l'AIG ne sont leurs modèles.

Le député (S) demande quel est le salaire adéquat notamment en fonction des critères de droit privé.

M^{me} Héritier Lachat répond qu'il lui semble que le conseil d'administration d'un EPA, où tous les partis sont représentés, est une autorité à laquelle les commissaires devraient faire confiance pour fixer ce salaire. Le salaire du directeur général de l'Hospice général est contraint par la B 5 05, mais ils ont une discussion au conseil qui serait plus intelligente s'ils n'étaient pas contraints comme cela. M^{me} Héritier Lachat fait remarquer que personne ne fixe un salaire comme ça. Elle a vécu dans un certain nombre d'autres endroits où les gens venaient réclamer des salaires qu'ils trouvaient assez souvent exorbitants. L'important est d'avoir un processus, d'avoir des critères et d'être transparent sur ceux-ci.

Un député (PLR) note qu'il est relativement facile d'avoir un benchmark pour les HUG puisqu'il y a d'autres hôpitaux universitaires comparables qui sont sous le même régime (sauf le CHUV qui est un service de l'Etat). Pour l'Hospice général, dont il salue l'autonomie depuis 1565 et qui doit être préservée, le benchmark est plus difficile parce que la situation n'est pas vraiment la même dans les autres cantons. En conséquence, quels sont les points de référence pour l'Hospice général ?

M^{me} Héritier Lachat estime que l'on ne peut pas échapper au point de référence de la grandeur de la maison. L'Hospice général a plus de 1 100 ETP, ce qui fait au moins 1 300 personnes à gérer. Ils gèrent des sites complètement diversifiés dans le canton. Ils ont des prestations différentes selon que les gens sont des migrants ou des bénéficiaires de l'aide sociale. Ils ont affaire à toute une série de difficultés. Ils ont un nombre incroyable de métiers. C'est cet inventaire qu'il faut faire en se disant ensuite de quelles compétences on a besoin. C'est la partie facile. Ensuite, on dit combien. Pour dire combien, ils vont trouver autour d'eux (dans d'autres cantons ou ailleurs) des gens qui font un travail qu'ils estiment équivalent. Il y a quand même d'autres gens actifs dans l'assistance d'une manière ou d'une autre. Le benchmark n'est pas celui de l'hôpital ni celui des SIG. Dans les autres cantons, à part deux d'entre eux sauf erreur, l'aide sociale dépend directement de l'Etat ou, dans un ou deux cas, directement des communes. Ce n'est donc pas nécessairement là que l'on va trouver des éléments de comparaison, mais dans un certain nombre d'autres institutions. M^{me} Héritier Lachat pense que l'on pourrait par exemple comparer un peu avec l'IMAD (M^{me} Héritier Lachat ne se prononce pas sur l'état actuel du salaire de l'IMAD).

Un député (PLR) note que l'Hospice général n'est pas le premier EPA à être entendu avec des revendications souvent semblables pour des spécificités différentes. De manière récurrente, ils rappellent leur autonomie et les difficultés du contexte législatif actuel dans la gestion du personnel. M^{me} Héritier Lachat a dit que le marché n'était pas l'idéal, mais que la B 5 05 (LPAC) non plus. Le député (PLR) demande si on pourrait imaginer un même cadre législatif avec un même degré d'autonomie, qui soit utilisé différemment, pour les 5 principales entités publiques autonomes. Par ailleurs, puisqu'il y a des pratiques très différentes, le député (PLR) aimerait savoir si, sur le principe, le modèle des SIG, avec un statut de droit public spécifique aux collaborateurs des SIG qui a permis une certaine souplesse et une certaine adéquation entre les métiers des SIG et son statut, pourrait être quelque chose qu'on pourrait dupliquer non pas pour prendre le même statut, mais pour avoir ce même degré d'autonomie dans un statut public, est quelque chose de souhaitable.

M^{me} Héritier Lachat répond, concernant les différents EPA et l'existence d'un même cadre et d'un même degré d'autonomie, qu'elle applaudit des deux mains. Elle pense que c'est important. Les présidents des conseils d'administration des 6 grands EPA se réunissent régulièrement et ils échangent sur ces thèmes. Ce qui est intéressant, c'est la transversalité des thèmes quoi que fasse l'institution. Dans la gestion de ces entités publiques, il y a clairement des éléments transversaux qui justifieraient un degré d'autonomie et un cadre global.

Concernant la question sur le modèle des SIG, M^{me} Héritier Lachat a déjà écrit au DF pour dire qu'elle avait un peu de peine à comprendre pourquoi le statut de fonctionnaire s'appliquait à l'Hospice général, mais elle voit que ce n'est pas le sujet ici.

Le député (PLR) fait remarquer que c'était, en revanche, sa question.

M^{me} Héritier Lachat indique que tout privé lui irait très bien, mais elle comprend très bien que ce n'est pas le débat. Ce qui paraîtrait important c'est d'avoir un statut comme celui des SIG qui est un statut spécifique de droit public. Dans son activité précédente, ils ont eu le privilège de pouvoir construire un statut comme ça pour la FINMA. Ils ont par exemple réduit les classes salariales de manière à pouvoir gérer intelligemment le personnel et ils avaient aussi certaines contraintes qui relevaient du droit public et c'est probablement juste pour le personnel « médian » d'avoir une protection un peu plus grande. Par contre, au niveau de la direction – M^{me} Héritier Lachat a compris qu'il y a une grande l'attitude au niveau de la direction des SIG – cela serait vraiment déjà un progrès avec un statut de droit privé pour toute la direction, mais l'idée du statut « hybride » des SIG est une bonne voie. Elle n'en connaît pas tous les détails, mais l'idée est bonne.

Discussion interne

Le président propose de revenir à la question d'un député (PLR) pour savoir si la commission doit demander le courrier évoqué par M. Canonica.

Un député (PLR) n'est pas sûr d'avoir bien entendu quel est le contenu de ce courrier.

Le président a compris que c'est un courrier émanant du conseil d'administration des HUG pour prendre position sur l'augmentation de salaire du directeur général, M. Bertrand Levrat.

Un député (PLR) a compris que c'est un courrier du conseil d'administration validé par l'entier de celui-ci et qui aurait été envoyé au Conseil d'Etat. Il trouverait ainsi intéressant d'avoir une prise de position du conseil d'administration.

Le président a une proposition médiane consistant tout d'abord à finir les auditions. Ensuite, compte tenu de l'ensemble des auditions réalisées et de l'aspect sensible de la problématique, il se demande s'il ne faudrait pas redemander l'audition du Conseil d'Etat. Dans ce cadre, la commission pourrait lui demander ce courrier du conseil d'administration des HUG.

Deux députés (MCG et PLR) veulent aussi aller dans le même sens que le président.

Un député (PLR) se permet une remarque générale. Dans toutes ces institutions, il y a des représentants des partis. On constate ainsi que la présidente actuelle du parti socialiste est membre du conseil d'administration de l'Hospice général. Il y a donc un côté particulier. Le député (PLR) pense qu'il serait assez sain que chacun des partis auditionne ses représentants dans chacune de ces institutions. A entendre M^{me} Héritier Lachat, le conseil d'administration de l'Hospice général a l'air assez unanime sur la volonté d'une certaine indépendance. A entendre le président du conseil d'administration des HUG, qui a été nommé par le ministre MCG en charge de la santé, on a le sentiment qu'il y a aussi une grande unanimité au sein de ce conseil d'administration sur ces pratiques. Le député (PLR) pense qu'il en va de même aux SIG, qui sont présidés par un bord politique et qui sont dirigés par un autre bord politique. C'est une invitation à ce que chacun fasse un peu ses devoirs au sein de son parti respectif pour entendre ce que ces gens ont à dire par rapport à leur réalité.

Un député (S) aimerait dire, en ce qui le concerne, que ces représentants se voient rarement avec leur parti. Par ailleurs, la commission des finances n'a jamais interpellé ces conseils d'administration alors qu'elle pourrait le faire. Il faut également dire qu'il y a des représentants qui ne suivent pas forcément les orientations de leur parti. Quand il était à l'AIG et même aux SIG, il y a eu des

problèmes très difficiles et il s'en est ouvert de manière très confidentielle à la direction de son parti qui l'avait nommé, mais c'est très rare.

Le député (S) trouve la question très pertinente, mais cela ne veut pas dire qu'il y aura une cohérence entre la ligne du parti et ce que l'administrateur pose parfois comme débat. En réalité, le débat que l'on a ici est très important parce que cela allonge le travail qu'il y a eu sur la LOIDP de manière très partielle et pas suffisamment approfondie. La Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat met en avant un débat qui est fondamental. Dans ce débat qui est très important, le député (S) aimerait aussi qu'on se place dans le futur en tenant compte de l'évolution de la société et de ces entreprises qui auront à affronter des situations qu'on ne perçoit pas immédiatement aujourd'hui, mais qui seront là demain. Concernant l'AIG par exemple, il s'agit d'activités qui sont vraiment en prise avec le marché. Quant à l'Hospice général, il y a une interrogation. Il est d'accord que la commission peut interroger ces membres de conseils d'administration, mais ce qui intéresse beaucoup plus, c'est la position des partis.

Un député (MCG) fait remarquer qu'un élément peu évoqué, mais que l'on pourrait également aborder est de savoir s'il ne faut pas différencier le poste de directeur général et les membres de la direction parce qu'il y a parfois un flottement entre les deux éléments. Il pourrait y avoir un statut spécial pour les directeurs généraux de ces établissements publics qui n'engloberait pas nécessairement toute la direction générale. C'est un débat à avoir au sein de la commission pour savoir si on peut faire une exception pour le directeur général ou pour les directions.

Un député (PLR) trouve que son collègue (MCG) a raison. En réalité, les projets de lois ne sont pas cette distinction entre la direction générale et le directeur général. En revanche, ils ont des distinctions plus larges. Certains ciblent la direction générale et d'autres vont au-delà. Ce sont des questions que la commission devra aborder. Ces problématiques de personnes ciblées par les différents projets de lois se posent à chaque fois dans ces projets de lois et les choix faits par les députés auteurs de ces projets de lois ne sont pas toujours les mêmes.

Audition de M^{me} Corinne Moinat, présidente du Conseil d'administration de l'aéroport international de Genève, 26 novembre 2021.

Concernant le PL 12901, M^{me} Moinat estime que soumettre la rémunération de la direction au Conseil d'Etat n'est pas une bonne idée. Cela ne ferait qu'alourdir le système et cela ferait fi de l'autonomie du conseil. M^{me} Moinat rappelle que Genève Aéroport n'est pas subventionné. En

revanche, informer le Conseil d'Etat et lui transmettre en détail toutes les données de la rémunération est normal et c'est ce qu'ils font déjà. M^{me} Moinat ne voit donc aucun problème à cela.

S'agissant de la transparence, aujourd'hui, on ne peut pas ne pas être transparent et M^{me} Moinat est favorable à mentionner, dans le rapport annuel, le montant total des rémunérations versées à la direction générale, part variable incluse, avec le montant exact le plus élevé et respectivement le plus bas des fonctions concernées, comme cela se fait aujourd'hui dans passablement d'entreprises.

Un député (EAG) note que M^{me} Moinat dit qu'il ne faut pas plafonner les salaires et qu'il ne faut pas qu'ils soient limités. Il demande si elle prône, donc, des salaires potentiellement illimités dans ce domaine ou si elle estime qu'il y aurait un plafond à mettre pour éviter des dérapages qui peuvent exister dans toute institution, si bien gérée soit-elle.

Le député (EAG) a écouté avec attention M^{me} Moinat sur les raisons que l'on peut avoir pour mettre en avant potentiellement des salaires dépassant ce que prévoit le projet de loi. Elle a parlé des compétences très diverses des personnes qu'il s'agit potentiellement de recruter, des difficultés importantes et diverses auxquels ce directeur devrait se confronter et de la rareté des individus potentiellement en mesure d'occuper à satisfaction un tel poste. Le député (EAG) entend bien ces objections. Par rapport au fait d'y répondre en disant qu'il faut aligner des billets sur la table et « acheter » sur le marché mondial des individus de ce type, qui sont très rares et donc chers, il aimerait savoir s'il n'y aurait pas une alternative consistant à développer une formation interne de cadres qui auraient un cursus au sein des institutions publiques genevoises avec les spécificités de ces institutions, que l'on préparerait pour occuper les places les plus hautes dans ces institutions et qui seraient intégrés au système qui bénéficierait des avantages de celui-ci, mais pas des avantages du marché international des hauts cadres dirigeants d'entreprise. Par exemple, si on a une rareté d'un certain légume, on le plante, on le développe et, ensuite, on a les légumes que l'on veut.

Face à cette rareté et face à la difficulté de ces postes, le député (EAG) se demande si on ne pourrait pas développer une alternative en termes de formation interne au secteur public genevois plutôt que d'aller chercher des candidats sur le marché international de la main-d'œuvre très qualifiée de très hauts dirigeants.

M^{me} Moinat aimerait rappeler, par rapport à la question des dérapages, qu'on parle d'un conseil d'administration où sont représentés tous les partis, les riverains, les communes voisines et les personnes nommées par le Conseil

d'Etat et toutes ces personnes sont chargées d'évaluer la rémunération du directeur de l'aéroport. S'agissant de la formation, M^{me} Moinat pense que c'est un vœu pieux. Il n'y a pas beaucoup d'aéroports et il n'y a que deux aéroports nationaux en Suisse soumis à ces législations. Les gens qui viennent à la direction générale de l'aéroport sont par exemple souvent des pilotes au niveau des opérations. Toutefois, si on fait une telle formation, il s'agit de savoir à qui on l'ouvre et comment. D'ailleurs, il ne faut pas seulement savoir comment fonctionnent les établissements publics. Il y a tout le secteur aéronautique. Il y a toutes les réglementations internationales. Finalement la connaissance des établissements publics est mince parmi toutes les compétences qu'il faut avoir. M^{me} Moinat ne pense donc pas que c'est une bonne idée.

Il faut aussi savoir qu'on ne va pas dire que l'on va payer le directeur 1 million de francs et que l'on va voir qui peut entrer dans ce cadre. Cela ne se passe pas de cette manière. Ils vont faire un cahier des charges. D'ailleurs, celui-ci évolue et ils ne vont certainement pas prendre le même cahier des charges que celui pour M. Schneider, il y a 5 ou 6 ans. Ils vont ainsi faire un nouveau cahier des charges puis ils vont lancer des offres d'emploi et regarder qui peut y répondre. Personne n'arrive jamais à répondre totalement au cahier des charges. Le but n'est pas de se dire qu'on va payer le DG 1 million de francs. Si on arrive à trouver quelqu'un à 400 000 F ou 500 000 F, c'est volontiers. Ils ne vont pas tout de suite annoncer le prix de la personne. Ce n'est pas un but en soi de payer si cher une personne. Il faut toutefois se rendre à l'évidence qu'il y a un marché. Leur but n'est pas de sortir la planche à billets, mais d'avoir la meilleure personne, au bon endroit, avec les qualités requises et, pour l'avoir, il faut y mettre le prix. Ce prix est peut-être de 1 million de francs ou de 500 000 F. M^{me} Moinat n'en sait rien. Pour le moment, le directeur de l'aéroport de Zurich est à 900 000 F, mais l'aéroport est plus grand et il y a plus de responsabilités. Ce n'est donc pas un but en soi de payer à tout prix le plus cher possible un directeur d'aéroport.

Le député (EAG) comprend bien que M^{me} Moinat ne veuille pas payer plus cher qu'il ne le faudrait. C'était l'idée d'essayer de trouver une logique alternative à celle du simple paiement, le cas échéant très cher, pour répondre à l'objectif de trouver une personne très qualifiée. Il comprend le fait que ces qualifications ne concernent pas uniquement la manière dont sont gérés les établissements publics genevois, mais tout le secteur aéronautique. Quand il parle de formation, il imagine que le directeur a un staff autour de lui et qu'il y a une équipe de direction à travers laquelle on peut progresser en étant au contact avec la branche, avec des échanges le cas échéant avec d'autres aéroports, etc. Le scénario que le député (EAG) décrit comme alternative ne lui semble pas absurde. C'est sur le tas qu'on se forme. Un député (PLR) lui

soufflait qu'il veut faire une ENA à la genevoise, mais ce n'est pas cela. Le député (EAG) est issu d'un apprentissage dual, dans une usine d'un côté et à l'école de l'autre. Là, c'est bien un apprentissage au contact de la pratique qui pourrait être mis en place pour répondre à la pénurie de directeurs potentielle qui justifie, selon M^{me} Moinat, en tout cas partiellement, le haut prix auquel on les paie.

M^{me} Moinat aimerait dire que la force et les compétences accumulées d'un directeur se prendraient aussi en travaillant dans d'autres aéroports et dans d'autres secteurs de l'aviation. C'est quelque chose qu'on ne pourrait pas forcément offrir à Genève. S'agissant de l'interne, évidemment, ils étudient la possibilité de faire de la promotion interne. Selon M^{me} Moinat, ils n'ont pas actuellement à l'interne la bonne personne pour remplacer M. Schneider qui s'en va dans 3 ans. Par ailleurs, si les salaires devaient être plafonnés à ce niveau, il faut savoir que certains des N-1 dépassent déjà ce niveau. Cela voudrait dire que, si les salaires devaient être plafonnés, même s'il y avait le talent qu'il fallait à l'interne, ils ne pourraient pas le faire parce qu'ils dépassent déjà ce niveau.

Un député (PLR) note que M^{me} Moinat a déjà répondu à la question qu'il voulait poser sur la possibilité d'envisager des contrats de droit privé pour le directeur général. Il demande si l'ensemble du personnel de l'aéroport est soumis à la B 5 05 (LPAC) et si Genève Aéroport applique la B 5 15 (LTrait).

M^{me} Moinat répond qu'ils n'appliquent ni la B 5 05 (LPAC) ni la B 5 15 (LTrait).

Le député (PLR) relève que, s'il est possible de proposer demain des contrats de droit privé, cela permettrait d'avoir un appel d'offres et une négociation en termes d'objectifs, de salaires et de suivi des objectifs et des résultats, qui permettraient peut-être d'avoir un pilotage plus serré. Il aimerait savoir dans quel cadre juridique se trouve, aujourd'hui, le directeur général.

Le député (PLR) demande si M^{me} Moinat envisagerait la possibilité d'avoir des contrats de droit privé uniquement pour le directeur ou si, pour pouvoir être attractif sur ce marché ouvert, il faudrait aussi avoir la possibilité d'engager d'autres types de professionnels, membre de la direction ou non, avec des contrats de droit privé. L'aéroport a peut-être besoin d'avoir des spécialistes très pointus dans certains domaines.

M^{me} Moinat explique qu'ils ont leur propre grille salariale et leur propre statut du personnel, qui s'apparente passablement à celui de l'Etat, mais les niveaux de classe ne sont pas les mêmes. Ils sont un établissement public autonome EPA et ils ont leur propre grille de salaires et le statut dont est garant le conseil d'administration. Au niveau de contrat de droits privés, elle y était

favorable déjà à l'engagement de M. Schneider, mais uniquement pour lui, parce que c'est compliqué chez eux et qu'ils ont un statut qui l'interdit. Après, si cela venait dans une loi, il faudrait modifier le statut dans ce sens. M^{me} Moinat a quand même un petit bémol pour faire des contrats de droit privé pour tous les membres de la direction, mais cela pourrait s'envisager. Cela devrait être étudié. En tout cas, pour le directeur général, elle y était favorable. Ils avaient demandé des avis de droit et il est extrêmement compliqué de changer les statuts du personnel. Cela prend beaucoup de temps. C'est pour cela qu'ils n'ont pas pu le faire à l'époque avec M. Schneider.

Un député (MCG) aimerait revenir sur la question de son collègue (EAG) et la réponse de M^{me} Moinat sur la formation à l'interne, c'est-à-dire le fait que des gens se trouvant dans le cadre de Genève Aéroport puissent accéder à des postes directoriaux assez élevés. Il en déduit qu'il y a peu ou pas de vivier à l'interne. Il demande si cela n'interroge pas M^{me} Moinat sur le fonctionnement de l'aéroport. Le député (MCG) est peut-être un peu vieux jeu en pensant qu'on peut accéder à un poste élevé en venant de la base dans une institution ou dans une entreprise. C'est peut-être un changement de société, mais il y a peut-être aussi à s'interroger sur le fonctionnement de Genève Aéroport du fait qu'on n'aide peut-être pas assez les employés à accéder en haut de certaines hiérarchies.

Le député (MCG) note que M^{me} Moinat a beaucoup parlé du directeur général, mais peu des autres membres de la direction. Il demande si Genève Aéroport est vraiment contraint de faire de la surenchère salariale. Au niveau du directeur général, il y a des comparatifs avec Zurich voire avec des aéroports à l'étranger, mais M^{me} Moinat s'est peu exprimée sur les autres postes de directions. Que penserait M^{me} Moinat s'il y avait une limitation au niveau légal sur ces salaires ?

M^{me} Moinat indique que, au niveau du fonctionnement à l'interne et de la relève, c'est un problème sur lequel se penche le conseil d'administration. M. Schneider pourrait avoir un grave problème de santé du jour au lendemain et le conseil d'administration lui a donc demandé d'avoir un plan de relève, en tout cas temporaire. C'est le rôle du conseil d'administration de prévoir ce genre de choses. Pour assurer sa suppléance en cas de problème, M. Schneider a prévu ses deux directeurs adjoints : le directeur commercial & développement et le directeur des opérations. C'est vraiment un mouton à cinq pattes que l'on recherche. A ce niveau, à l'interne, M^{me} Moinat pense qu'il n'y a personne. Les choses peuvent changer d'ici deux ou trois ans, mais cela l'étonnerait.

Concernant le salaire des membres de la direction, les deux personnes qui sont les directeurs adjoints de M. Schneider ont déjà des salaires plus hauts que

le plafond prévu par le projet de loi et les autres les talonnent parce que les traitements correspondent à la grille salariale. Il y a une commission qui évalue les postes et, aussi bien la directrice des ressources humaines, le directeur des finances ou le directeur des infrastructures entrent dans les classes. Quand ils ont cherché des candidats pour ces postes, ils leur ont annoncé que la rémunération se situait dans la classe X, avec un minimum et un maximum. Lors de son engagement, les prétentions du directeur des opérations, qui venait de l'aéroport de Zurich, étaient trop élevées pour Genève Aéroport, mais un accord a été trouvé après négociations. Néanmoins, c'est un salaire qui se situe au-dessus du plafonnement proposé. Quant au directeur adjoint, qui est là depuis plus de 25 ans, il y aurait un réel problème si sa rémunération devait être plafonnée ainsi. Grâce au système de salaire, avec les annuités et les primes fidélité notamment, au fil des années, son traitement n'a cessé d'augmenter et est aujourd'hui assez élevé, mais pas tout à fait autant que celui de M. Schneider. En revanche, pour des postes comme ceux de la cheffe de la communication ou de la cheffe des ressources humaines, Genève Aéroport est dans une fourchette qui ne pose pas problème pour trouver des candidats.

Le député (MCG) trouve inquiétant de se dire que ce sont des personnes qui ont des salaires du niveau des conseillers d'Etat, voire plus élevés. Il y a de quoi s'interroger sur les rémunérations des conseillers d'Etat ou les rémunérations générales des régies publiques. En tant que simple citoyen, il se dit que c'est un peu surprenant.

M^{me} Moinat note que ce n'est pas du tout le même système quand on est conseiller d'Etat. C'est une vocation d'être conseiller d'Etat. On ne pose pas son curriculum vitae avec ses compétences pour être engagé. On est élu sur un programme. Cela n'a rien à voir. Pour l'anecdote, M. Kudelski, qui a été son premier vice-président pendant 5 ans, lui a raconté qu'il est devenu plus intelligent le jour où il a compris que l'un de ses directeurs pouvait gagner plus que lui parce qu'il avait davantage de compétences que lui.

Le député (MCG) a une autre appréciation concernant les conseillers d'Etat. Il a l'impression que c'est quand même un métier beaucoup plus à risque que d'être haut cadre à l'aéroport, mais c'est une question encore différente. Les conseillers d'Etat ont quand même à gérer 8 milliards de francs de budget, ce qui est plus élevé que le chiffre d'affaires de l'aéroport, et quand ils le font mal, il y a toujours la possibilité de leur montrer la porte de sortie.

Audition de M^{me} Anne Hornung-Soukup, présidente du Conseil d'administration des TPG, le 26 novembre 2021

M^{me} Hornung-Soukup indique que les TPG sont une entité autonome avec un actionnaire unique qui est le canton de Genève avec lequel ils sont liés par un contrat de prestations. La gestion de l'entreprise est réglée par un règlement qui est révisé régulièrement et qui est entièrement public. Les rémunérations du directeur général et des directrices et directeurs sont fixées par le bureau du conseil d'administration et le Conseil d'Etat en est toujours informé pour confirmation. M^{me} Hornung-Soukup signale que le directeur général des TPG est payé tout à fait en ligne avec son expérience, sa compétence et le cahier des charges. Elle précise qu'il est payé moins que le directeur général précédent. Il n'y a pas eu beaucoup de candidats pour cette position en 2015 et un des candidats s'est même retiré du processus juste avant la décision finale. Il faut également indiquer que la rémunération du directeur général correspond à environ 7 fois la plus basse rémunération des employés des TPG, soit loin de la limite de 12 fois qui avait été discutée dans cette proposition appelée « pour des salaires équitables ».

M^{me} Hornung-Soukup aimerait détailler ce que le directeur général a pu faire avec le collège de direction depuis qu'il est là en 2015. Quand il est arrivé, les TPG étaient dans une position très difficile. Le succès de l'IN 146, qui avait baissé les tarifs, a eu comme conséquence une perte immédiate d'environ 12 millions de francs pour les TPG et une grève d'un jour à la fin 2014. Le moral était donc très bas à ce moment et c'était difficile pour les TPG. En plus, à fin 2016, en partie suite à ces événements de 2014, 3 directeurs sur 7 étaient manquants, deux d'entre eux étant partis. Il fallait donc rapidement engager de nouvelles personnes pour la direction et, surtout, rétablir la confiance du collège de direction et de tout le personnel des TPG.

M^{me} Hornung-Soukup aimerait également revenir sur trois grands succès récents des TPG qui viennent en plus du fait de gérer un réseau de 450 véhicules et 1 200 conductrices et conducteurs. Il faut savoir que, en 3 ans, les TPG ont réussi 3 grands défis qui ont nécessité un travail intense du directeur général et de tous les membres du collège de direction. A fin 2019, il y a eu le lancement du Léman Express qui avait nécessité plusieurs années de préparation et de travail des TPG pour modifier 50% des lignes TPG afin de desservir les gares du nouveau train. Il n'y avait pas eu de modification de lignes de cette envergure aux TPG auparavant. Le jour de l'ouverture de cette ligne n'était pas seulement un succès. C'était un moment très émotionnel parce que c'était le fruit d'un travail de longue date.

Un deuxième succès a été obtenu en 2020 avec l'ouverture, en plusieurs étapes, du nouveau dépôt d'En Chardon qui a aussi demandé beaucoup de

temps et de travail (15 ans de planification et 5 ans de construction) et ce dépôt a bien fonctionné depuis le début. Les conductrices et conducteurs sont très satisfaits de ce nouveau dépôt et c'est très utile pour les TPG parce que cela permet un meilleur service de ce réseau à toute la population de la région.

Le troisième événement est celui qu'ils appellent un peu à l'interne l'événement des 100 ans, en espérant que ce n'est pas comme le changement climatique où cela devient tous les 10 ans puis tous les deux ans parce qu'on ne peut alors pas. Il faut savoir que, en temps normal, les TPG fixent les lignes et les horaires des conductrices et conducteurs des mois à l'avance, voire une année à l'avance. C'est ainsi un processus très lourd et très compliqué qui exige beaucoup de travail. En juin 2021, le sommet Biden-Poutine a été une source de travail exceptionnel pour les TPG. Ils n'ont pas l'habitude de faire en 10 jours ce qu'ils font normalement en une année. C'était un travail non seulement du directeur général et du collège de direction, mais aussi de beaucoup de collaboratrices et collaborateurs aux TPG. Ce jour-là a montré aussi une responsabilité et une autonomie de la part des conductrices et conducteurs qui ont été exceptionnels. En effet, les lignes changeaient en cours de journée parce que les autorités bloquaient une ligne et en ouvraient une autre. Cela a été véritablement exceptionnel.

Lors de ces trois événements exceptionnels, qui s'ajoutent au fait de gérer un réseau très dense à Genève, le travail du directeur général, des directrices et des directeurs a été exemplaire. Pour l'avenir, les plans climatiques, publiés cette année, fixent l'objectif d'une augmentation des transports publics à 40% des trajets par rapport aux 20% actuels. Cela fait une argumentation de près du double d'ici 2030 ou 2050 selon l'un ou l'autre de ces plans qui diffèrent un peu. Les TPG ont la ferme intention d'atteindre cet objectif pour la région genevoise et, pour cela, ils ont besoin de cadres très motivés et très travailleurs.

Un des deux projets de lois propose le plafonnement de la rémunération de toutes les directrices et directeurs, y compris le directeur général au niveau maximum de rémunération de l'Etat qui est d'environ 254 000 F par année. Les TPG, le conseil d'administration et le bureau sont opposés à cette proposition pour toutes les raisons que M^{me} Hornung-Soukup vient d'exposer. La rémunération du directeur général ainsi que des directrices et directeurs n'est pas la première motivation et ce n'est surtout pas l'unique motivation de leur venue aux TPG, mais c'est un facteur important pour attirer des personnes compétentes qui peuvent être attirées, de leur côté, par le secteur privé où ils sont payés bien plus. Pour les directeurs des 7 domaines, les rémunérations les plus élevées sont d'environ 330 000 F. Cela concerne plusieurs personnes qui sont en fin de carrière, qui sont seniors et qui bénéficient de l'ancienneté dans

les salaires. La rémunération actuelle la plus basse est de 237 000 F, ce qui est plus bas que le plafond proposé.

L'autre projet de loi propose d'avoir une grande transparence. M^{me} Hornung-Soukup précise que les TPG sont entièrement transparents ou presque. En effet, ils publient en détail la rémunération exacte du directeur général, le total de la rémunération du collège de direction, hors du directeur général, et la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein des 7 directeurs qui ne sont pas directeur général. En publiant ces chiffres, qui sont dans leurs états financiers accessibles publiquement, les TPG sont plus transparents, aujourd'hui, que la plupart des opérateurs de transports publics en Suisse. Beaucoup hésitent en effet à donner ce genre de détails que les TPG donnent depuis des années. Ils ont demandé à l'union des transports publics suisse d'avoir le détail de tous les opérateurs, mais ce n'est pas possible. Ce n'est pas public.

Un député (PLR), concernant le statut du personnel, aimerait savoir si les TPG appliquent la B 5 15 (LTrait) et la B 5 05 (LPAC) ou s'ils ont leur propre statut. Pour les hauts cadres pour lesquels la rémunération a été adaptée en fonction du niveau de responsabilité et de compétences requises, il aimerait savoir si les contrats restent de droit public ou s'il a été possible de sortir de ce cadre pour mettre en place des contrats de droit privé. Si tel n'est pas le cas, il souhaite savoir si les TPG pourraient trouver utile de bénéficier de contrats de droit privé, entre autres pour être attractif sur le marché du travail, notamment pour la fonction de directeur général.

M^{me} Hornung-Soukup indique que le statut du personnel est propre aux TPG. Ce ne sont pas des fonctionnaires de l'Etat de Genève comme on le décrit. Pour les hauts cadres, c'est un contrat tout à fait en ligne avec le droit public. Il n'y a pas d'exception au droit public. Ils pensent à l'idée d'avoir un contrat de droit privé peut-être seulement pour le directeur général. Ils considèrent que sa rémunération est généreuse sans être excessive. C'est quelqu'un qui a une immense capacité de travail et qui travaille 3 samedis sur 4. Ces événements décrits plus tôt ont exigé un travail et des heures supplémentaires des hauts cadres qui étaient exceptionnels aussi. Quant à savoir si on pourrait envisager un contrat de droit privé pour le directeur général, M^{me} Hornung-Soukup répond franchement oui. Cela serait tout à fait envisageable pour les TPG. Ils n'en ont pas encore discuté en détail. C'est très prématuré pour eux. Il faudrait en discuter avec le bureau et avoir tout le conseil pour faire ce changement.

Il faut savoir qu'ils ont eu de la peine à trouver M. Berdoz en 2015. M^{me} Hornung-Soukup n'était pas là, mais on lui a raconté le processus. Notamment avec les succès récents, M^{me} Hornung-Soukup espère que les

choses ont évolué depuis lors, mais il faut voir que les contraintes de la position de directeur général dans le public sont nettement plus élevées que dans le privé. Les contraintes du business de base, avec un réseau très dense à Genève, mais qui fonctionne et qui est très bien organisé, sont normales pour ce business, mais il faut y ajouter la contrainte d'appartenir au canton qui est le propriétaire. Il est ainsi normal que le canton ait son mot à dire. Dans n'importe quelle entreprise, l'actionnaire majoritaire ou à 100% a son mot à dire et peut décider des choses. Pour M^{me} Hornung-Soukup, c'est donc envisageable si cela leur permettait d'attirer plus de talents. Heureusement, M. Berdoz n'est pas encore par l'âge de la retraite parce qu'ils ne peuvent pas se permettre de le perdre pour l'instant. Ils peuvent toutefois se demander si, au moment où ils devront le remplacer, s'ils auront un choix aussi faible qu'à l'époque ou s'ils auront d'autres choix. Avec le plan climatique, les transports publics et le fait d'être plus en odeur de sainteté, les TPG sont dans un « sweet spot » où ils attirent plus les gens qu'à l'époque.

M^{me} Hornung-Soukup rappelle que l'année 2011 a été mémorable, dans un mauvais sens dans l'histoire des TPG, puisqu'il y a eu une réorganisation majeure des lignes qui n'a pas été considérée comme un grand succès. Tout cela a mené au fait que, en 2015, ils avaient très peu de choix. Heureusement, la personne choisie a été la bonne personne. C'est donc vraiment quelque chose que l'on pourrait envisager et qui est tout à fait sans problème. M^{me} Hornung-Soukup suppose que cela nécessite une loi, mais, si c'est pour toutes les entités publiques, cela serait très salubre pour trouver quelqu'un avec les compétences de M. Berdoz.

Un député (MCG) était parmi les administrateurs qui ont procédé au recrutement du directeur général actuel. Ce que dit M^{me} Hornung-Soukup concernant ce candidat qui est parti au dernier moment n'est pas tout à fait exact. Il y a eu d'autres raisons sur lesquelles le député (MCG) n'entre pas dans le détail. Par ailleurs, s'il y a eu peu de candidats à l'époque, c'est parce que le cabinet de recrutement choisi n'était pas allé dans les cibles qu'il fallait. Il s'était focalisé sur des gens qui avaient un « core »-métier dans les transports, or ce n'est pas ce qui avait été demandé. Ils demandaient un directeur général et pas spécifiquement à avoir de l'expérience dans le « core »-métier.

Un député (UDC) note que M^{me} Hornung-Soukup a parlé d'un objectif de 40% des trajets qui devront être faits en transports publics. Il aimerait des précisions à ce sujet. Il a également compris que 7 personnes touchent 330 000 F ou plus.

M^{me} Hornung-Soukup précise que ce sont 2 personnes sur 7 qui touchent 330 000 F.

Le député (UDC) comprend que les autres seraient dans une tranche entre 237 000 F et 330 000 F.

M^{me} Hornung-Soukup confirme la remarque en précisant que c'est bien plus bas que 330 000 F.

Le député (UDC) aimerait savoir quel est taux de remplissage actuellement, y compris pour le Léman Express. Enfin, il souhaite connaître le nombre d'utilisateurs actuels du Léman Express.

M^{me} Hornung-Soukup explique que l'objectif prévu, tant dans le plan climat du canton que dans celui de la Confédération, est le même, à savoir que 40% des trajets en Suisse devraient être faits en transports publics. Le canton est plus ambitieux parce que l'objectif est fixé pour 2030 tandis qu'il est fixé pour 2050 dans le plan de la Confédération. Le taux actuel pour toute la Suisse est en moyenne de 23 ou 24% de trajets faits en transports publics. Il faut savoir que la différence est énorme entre les cantons. A Genève, le taux est bas, avec un taux de 22 à 23% des trajets, comparé aux villes alémaniques. A Zurich, ils sont déjà à plus de 41% des transports qui sont faits en transports publics aujourd'hui. Ils ont, certes, un RER beaucoup plus touffu que le Léman Express, mais cela veut dire que, si on veut atteindre 40% à Genève, il faut pratiquement doubler les prestations des TPG, ce qui est énorme. Par rapport aux 450 véhicules actuels, il faudrait y ajouter 225 véhicules à acheter et des conducteurs à engager.

M^{me} Hornung-Soukup estime que c'est très ambitieux de la part des TPG si c'est pour 2030. Ils sont prêts ou presque. Si c'est pour 2050, il y a un peu plus de temps, mais cela reste des objectifs très ambitieux. Toutefois, M^{me} Hornung-Soukup croit que c'est tout à fait atteignable. Si Zurich est déjà maintenant à 41%, il faut imaginer que cela doit doubler à Genève rien que pour être au niveau de Zurich sans avoir l'espoir de faire mieux.

Au niveau des salaires, ce sont 2 personnes sur 7. Cette information n'est pas donnée dans le détail dans le rapport de gestion. C'est la raison pour laquelle M^{me} Hornung-Soukup a dit que les TPG sont « presque » entièrement transparents. Il s'agit ainsi de 2 personnes sur 7 qui sont seniors et qui ont un salaire entre 330 000 et 337 000 F. Pour les autres, les commissaires peuvent faire les calculs avec les chiffres qui sont publics. Il y a ainsi le package des 7 qui sont non-directeurs et, en le divisant par 7, on obtient la moyenne. Aujourd'hui, le moins bien payé, qui est là depuis 7 ans, est payé 237 000 F, soit bien plus bas que les 2 qui ont la séniorité et qui sont là depuis un bon moment.

Au niveau du taux de remplissage, cela dépend du jour pris en considération, mais les TPG ont, en moyenne, un taux de remplissage d'un peu

plus de 80%. Ils ne sont pas au taux qui existait juste avant le COVID. En sachant qu'ils sont partis d'un taux de 10% de remplissage au moment du COVID, ils sont déçus, mais ils sont quand même en train de se rattraper. Ils ont présenté tout un plan, qui est déjà en cours, au canton, pour attirer plus de gens et arriver à 100%. Ce qu'ils ont découvert depuis quelques années, c'est qu'ils ont un directeur de marketing et de communication qui est très efficace. Les TPG ont lancé plusieurs campagnes de publicité, notamment avec des émojis sur les véhicules, et deux de ces campagnes ont gagné des prix, un prix de publicité de transports publics suisse et un prix de transports publics européen. Dès que les TPG font un projet de marketing de ce genre, on voit une hausse de la fréquentation. Ensuite, cela se calme. Les TPG n'ont pas d'argent pour faire des plans de marketing qui durent à grands frais durant des mois et c'est donc plutôt ponctuel, mais cela fonctionne.

Pour le Léman Express, il faut rappeler que l'objectif, à son lancement, était d'atteindre 50 000 passagers par jour en deux ou trois ans. En janvier 2019, soit deux mois après son lancement, le taux de remplissage était déjà de 49 000 passagers. Le Léman Express a ainsi été un énorme succès avant le COVID. Aujourd'hui, le Léman Express est à nouveau avec 49 000 passagers. Ils atteignent ainsi leur objectif qui était visé au bout de 2 ou 3 ans. M^{me} Hornung-Soukup prend le Léman Express presque tous les jours et il est vrai que, au milieu de la journée, il y a toute la place qu'il faut. En revanche, le matin, surtout quand on va vers l'hôpital qui est le plus grand employeur du canton, c'est rempli. C'est vraiment un grand succès. M^{me} Hornung-Soukup n'a pas encore les derniers chiffres pour Unireso, mais vu le pourcentage énorme que représentent les TPG au sein d'Unireso, le taux d'Unireso doit se situer autour de 80%.

Un député (UDC) note que M^{me} Hornung-Soukup dit que, pour atteindre les 40% de trajets en transports publics en 2030, il faudra pratiquement doubler le nombre de véhicules. Par rapport à l'investissement qui sera nécessaire, plus les moyens financiers et humains que cela représente, cela semble quasiment impossible.

M^{me} Hornung-Soukup estime que ce n'est pas impossible avec de la volonté. Il y a d'autres régions ou villes qui l'ont fait. Elle admet toutefois que c'est très ambitieux. Elle signale que les TPG sont déjà en commande pour d'autres bus électriques à charge rapide du style du TOSA. Ils sont aussi en train de préparer l'appel d'offres pour beaucoup de trams. Il y a actuellement trois sortes de trams dont les plus anciens, les Dueweg, arrivent en fin de vie. Celle-ci a été étirée jusqu'en 2030 pour ne pas investir selon une décision prise il y a 8 ou 10 ans. Maintenant, les TPG préparent un grand investissement. La livraison aurait lieu entre 2024 et 2028 pour pouvoir remplacer ces trams

Duewag, mais aussi pour les extensions de trams vers Saint-Julien-en-Genevois, Bernex et Ferney-Voltaire. Ces lignes étant en construction, il faut que les TPG aient les véhicules nécessaires d'ici 2024 ou 2025. Il y a ainsi déjà un grand plan d'investissement. Il faut également rappeler que, pour l'instant, ce sont les TPG qui s'endettent pour investir. La propriété des véhicules n'est pas dans les mains du canton, mais dans celles des TPG. C'est vraiment quelque chose qui est investi par les TPG. Avec l'aide du canton, M^{me} Hornung-Soukup n'est pas sûre qu'ils arriveront à 225 nouveaux véhicules d'ici 2030, mais cela sera peut-être possible pour 2033. Cela serait alors un grand pas en avant vers ces 40% des trajets faits en transports publics. Aujourd'hui, Genève est en retard sur ce plan.

Le député (UDC) demande si ce sont les TPG eux-mêmes qui vont emprunter sur le marché, avec la caution de l'Etat, ou s'ils passent par l'Etat pour faire les emprunts.

M^{me} Hornung-Soukup répond que les TPG ont effectivement la garantie de l'Etat, ce qui simplifie les choses, mais ils ont des prêts bancaires. Ils ont aussi une obligation pour En Chardon et ils préparent une autre obligation. Ils regardent aussi les obligations vertes (green bonds). En effet, le financement de l'achat de véhicules propres comme le TOSA entre tout à fait dans les critères des green bonds. M^{me} Hornung-Soukup vient du monde de la finance et elle peut dire que l'émission de green bonds est assez contraignante, mais c'est très recherché par les fondations de prévoyance en Suisse. M^{me} Hornung-Soukup signale que, quand les TPG ont lancé l'émission de l'obligation pour En Chardon, en 2014 ou 2015, cela a été placé en moins d'une heure auprès des fondations de prévoyance de la Suisse. C'était 150 millions de francs à 0,8% ou 0,9%. Maintenant, les TPG discutent de green bonds avec le canton et avec les banques. Ils pensent en effet que les TPG ont beaucoup à offrir pour ce genre d'instruments qui est très voulu par les investisseurs.

Une députée (S) voulait revenir sur l'objectif de transparence et notamment sur le PL 12901. Elle aimerait comprendre si M^{me} Hornung-Soukup a dit que les TPG ont actuellement une complète transparence sur les rémunérations ou si, à la teneur du projet de loi 12901, ça ne les dérangerait pas de communiquer ce qui est demandé.

M^{me} Hornung-Soukup a utilisé le terme « presque » parce que les TPG ne donnent pas exactement le salaire de chaque membre de la direction. Les commissaires savent que les résultats de l'audit du SAI ont été publiés et c'est maintenant dans le domaine public par poste, mais cela n'a pas été publié par les TPG. Par ailleurs, les TPG doivent aussi informer le Conseil d'Etat pour l'engagement de chaque directeur. Ils informent ainsi le Conseil d'Etat non seulement de l'engagement, mais aussi du salaire précis et de tous les

avantages reçus. Le Conseil d'Etat leur confirme par écrit l'engagement de cette personne. Ce n'est pas exactement une validation, mais il est marqué, dans la loi sur les TPG, qu'ils doivent informer le Conseil d'Etat qui doit leur confirmer l'engagement de la personne. Avec ces deux niveaux de transparence, M^{me} Hornung-Soukup considère que les chiffres donnés par les TPG sont déjà très transparents, mais c'est un niveau supplémentaire de transparence directement face au Conseil d'Etat. Ils sont ainsi toujours au courant en détail du niveau de rémunération de chaque directeur.

Un député (MCG) trouve que les TPG manquent d'ambition. Dans le comparatif par rapport à Zurich, M^{me} Hornung-Soukup trouve que le niveau actuel à Genève est très bas. Elle trouve également que le Léman Express est génial avec 49 000 passagers par jour, alors qu'il faut quand même voir qu'il y a aussi des passagers qui viennent de La Côte et de La Plaine. En fait, la nouvelle ligne est relativement peu importante. Le député (MCG) note que M^{me} Hornung-Soukup dit utiliser le Léman Express pratiquement chaque jour. Il demande s'il peut savoir si c'est sur le nouveau tracé jusqu'à Annemasse.

M^{me} Hornung-Soukup précise que, quand elle parle du Léman Express, elle parle du nouveau tracé et pas depuis le canton de Vaud avec le RegioExpress. Son trajet habituel est entre la gare des Eaux-Vives et le Bachet, mais elle déjeune volontiers à la gare ou à Coppet. Elle voit des gens dans toutes les parties du canton qui sont desservies par ce nouveau train. Elle le prend parfois 4 fois par jour. Quand le député (MCG) dit que les TPG manquent d'ambition, il faut rappeler que les TPG n'ont aucun contrôle sur le Léman Express qui est géré par les CFF et la SNCF à travers la société Lemanis. M^{me} Hornung-Soukup aimerait bien promouvoir les CFF, qui est un train qu'elle adore, mais les TPG s'occupent des bus et des trams. A ce niveau, M^{me} Hornung-Soukup peut dire que le conseil d'administration est ambitieux.

En 2015, ils ont commencé un plan 2030. Ainsi, 15 ans à l'avance, le conseil d'administration a fait beaucoup de travail pour un plan de 15 ans. En même temps, il y a eu un nouveau directeur. En 2016, trois directeurs n'étaient pas là. Le Conseil d'Etat a compris qu'il fallait quand même les 7 directeurs pour mettre en place ce plan. En plus, ils ont travaillé avec le canton, pendant 2 ans, pour approuver différentes parties de ce plan. Celui-ci était ainsi ambitieux, mais le temps passait. En 2018, il y a eu la préparation de 2019 avec le lancement du Léman Express.

M^{me} Hornung-Soukup se rappellera toute sa vie d'avoir convoqué un conseil avec tous les directeurs, au début 2019, pour savoir s'il était possible de faire les deux choses en même temps. Il s'agit de savoir si les directeurs et directrices pourraient préparer le Léman Express et ce changement de 50% des lignes des TPG qui accompagnent le Léman Express et, en même temps, faire

le plan sur 15 ans et le mettre en place, domaine après domaine et détail après détail. Après avoir entendu 3 ou 4 directeurs sur les 7, M^{me} Hornung-Soukup a compris que cela serait impossible. Pour le collège de direction, ils n'avaient pas le droit de rater la mise en place du Léman Express. Après l'année 2011 qui a été traumatique pour une grande de la population, sans parler des TPG, il fallait que ces 50% de lignes devant être ajustées pour le Léman Express soient un grand succès. Il ne fallait pas que les TPG reçoivent des reproches sur le fait qu'ils ont mal préparé ce changement et mal communiqué. Cela a donc encore provoqué des retards sur ce plan.

On est donc passé de 2015 à fin 2019 et, en mars 2020, il y a eu l'arrivée du COVID. Les TPG sont alors tombés d'une fréquentation de 100% à une fréquentation de 10% avec notamment une baisse de recettes qui les a beaucoup affectés. M^{me} Hornung-Soukup doit dire que l'ambition n'a plutôt pas été freinée en interne parce que le conseil d'administration et le collège de direction ont toujours cette ambition. C'est vraiment lié à des éléments externes qui étaient très importants.

M^{me} Hornung-Soukup n'a même pas mentionné le dépôt d'En Chardon qui a été ouvert en plein COVID. Il y avait en effet 150 ouvriers sur le site durant deux ans et il n'y a pas eu un cas de COVID. Cela aussi a été un énorme soulagement pour les TPG.

M^{me} Hornung-Soukup entend la remarque du député (MCG), mais elle aimerait dire que les TPG sont ambitieux. M^{me} Hornung-Soukup n'est pas sûre qu'un doublement des TPG est possible d'ici 2030 parce que c'est vraiment énorme, mais on peut y arriver pour 2032 ou 2033. Cela implique toutefois beaucoup de choses qui ne sont pas du ressort des TPG. En effet, il faut aussi aménager le territoire. On ne peut pas ajouter des trams au centre quand il n'y a plus de place pour le faire. Construire des lignes de tram prend aussi un temps fou et il y a des recours pour chaque ligne. Ainsi, quand ils annoncent qu'ils vont ouvrir une ligne en 2021, elle ouvre en fait en 2024 et les gens disent alors que les TPG sont toujours en retard. En fait, il y a recours sur recours, et cela prend un temps fou pour les régler à satisfaction des gens. M^{me} Hornung-Soukup assure que les TPG sont ambitieux. Ils veulent vraiment agrandir les TPG en ligne avec ce qui existe à Zurich.

Le député (MCG) entend ce que dit M^{me} Hornung-Soukup qui a raison. Il estime néanmoins qu'il y a eu une erreur stratégique de ne pas avoir fait de ligne de métro à l'époque, mais c'est un choix qui a été fait plusieurs générations en arrière.

Audition du professeur David Giaque de l'IDHEAP, le 14 janvier 2022

M. Giaque relève que la question de savoir si les salaires de ces directions sont trop élevés, pas élevés ou insuffisamment élevés continuera probablement à faire couler beaucoup d'encre dans plusieurs autres cantons, ces prochaines années. Ce n'est pas du tout une question simple à résoudre parce qu'il y a des pour et des contre. Surtout, il faut dire qu'il n'y a pas, à l'heure actuelle, de travaux scientifiques sur lesquels la commission pourrait s'appuyer pour prendre une décision. Au final, cette question reste très politique.

Une députée (S) a sollicité l'audition de M. Giaque pour avoir notamment une discussion de fond sur ce qu'on entend par une trop grande rémunération ou une rémunération qui ne serait pas assez conséquente quand on parle de régies publiques autonomes. Il y avait aussi eu un débat sur la rémunération des conseillers d'Etat. Il s'agirait d'avoir des réponses à ces questions et de regarder ce qui pourrait être pertinent du point de vue de M. Giaque sur les éléments proposés dans ces projets de lois. Une discussion sur la transparence avait aussi été mise en avant.

M. Giaque pense que la transparence est fondamentale. Dans le domaine public, il faut qu'il y ait de la transparence. Sans transparence, il est évident qu'il y aura des problématiques développées dans les journaux, une illégitimité des rémunérations, etc. M. Giaque est pour la transparence à tous les niveaux de management public. C'est une bonne pratique qu'il va falloir sauvegarder à l'avenir.

Concernant la question du niveau de salaire, M. Giaque est l'un de ceux qui, aujourd'hui, se posent un certain nombre de questions sur le niveau de salaire, notamment des conseillers d'Etat. Il pense qu'on arrive à une limite en termes de salaires par rapport aux responsabilités demandées à ces personnes et que ces salaires sont trop faibles par rapport aux responsabilités demandées aux magistrats. Il pense aussi que, lorsque l'on est directeur général d'une régie ou d'un gros hôpital universitaire, les responsabilités sont gigantesques. Aujourd'hui, gérer les HUG, dans une période de pandémie, c'est un gros boulot et un cahier des charges énorme. Il y a quand même quelque chose de l'ordre du contrat psychologique quand on rentre dans un tel poste. On s'attend à avoir beaucoup d'ennuis politiques parce que cela fait partie du contrat, mais, en retour, on doit avoir un certain nombre d'avantages. Si les salaires sont plafonnés trop bas, on risque d'avoir peu de candidatures, à l'avenir, pour ce type de postes stratégiques.

M. Giaque estime qu'un premier souci, aujourd'hui, dans le secteur public, c'est que les hauts salaires ne décollent pas trop par rapport aux plus bas salaires. On sait en effet que, plus la différence est grande entre les plus

bas salaires et les hauts salaires, moins il y a aura de confiance dans les organisations. Les études scientifiques le montrent de manière assez claire. Un autre souci est que l'on a de la difficulté, aujourd'hui, dans le secteur public, à recruter des profils de managers, qui sont très pointus et qui peuvent parfois être très compétents, parce que les salaires offerts ne sont pas compétitifs par rapport au secteur privé. On pourra dire qu'ils n'ont qu'à aller travailler dans le secteur privé. En même temps, on a envie de conserver des compétences dans le secteur public. Ce souci est quand même là et, aujourd'hui, il y a clairement des métiers dans lesquels il y a un marché sec. Ainsi, on ne peut recruter un certain nombre de spécialistes dans le secteur public parce qu'ils gagnent le double, le triple ou le quadruple dans le secteur privé. Quant à savoir si c'est justifié ou non dans le secteur privé, M. Giaucque ne se prononce pas sur ce point, mais c'est quelque chose qui l'inquiète fortement.

Un député (PLR) a une question organisationnelle de principe. Les trois projets de lois traités par la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat concernent des entités autonomes, notamment les HUG, qui ont un statut indépendant et un conseil d'administration. Certes, il y a des subventionnements publics et c'est une entité publique supervisée par le Conseil d'Etat, mais c'est une entité indépendante. Il aimerait savoir quelle est la position de M. Giaucque à ce sujet. En bonne gestion, dès lors que c'est une entité indépendante, on peut se demander s'il ne conviendrait pas de laisser une assez grande latitude à ces entités pour fixer les rémunérations de leurs employés, notamment de leurs hauts cadres et du directeur général, dans un cadre fixé ou non.

M. Giaucque relève que c'était un des enjeux de la nouvelle gestion publique quand elle est apparue au début des années 2000. Il s'agissait de donner plus de liberté managériale aux organisations publiques. Effectivement, quand on a à faire à des organisations indépendantes, il tombe sous le sens qu'elles puissent, d'une certaine manière, avoir une certaine liberté dans la fixation des salaires des collaboratrices et collaborateurs. Cela étant, ce sont, certes, des entités dites indépendantes, mais ce sont en majorité des deniers publics qui sont utilisés pour la rémunération de ces salaires. Dès lors, on peut se demander s'il ne devrait pas y avoir un maximum que l'on pourrait fixer par rapport à ces salaires. Ceci dit, en toute bonne logique entrepreneuriale, effectivement, si on laisse de l'autonomie à ces organisations, on est aussi obligé de leur laisser la possibilité de négocier auprès d'un certain nombre de salariés et de hauts cadres les salaires et les conditions de travail que l'on veut proposer sur le marché de l'emploi. M. Giaucque pense qu'il n'y a pas non plus 150 000 profils à disposition sur le marché, aujourd'hui, qui peuvent prendre ce type de postes.

C'est en concurrence avec le secteur privé et il faut avoir un certain nombre de cartouches pour attirer ces personnes dans le secteur public.

Le député (PLR) note qu'il y a la question de la manière dont on doit tenir compte de la concurrence entre ces établissements ainsi qu'entre établissements publics, mais également entre établissements publics et établissement privés. Ce qui a été débattu, l'été dernier, c'est la rémunération du directeur des HUG dont on apprenait qu'elle était aux environs de 350 000 F. C'est un très beau salaire, mais pas grand-chose par rapport à ce que perçoit la personne qui est dans la même fonction au CHUV ou à l'hôpital de Zurich. Il aimerait donc savoir dans quelle mesure M. Giaque estime que, pour une question de bonne gouvernance et pour attirer des personnes de compétences, on doit tenir compte de cette concurrence dans la fixation de ces hauts salaires.

M. Giaque fait remarquer que toute politique salariale, dans le secteur privé ou le secteur public, porte sur deux éléments, à savoir un élément d'équité interne et un élément d'équité externe. On est ainsi obligé de prendre en considération ce qui se passe dans les autres cantons et les niveaux de rémunération équivalents au CHUV, à l'hôpital de l'Île à Berne ou à l'hôpital universitaire de Zurich, ou en tout cas de comparer ce qui se passe dans les autres cantons pour fixer un salaire plus ou moins équivalent, sinon il y a des problèmes majeurs. Il en va de même pour toutes les autres fonctions dans le secteur public. Par exemple, à l'UNIL, ils avaient effectué une analyse sur les salaires des professeurs d'université pour savoir si ceux-ci étaient suffisamment élevés par rapport à la concurrence des autres universités cantonales. Ensuite, ils avaient établi ou corrigé la grille salariale pour faire en sorte que l'UNIL soit à nouveau compétitive pour attirer des candidatures de l'extérieur. M. Giaque pense que l'on doit prendre en considération l'environnement externe pour fixer la rémunération de ces hauts cadres.

Le député (PLR) demande quel est le risque si on ne le fait pas. Il aimerait savoir s'il y a par exemple un risque de ne pas attirer les meilleurs et si cela a un effet domino sur toute la hiérarchie.

M. Giaque estime que cela peut être un risque, mais, aujourd'hui, dans la littérature scientifique, il n'y a pas de corrélation entre un directeur bien payé et ses performances. On peut aussi avoir quelqu'un de moins bien payé, mais qui accepte les contraintes et les aspects positifs du travail dans une régie publique en étant extrêmement compétent, en étant extrêmement engagé et en se contentant – c'est quand même un salaire relativement confortable – des 350 000 F offerts actuellement. Si on offre 700 000 F, M. Giaque n'est pas certain que la personne sera forcément plus compétente, mais on se permet peut-être d'ouvrir le champ du nombre de candidatures à disposition. Pour

autant, cela ne veut pas dire que, au final, la personne sera plus performante que la personne qui est actuellement en place.

Il y a aussi une question de contrainte psychologique. Quand on prend un tel poste, on est face au Grand Conseil genevois, face à des conseillers d'Etat particulièrement exigeants, face à des salariés qui sont aujourd'hui en crise, face à des conflits de travail, etc. On s'attend à cela, quand on prend la direction d'un établissement comme les HUG. En retour, on s'attend aussi à ce qu'il y ait un certain nombre de ressources. Soit on prend ce poste en étant convaincu que l'on va pouvoir y travailler en tout cas sur le moyen à long terme et, dès lors, on peut accepter d'avoir un salaire un peu moindre en étant à peu près sûr de travailler sur moyen à long terme. Une autre possibilité est que l'on est face à un conseil d'administration qui nous juge à la performance et on se dit que sa durée de vie dans ce poste sera d'une, deux ou trois années au maximum. Dès lors, on ne vient pas dans un tel poste si on n'a pas une rémunération qui est plus correcte et qui correspond au risque que l'on prend du point de vue de la carrière liée à ce travail.

Un député (S) aimerait savoir si la qualité des prestations d'une entité est en fonction des salaires auxquels la direction et les cadres sont rémunérés.

M. Giauque répond négativement. La qualité des prestations des HUG ne dépend pas avant tout de la grille salariale des cadres des HUG. Elle dépend avant tout de la qualité de la coordination de la coopération qui est réalisée au sein de l'hôpital. On doit donc beaucoup de cette qualité au personnel avant tout. C'est une certitude. Ceci dit, on sait aussi, comme la littérature scientifique le démontre, qu'un bon leader permet un gain de 10% de performance à son organisation. A l'inverse, un mauvais leader aura un effet de -10% de performance. Il reste donc 90%. Cela étant, c'est avant tout les équipes de travail sur le terrain qui font une grande différence.

Le député (S) demande si les entités publiques doivent forcément s'aligner sur les critères du marché. Un directeur d'une entité privée peut être mis à la porte en 24 heures. Ce n'est pas forcément le cas pour le directeur d'une entité publique. Il y a des structures qui font que l'on va plutôt le déplacer, etc. Il y a des critères de fonctionnement du marché avec d'abord fondamentalement une rétribution aux actionnaires qui est importante, ce qui n'est pas demandé dans les entités publiques. Dans ces dernières, ce qu'on demande fondamentalement, c'est une bonne gestion et une bonne prestation à la société. On ne peut pas se baser sur les critères du marché.

M. Giauque est d'accord avec le député (S). C'est une décision politique. On n'est pas obligé de se baser sur les critères du marché pour développer la grille salariale des hauts cadres de ces régions. On peut décider que 350 000 F

est un maximum au-delà duquel on n'irait pas. Cela étant, c'est lié à un contrat psychologique. Si on engage un directeur aux HUG, à qui on dit qu'il aura une pleine liberté et énormément de ressources pour développer son projet d'entreprise sur les 5 ans à venir, la personne acceptera d'avoir un salaire moindre que si on lui dit que tout dépendra de sa réussite et sa performance, que dans 2 ans il n'est plus là. Si on lui dit cela, il faudra mettre un salaire beaucoup plus élevé parce que la prime de risque doit être comprise dans les salaires. Cela explique peut-être aussi pourquoi, dans le secteur privé, les salaires des hauts cadres et des hauts dirigeants sont si élevés. On sait en effet qu'ils peuvent disparaître du jour au lendemain. Pour compenser ce risque, on accepte de fournir des salaires qui sont parfois probablement indécents.

Le député (S) note qu'il y a des entreprises qui sont autonomes et à capital public et il y a des entités publiques autonomes. Si c'est une entreprise avec un capital public, cela veut dire qu'elle participe en concurrence dans le marché et que, à ce niveau, elle a ses statuts propres, des chefs du personnel propres, des syndicats en face, etc. En revanche, une entité publique autonome est quand même rattachée au fonctionnement de l'Etat. En termes de rétribution des salaires, on doit quand même faire la différence.

M. Giauque pense que cela impose d'autres obligations dans le cahier des charges des directrices et directeurs. A partir du moment où d'autres obligations et d'autres charges sont intégrées dans le cahier des charges de ces directrices et directeurs, il faut les rémunérer. S'il y a des pressions supplémentaires, notamment à la performance ou à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs financiers ou d'un certain nombre d'objectifs de productivités, les pressions et les responsabilités sont plus importantes et, donc, une rémunération plus importante peut être envisagée. M. Giauque est d'accord qu'il y a des différences de descriptifs de postes lorsqu'on est dans des situations juridiques différentes d'un établissement à l'autre.

Un député (PLR) aimerait rester sur la problématique des directeurs généraux. Parce qu'ils sont exemplatifs, on a pris l'exemple des HUG ou de l'IMAD, sans vouloir personnaliser la question. Aujourd'hui, le directeur général des HUG a un contrat de droit public. C'est un fonctionnaire hors classe. Dans le fond, on pourrait se dire qu'on ne fait que dé plafonner le salaire. A ce moment, l'effet qu'il voit, c'est que les fonctions de directeurs généraux des institutions publiques deviendraient aussi un motif de carrière pour les fonctionnaires. Connaissant le fonctionnement du système, sans vouloir dire qu'il y a systématiquement des cooptations, il y a dans le fond une forme de dé plafonnement de l'intérêt pour la fonction publique d'atteindre ces fonctions. A partir du moment où l'on dirait que la fonction et le salaire du directeur général de l'un de ces établissements doivent pouvoir être

compatibles avec l'équivalent du secteur privé, on obtiendrait simplement une augmentation du salaire de ces personnes sans pour autant avoir utilisé la possibilité de négocier des salaires plus élevés pour étendre le bassin de recrutement. A ce niveau, il voit quelque chose d'assez ambigu et qui mériterait d'être clarifié.

Aujourd'hui, dans la fonction publique – ce n'est pas vrai pour toutes les institutions de droit public, mais c'est vrai en tout cas pour l'IMAD et les HUG – tous les employés ont des conditions de travail de fonctionnaires, c'est-à-dire la loi sur le personnel de l'administration cantonale. Surtout que c'est une entreprise qui n'est pas petite et qui est fortement syndicalisée, le député (PLR) demande comment on pourrait faire accepter le fait que le directeur général, qui sera recruté dans le marché international du travail des directeurs généraux d'hôpitaux universitaires, avec des exigences liées à ce niveau de poste et avec une volonté de faire venir ce type de hauts cadres pour leurs compétences managériales. L'interprétation qui pourra en être faite, c'est que l'on veut privatiser le management des institutions de droit public. Le député (PLR) demande si M. Giaque pense que c'est quelque chose qui serait acceptable et, si oui, à quelles conditions.

M. Giaque va essayer d'éviter les aspects normatifs dans sa réponse. Tout d'abord, si on se reporte aux études scientifiques à disposition, on constate que les directeurs généraux et les hauts cadres qui viennent du secteur privé et qui sont ensuite parachutés dans le secteur public ont une durée de vie, dans le secteur public, qui est plus faible que ceux qui viennent du secteur public. Quand des directeurs ont fait carrière dans le secteur public, ils ont tendance à durer plus longtemps dans la fonction que les personnes qui sont parachutées du secteur privé. On s'explique cela par le fait que ceux qui viennent du secteur privé sous-estiment systématiquement un élément fondamental qui est l'intervention politique des conseillers d'Etat, du parlement cantonal et d'autres acteurs, dans l'exercice de leurs activités. Au final, ça les épuise et ils ont tendance à vouloir repartir assez rapidement dans le secteur privé. Ainsi, M. Giaque n'est pas certain qu'il faille absolument aller chercher hors du sérail du secteur public les futurs directrices et directeurs des régies publiques genevoises, vaudoises, neuchâteloises ou autres parce que les résultats ne donnent pas forcément satisfaction sur le long terme.

Un deuxième point qui interpelle M. Giaque, c'est que l'on doit être très prudent quand on engage une personne à ce niveau pour faire en sorte que ces personnes soient porteuses d'une motivation à l'égard du service public et non pas une motivation uniquement en lien avec le challenge du travail ou la rémunération que l'on peut obtenir dans le cadre de cette activité professionnelle. Il faut s'assurer aussi que la personne qui prend un tel poste le

fait avec une bonne connaissance de ce que sont les politiques publiques en matière de santé s'agissant des HUG. On ne peut donc pas juste aller chercher un manager. M. Giaque ne croit pas que l'on puisse, avec succès, mettre à la tête des HUG quelqu'un qui est totalement déconnecté des identités professionnelles qu'il sera chargé de gérer ou d'animer. Quelqu'un qui serait du milieu financier et qui arrive dans un hôpital et qui va travailler comme il en a l'habitude par rapport à la banque, cela va être une catastrophe culturelle et M. Giaque le déconseillerait totalement. Autrement dit, il faut éviter les interférences politiques dans les nominations de ces personnes. Il ne faut pas que la couleur politique importe le plus. En revanche, il faut une expérience du secteur public, une connaissance des politiques publiques et un intérêt pour les politiques publiques et pour le secteur public.

M. Giaque prend un exemple. Aujourd'hui, si on mettait à la tête de l'UNIL un pur manager visant à augmenter la productivité et le *ranking* de l'UNIL, on peut être sûr que, dans les 6 mois, il y aura une grève des professeurs et des contestations à n'en plus en finir.

Un député (PLR) note que M. Giaque a évoqué la question d'un plafonnement. Il demande si une difficulté du plafonnement n'est pas que les entités autonomes n'ont pas les mêmes contraintes salariales.

M. Giaque pense effectivement que les entités autonomes n'ont pas autant de contraintes salariales que les autres entités publiques. Ceci étant, là où c'est problématique, c'est que, au niveau de la population, ce qui tarabuste systématiquement le citoyen, c'est de se dire que le directeur ou la directrice d'une régie puisse gagner mieux qu'un conseiller d'Etat. Cela dépasse l'entendement du citoyen lambda. On a beau leur expliquer, c'est quelque chose qui est extrêmement difficile à comprendre. Ce type d'argument va dans le sens d'un plafonnement. En même temps, les contraintes ne sont pas les mêmes dans des régies plus autonomes.

Le député (PLR) note que l'on a toujours en tête le *benchmark* des conseillers d'Etat qui ont, à Genève, une rémunération comparativement assez faible. Par ailleurs, les HUG rémunèrent leur directeur 350 000 F, soit 100 000 F de plus qu'un conseiller d'Etat. Le directeur des HUG lui-même est dans la quatrième dizaine des salaires les plus levés de sa propre institution. En effet, il y a entre 32 et 35 personnes mieux payées que lui et sensiblement mieux payées que lui puisque les meilleures rémunérations des HUG ascendent à plus de 850 000 F. Le député (PLR) demande comment on peut gérer cela, d'autant qu'il semble y avoir un certain consensus pour dire que, si on n'a pas des rémunérations de certains professeurs aux HUG, qui gagnent sauf erreur en moyenne 550 000 F au CHUV, cela serait problématique pour la

performance et pour l'attrait des compétences dans nos hôpitaux publics. Cela veut-il dire qu'il faudrait payer les conseillers d'Etat 600 000 F ?

M. Giaque constate que c'est une question très politique. Cela pose effectivement un gros problème que le directeur général ou la directrice générale d'une régie ne soit pas parmi les plus hauts salaires de son institution. C'est quand même très problématique eu égard aux responsabilités que cette personne doit prendre en charge et par rapport à son descriptif de poste. Ce que l'on constate, c'est qu'il y a une déconnexion entre le descriptif de poste et le salaire qui est proposé à ces personnes. Après, c'est une spécificité très particulière des hôpitaux d'avoir des professeurs qui gagnent des rémunérations extrêmement confortables. C'est quelque chose de très politique dans lequel M. Giaque ne va pas entrer. Quant à savoir si c'est acceptable ou non, c'est une autre question, mais c'est un problème. La hiérarchie des salaires n'est pas vraiment respectée lorsqu'il y a un directeur général ou une directrice générale qui n'est pas la personne la mieux rémunérée de son institution. M. Giaque répond que les conseillers d'Etat sont insuffisamment rémunérés, ce qui n'est pas valable seulement à Genève, mais à peu près partout.

Le député (PLR) note que c'est à Genève qu'on a le moins d'écart entre les salaires des conseillers d'Etat ou de ses hauts cadres, y compris dans les entités publiques autonomes, et les salaires les plus faibles. M. Giaque disait que, en théorie, plus cet écart est faible, plus la confiance est bonne. Le député (PLR) n'a toutefois pas le sentiment que la confiance est plus grande à Genève que dans les autres cantons.

M. Giaque est intervenu avec cet exemple parce que c'est quelque chose qui ressort de la littérature scientifique. Celle-ci, dans le domaine du management et de l'économie d'entreprise, dit clairement qu'on observe plus de méfiance dans les organisations où les écarts salariaux entre les salaires les plus forts et les salaires les plus faibles sont particulièrement impressionnants. Ainsi, moins les écarts salariaux sont importants, plus le degré de confiance entre les collaboratrices et collaborateurs et la hiérarchie est important aussi. Quant à savoir s'il y a un degré de confiance ou un fort niveau de méfiance à l'Etat de Genève, M. Giaque n'a pas fait d'étude sur cette question et il ne peut pas répondre, mais il n'en a personnellement pas l'impression. Bien sûr, les employés de l'Etat de Genève sont fortement syndicalisés et ils sont très revendicateurs. Ils ont peut-être raison ayant compris que, pour faire passer leur position, il faut être en force, mais ce n'est pas à M. Giaque de le juger. Quoiqu'il en soit, M. Giaque n'a pas l'impression qu'il y a plus de conflits à l'Etat de Genève qu'au sein de l'Etat de Vaud ou de l'Etat de Neuchâtel.

On a bien vu le peu de succès que l'Etat de Genève a eu dans la reformulation de son échelle salariale. Dès que l'on touche aux salaires et à un

certain nombre d'avantages, les gens se mobilisent pour les défendre. Cela paraît relativement normal. Cela étant, M. Giaque n'a pas l'impression qu'il y a plus de méfiance à l'Etat de Genève. Ce qu'il peut constater, à travers ses enseignements à l'IDHEAP, où il côtoie beaucoup de fonctionnaires genevois, c'est qu'ils sont très fiers de travailler à l'Etat de Genève et qu'ils sont très prompts à défendre les prestations fournies par l'Etat de Genève. M. Giaque a donc plutôt l'impression que c'est une vision très positive de la manière dont fonctionne l'Etat de Genève et de la manière dont ils sont traités à l'Etat de Genève. M. Giaque précise que ce qu'il vient de dire se base sur des témoignages. Cela ne fait pas un rapport scientifique.

Le député (PLR) relève que l'un des arguments du Conseil d'Etat pour plafonner de façon importante non seulement les directeurs généraux, mais aussi les cadres des entités publiques, c'est qu'il considère que c'est une concurrence public-public. On a notamment dit aux commissaires que les cahiers des tâches ne sont pas les mêmes dans les entités autonomes que dans le secteur public. Par exemple, par rapport à un directeur RH dans une entité publique autonome et un directeur RH au sein de l'administration cantonale, le problème est d'avoir une disparité, au niveau de la rémunération entre le petit Etat et les entités autonomes. Le député (PLR) demande si M. Giaque voit quelque chose de problématique au niveau de cette différence de rémunération dans des endroits qui sont, finalement, distincts.

M. Giaque répond que, pour lui, ce n'est pas problématique si c'est justifiable. S'il y a de grandes différences dans le descriptif de poste et dans le cahier des charges de ces directrices et directeurs, notamment en termes de responsabilités (les HUG, avec 14 000 collaborateurs, sont difficilement comparables à une entité où il y aurait 300 collaborateurs), M. Giaque pense qu'on peut tout à fait aussi justifier des différences salariales. Par ailleurs, il ne croit pas trop à la concurrence public-public. En effet, aujourd'hui, on a à faire à des marchés du travail extrêmement spécialisés. On ne va pas engager un manager bancaire pour gérer un hôpital. Il faudrait être fou pour le faire. De même, un spécialiste du management des universités, on ne va pas l'engager pour gérer des crèches. Il y a une question de culture professionnelle dont on peut difficilement s'affranchir lorsque l'on réalise des activités managériales dans de telles institutions. Si on ne connaît pas le métier d'infirmier et d'infirmière ou de médecin, on pourra toujours développer des indicateurs de gestion qui ne feront aucun sens auprès de ses collaboratrices et collaborateurs, mais la légitimité de la personne sera extrêmement faible. Quand on choisit un directeur ou une directrice, on le choisit aussi parce qu'on est certain que cette personne va avoir un niveau de légitimité suffisant auprès des collaboratrices

et collaborateurs pour que ces personnes aient envie de tirer à la même corde et qu'elles aient envie d'entendre le discours de la personne nommée.

M. Giaque précise qu'il n'a rien contre le milieu bancaire. Il y a d'excellents managers dans tous les milieux, mais il faut avoir une connaissance des politiques publiques. M. Giaque pense qu'un directeur d'établissement hospitalier sera probablement un assez mauvais gestionnaire ou un assez mauvais manager bancaire parce que ce n'est pas son domaine ni sa politique.

Le député (PLR) demande ce qui explique que, à Genève, dans tous les secteurs publics, les directions générales sont, historiquement, les moins bien payées de Suisse par rapport au coût de la vie.

M. Giaque trouve que c'est une excellente question. Il pense que c'est lié à un interventionnisme étatique plus important qu'ailleurs.

Le député (PLR) demande si le fait d'avoir des contrats de droit privé pour les directions générales, au sens large, dans les entités publiques autonomes et même à la tête de l'Etat serait problématique selon M. Giaque.

M. Giaque pense que la question de contrat de droit public ou de droit privé n'est pas fondamentale. La question fondamentale est ce qui se trouve dans le descriptif des postes et quelles sont les prestations que l'on va fournir à ces directrices et directeurs et quels sont les moyens que l'on a pour contrôler les agissements de ces directeurs et directrices. On peut avoir un bon contrat de travail de droit privé avec d'excellents garde-fous, comme on peut avoir d'excellents contrats de droit public avec de mauvais garde-fous. Pour M. Giaque, la question du contrat et de la nature de celui-ci est assez peu importante. Ce qui est important, c'est la manière dont on va contrôler le travail de la personne.

Le député (PLR) fait remarquer que la différence de ces contrats est le fait de pouvoir se séparer des collaborateurs.

M. Giaque est d'accord.

Le député (PLR) demande si le fait que le haut cadre bénéficiant d'une rémunération importante puisse ne pas être là à bref délai n'est pas, pour le commun des mortels, un élément favorable au rapport de confiance.

M. Giaque n'est pas certain de cela parce qu'il y a plusieurs acteurs qui ont intérêt à avoir des relations de confiance avec des directrices et directeurs. Il y a déjà le conseiller ou la conseillère d'Etat en charge qui a les autorités politiques. La personne n'est donc pas redevable qu'à un seul acteur. Cette directrice ou ce directeur sera redevable à plusieurs types d'acteurs. C'est ce qui rend la situation extrêmement compliquée dans le cadre de ces fonctions

spécifiques. M. Giauque n'est pas certain que le fait d'être sûr de pouvoir virer la personne sur le court terme soit un élément qui augmente le niveau de confiance des collaboratrices et collaborateurs. En revanche, il est certain que, si on met à la tête d'un hôpital, quelqu'un qui est du sérail, qui connaît les métiers, qui s'est fait connaître par les collaboratrices et collaborateurs avant, qui a un historique dans l'organisation, le niveau de confiance sera plus important.

Le député (PLR) demande si la rémunération avec des parts variables et/ou des bonus pour les très hauts cadres ou les directions générales des entités publiques autonomes est une pratique problématique ou non en lien avec le statut public.

M. Giauque n'est pas favorable à la rémunération à la performance. Aujourd'hui, il y a véritablement un accord dans la communauté scientifique pour dire que ce sont des pratiques qui ne marchent pas, voire qui dysfonctionnent, dans la mesure où ces rémunérations à la performance poussent les acteurs dirigeants et les actrices dirigeantes à se focaliser sur le court terme au détriment de la survie à moyen et à long terme des organisations. Y compris dans le secteur privé, M. Giauque n'est pas quelqu'un qui souhaiterait promouvoir une telle méthode ou une telle pratique. D'ailleurs, aujourd'hui, pas mal de spécialistes estiment que ce sont précisément les rémunérations à la performance qui ont poussé des acteurs des milieux financiers à créer cette crise financière que l'on a connue en 2008 et 2009 et qui a coûté extrêmement cher à tous les citoyens de la planète.

M. Giauque pense que la rémunération à la performance n'est vraiment pas un système recommandable parce qu'on ne pourra jamais établir avec des critères certains et sûrs que l'augmentation ou la diminution de la performance de l'établissement en question est liée aux décisions prises par un homme ou une femme ou par une équipe de direction. Plusieurs facteurs extrêmement complexes doivent être pris en considération pour comprendre pourquoi une organisation fonctionne ou dysfonctionne. Par ailleurs, si on ouvre la question de la part variable, cela pose la question de savoir ce qui est raisonnable. On peut se demander si c'est 3% du salaire annuel, si c'est 10% du salaire annuel ou si, comme au Canada, on rémunère les sous-ministres adjoints à hauteur de 50% de leur salaire annuel, ce qui est considérable. En fait, on ne sait pas quel sera le seuil à partir duquel il y a vraiment une incitation à mieux faire ou non. Surtout, on sait que, lorsque l'on est dans une organisation aussi complexe que ces régies, le succès d'une entreprise ne dépend pas du tout d'un homme ou d'une femme voire d'une équipe dirigeante. Pour M. Giauque, ce n'est pas une bonne stratégie.

Un député (PLR) a une question par rapport au point de comparaison que M. Giaque aurait par rapport à d'autres cantons. Pour les entités autonomes à Genève, les choses sont très cadencées puisqu'il y a un cadre très fort. Finalement, les interrogations que l'on a, c'est par rapport aux très hauts cadres. Le député (PLR) aimerait savoir ce qu'il en est dans les autres cantons, dans des institutions autonomes du même type, en termes de liberté de fixation des salaires des hauts cadres, voire de toute la hiérarchie.

M. Giaque pense qu'il faut un peu creuser du côté zurichois où les établissements autonomes ont une liberté beaucoup plus importante pour fixer les salaires, ceux-ci étant d'ailleurs relativement élevés sans que cela fasse forcément couler beaucoup d'encre. De manière générale, les cantons suisses alémaniques adoptent des politiques plus libérales par rapport à la fixation des salaires sans que cela pose trop de problèmes. C'est peut-être lié aussi à la culture spécifique de ces cantons. M. Giaque constate aussi que, dans le canton de Vaud, certains salaires sont plus élevés qu'à Genève sans qu'il y ait des scandales ou, en tout cas, sans que cela soit forcément un élément politique majeur.

Le député (PLR) aimerait savoir, au-delà du salaire, quelle est la marge de manœuvre de ces entités autonomes dans les autres cantons.

M. Giaque répond que ce sont des marges d'autonomie relativement importantes d'un point de vue purement managérial, mais qui sont quand même relativement contraintes, informellement, par le degré d'acceptabilité politique de la fixation du salaire.

Le député (PLR) demande si c'est une autosurveillance du conseil d'administration de l'entité autonome et que celui-ci se dit qu'il n'a pas envie que cela sorte dans la presse et qu'il faut donc qu'il fasse attention à ce qu'il fait et qu'il mette donc le holà sur les prétentions des uns et autres ou si c'est un cadre plus contraignant, comme on le connaît avec Genève, avec une loi que, par exemple, les HUG suivent.

M. Giaque répond que c'est plutôt de l'autocontrôle.

Discussion interne

Le président note que la commission a fait beaucoup d'auditions intéressantes et qui montrent que les différents projets de lois ont de la peine à obtenir l'adhésion des auditions sur l'ensemble des points et ne vont pas non plus dans le sens du positionnement du Conseil d'Etat. Dans ce contexte, le président se demande s'il ne faudrait pas proposer au Conseil d'Etat de réexaminer l'entier des auditions faites par la commission et de revenir vers celle-ci, dans le cadre d'une audition, pour indiquer si les travaux de la

commission n'influent pas sur sa position, sur ses souhaits ou sur les méthodes pour régler cette problématique. En fait, le président se voit assez mal, pour le compte de la commission, aller en force pour régler une problématique que chacun considère comme étant importante contre le Conseil d'Etat, contre une partie de la députation et contre une partie de l'avis des entités autonomes. Cela ne serait pas une séance de concertation, mais cela serait quelque chose qui permettrait de fixer, avec une délégation du Conseil d'Etat, une discussion sur la base des travaux de la commission. On pourrait imaginer que le Conseil d'Etat vienne avec deux ou trois de ses représentants et que l'on ait un vrai débat sur cette question.

Un député (PDC) est assez d'accord. En l'état actuel et compte tenu des auditions réalisées, il est très emprunté et il ne votera aucun des trois projets de lois sans avoir l'avis du Conseil d'Etat et même de la délégation du Conseil d'Etat aux RH. Il serait ainsi utile de les auditionner pour faire le point. Les auditions étaient effectivement très intéressantes et très éclairantes, mais la plupart d'entre elles, notamment celles des entités autonomes, montrent que celles-ci aimeraient avoir beaucoup plus de latitude et de liberté pour fixer les salaires, pas forcément des hauts cadres, mais en tout cas des directeurs généraux. Le député (PDC) pense qu'il vaut donc la peine de faire une petite pause avant d'auditionner la délégation du Conseil d'Etat.

Un député (MCG) trouve que la proposition de président est sage. Il faudrait avoir le point de vue du Conseil d'Etat qui est l'autorité de tutelle de ces institutions. Cela permettrait d'y voir un peu plus clair. En effet, il y a un certain nombre de propositions qui sont apparues en filigrane des débats, notamment la possibilité d'avoir des traitements différents entre le directeur général et les divers directeurs au niveau des rémunérations. Il y a donc un certain nombre de pistes qui pourraient être vues et éventuellement des questions auxquelles le Conseil d'Etat pourrait répondre.

Un député (Ve) appuie la requête du président. Il est intéressant d'essayer d'aller sur cette ligne, d'autant plus que le lien avec le Conseil d'Etat, à ce niveau, doit être assez fin. En revanche, il a été agréablement surpris par les propos de M. Giaucque autour des rémunérations avec des parts variables. Il dit que celles-ci posent un problème parce qu'elles poussent à la prise de risque, or, si on est sur les institutions publiques, on essaye de voir les choses à très long terme. Quand on a une part variable, on va gagner beaucoup pendant quelques années. D'ailleurs, c'est le problème lorsque l'on a une rémunération sur un portefeuille d'actions. Le gestionnaire a tendance à prendre des risques pour pouvoir toucher les parts variables et, le jour où il prend le bouillon, celui qui lui a confié ses fonds perd de l'argent tandis que le gestionnaire n'a pas sa part variable. Au niveau de l'Etat, une des difficultés est que cela pousse à des

comportements de prise de risque et, à un endroit comme l'Etat, on a par exemple vu ce qu'il se passe si on n'a pas assez de lits dans les hôpitaux au moment où l'on se retrouve face à une crise.

Un député (S) est d'accord avec le président. D'ailleurs, ce qui a manqué dans toute cette histoire, c'est que, depuis longtemps, le Conseil d'Etat aurait dû faire le ménage à ce niveau et faire des propositions de rémunération au parlement. Eu égard à ce que la commission a entendu, il pense qu'il est important d'entendre le Conseil d'Etat.

Le président constate que l'accueil donné à cette proposition est positif. Il va donc convoquer le Conseil d'Etat, dans les 5 ou 6 semaines, à venir pour consacrer une séance à cette discussion. Il y a des choses sur lesquelles les commissaires ne sont pas unanimes, mais, sur les questions de transparence ou sur le fait de donner un signe sur la pratique actuelle, on peut trouver une majorité. Après, il faudra s'accorder avec le Conseil d'Etat sur la manière d'y parvenir.

Audition de M^{me} Nathalie Fontanet, conseillère d'Etat chargée du DF, le 18 novembre 2022

M^{me} Fontanet indique qu'elle voulait inviter la chancellerie à rédiger un avant-projet de loi sur ce point 5. Il a été soumis à l'ensemble des institutions concernées par la LOIDP. Elle indique que l'ensemble des retours ont été reçus il y a quelques jours et qu'ils doivent être analysés. C'est donc toujours en traitement auprès du Conseil d'Etat et de la chancellerie afin de voir s'ils vont de l'avant avec le projet de loi tel qu'élaboré.

Elle précise qu'elle pourra venir informer la commission début janvier sur la question de savoir si ce projet de loi sera déposé ou non. Elle croit savoir que les retours des entités subventionnées n'étaient pas enthousiastes à ce que prévoyait le PL du Conseil d'Etat.

Elle ajoute que c'est un sujet qui cristallise le fait de savoir si une autonomie complète leur est laissée, alors qu'elles sont subventionnées parfois de façon totale, si une autonomie complète en matière de salaire est laissée à tous les niveaux, ou s'ils essayent de se rapprocher de la situation qui se fait au sein de l'Etat de Genève. Elle précise que c'est un sujet éminemment politique avec des avis très tranchés.

Le président indique que beaucoup de gens sont venus présenter des nuances lors des auditions. Il résume les propos de la conseillère d'Etat, qui indique donc qu'il y a des retours, qu'une synthèse sera faite par le Conseil d'Etat et son positionnement politique sera donné d'ici janvier, et qu'il souhaite venir présenter ce positionnement.

M^{me} Fontanet propose de venir dire à la commission s'ils ont décidé d'aller de l'avant et de proposer l'avant-projet fin janvier, pour lui permettre d'aller de l'avant.

Le président ouvre les débats sur ce souhait du département par rapport à la commission. Il rappelle qu'énormément d'auditions ont été faites, et que dans le cadre de leurs travaux ils avaient décidé d'attendre un retour du Conseil d'Etat. Il demande aux députés s'ils sont d'accord de réappointer l'ensemble de ces projets de loi et la motion à la seconde quinzaine de janvier.

Un député (PLR) pense que cela vaut la peine d'attendre le processus interne initié au sein du Conseil d'Etat sur la LOIDP avant de reprendre les travaux.

Le président met aux voix la proposition de réappointer l'entier des projets de lois et la motion à fin janvier en fonction des disponibilités de la conseillère d'Etat :

Oui : 7 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC)

Non : -

Abstentions : 8 (1 EAG, 3 S, 2 MCG, 2 Ve)

La proposition de réappointer l'entier des projets de lois et la motion fin janvier est acceptée.

Le président confirme donc que l'entier des projets de lois et la motion seront réappointés à fin janvier en fonction des disponibilités de la conseillère d'Etat.

M^{me} Fontanet informera la commission lors de la prise de décision du Conseil d'Etat.

Audition de M^{me} Nathalie Fontanet, conseillère d'Etat chargée du DF, M^{me} Coralie Apffel-Mampaey, directrice générale de l'OPE et de M^{me} Ursula Marti, cheffe de service du service juridique de l'OPE, le 10 février 2023

M^{me} Fontanet rappelle avoir indiqué que le Conseil d'Etat avait travaillé de son côté sur les principes d'un avant-projet de loi (LOIDP) et qu'elle voulait attendre pour être en mesure de présenter une situation. Elle présente en ce jour les différents principes sur lesquels le Conseil d'Etat a travaillé.

Elle indique qu'ils ont élaboré un avant-projet de loi soumis en consultation à l'ensemble des entités et qu'ils ont reçu une quasi-totalité de préavis défavorables à ce qui avait été imaginé.

Elle précise que pour les lignes directrices ils se sont penchés sur le principe de rémunération. La première ligne ne concerne que les directeurs et directrices généraux des institutions de droit public principales. M^{me} Fontanet explique qu'il était prévu un maximum de la classe 33 annuité 22 de l'échelle des traitements de la fonction publique, toute indemnité comprise, mais avec la possibilité de dépassements dans des cas particuliers.

Pour les membres des directions générales (pas les directrices et directeurs généraux), il était prévu un maximum de classe 32 annuité 22, sans possibilité de dépassement, et toute indemnité comprise.

Elle poursuit avec les autres institutions de droit public non principales, pour lesquelles il était prévu pour les directrices et directeurs un maximum de la classe 33 annuité 22, sans possibilité de dépassement. Des indemnités complémentaires limitées à 10% du traitement étaient prévues pour éviter les situations auxquelles ils ont été confrontés, avec des indemnités complémentaires créant des plafonds et modifiant largement les montants.

Pour les membres de la direction ou du secrétariat des autres institutions de droit public, M^{me} Fontanet mentionne un maximum de la classe 32 annuité 22, sans possibilité de dépassement, et toute indemnité comprise.

Elle indique que l'avant-projet de loi fixait aussi la publicité des rémunérations et donnait à une délégation du Conseil d'Etat le devoir d'en déterminer les modalités par voie réglementaire.

Elle ajoute qu'une disposition transitoire extrêmement stricte était aussi prévue, qui donnait une année aux institutions pour se mettre en conformité avec ces nouvelles règles. C'est quelque chose qui a été décrié dans le cadre de la consultation et devrait être revu s'il est décidé d'aller de l'avant avec cet avant-projet de loi. Elle mentionne la non-modification de la situation des personnes en place, mais la modification de celle des nouveaux engagements.

Elle relève ensuite que dans les retours de la consultation, les 6 institutions principales ont répondu : les TPG, l'AIG, l'Hospice général, les HUG, les SIG, et l'IMAD, et aussi la FPLC, la Fondation Praille – Acacias, la Fondation des parkings, la maison de retraite du Petit-Sacconnex, et la Fondation d'aide aux entreprises.

La conseillère d'Etat indique qu'en substance, les 6 institutions principales s'opposent à l'avant-projet de loi et au plafonnement des rémunérations. Elle ajoute que plusieurs institutions relèvent que la fixation de rémunération des directions est une compétence de leurs conseils d'administration. Le Conseil d'Etat partage cet avis.

Elle poursuit et affirme que des remarques et propositions ont été faites concernant des critères de rémunération, ainsi que la demande d'un benchmark

pour les institutions publiques pour leur permettre de rester attractifs sur un marché concurrentiel, le souhait que le canton s'inspire des critères fixés par la Confédération, la demande de tenir compte de spécificités des institutions, et leur souhait d'ouvrir un dialogue avec le CE. Elles sont nombreuses à avoir indiqué ces éléments et le souhait que les DG soient soumis à des contrats de droit privé et non plus de droit public.

Elle fait remarquer que la maison de retraite du Petit-Saconnex et la Fondation d'aide aux entreprises sont les seules à ne pas s'opposer à l'avant-projet, et que certains d'entre eux ne souhaitent pas que les rémunérations soient rendues publiques.

Elle affirme que le PPDT est d'accord avec les dispositions relatives à la publicité des rémunérations.

M^{me} Fontanet indique avoir rediscuté ce jour même de ces questions avec le CE sachant qu'elle était entendue par la commission. Elle rappelle que lors de sa dernière audition elle était accompagnée de la Chancelière et du président. Elle tient à préciser que le DF n'est pas rapporteur de ce PL, mais est consulté et corapporteur, car il participe aux questions de rémunération. Cela reste un dossier de la compétence de la chancellerie et lorsqu'il y a des aspects politiques, celle-ci est accompagnée du président ou d'un conseiller d'Etat.

Elle ajoute que plusieurs choses ont été estimées au niveau politique au sein du Conseil d'Etat : d'abord ils rencontrent des problèmes pour certaines entités qui sont pratiquement totalement subventionnées par l'Etat, qui ont des rémunérations extrêmement importantes, et sans commune mesure avec celles pratiquées au sein de l'Etat. Cela pose un problème.

Elle précise que l'avant-projet de loi déposé ne permet pas de régler cette situation, car il règle juste la question des n et n-1 alors qu'aujourd'hui des personnes quittent l'Etat, car pour une fonction quasi identique dans une entité qui fait l'objet d'une subvention par l'Etat ou qui bénéficie d'un monopole, elles sont beaucoup mieux payées qu'à l'Etat. Pour les n, elle explique qu'il y avait la possibilité pour les grandes institutions de prévoir des exceptions, mais pas pour les n-1. Il faut se rendre compte que les n-1 dans certaines de ces institutions, certains gagnent plus qu'un conseiller d'Etat, ce qui est problématique en termes de responsabilités.

Le Conseil d'Etat est arrivé selon M^{me} Fontanet à la conclusion que son projet de loi n'est pas mûr, car il y a beaucoup d'oppositions. Elle explique que les questions de rémunération des entités sont compliquées et qu'il y a eu différentes tentatives de modification, la situation actuelle ne convenant pas au Conseil d'Etat. Elle propose de reprendre ce sujet dans le cadre de la nouvelle

législature avec le nouveau Conseil d'Etat, et pour avoir peut-être le temps de rencontrer une à une les différentes institutions.

Le président rappelle que les 3 projets de loi doivent être traités au plus tard le 25 mars. Il demande s'il serait possible dans le cadre de cet avant-projet de loi de transmettre à la commission les plafonnements des rémunérations, de lui indiquer quelle est la règle, le n et n-1, à quoi cela correspond en francs, combien les institutions paient ces rémunérations publiques, ainsi que d'avoir un benchmark sur une ou deux institutions d'autres cantons. Il donne l'exemple de Zurich pour l'aéroport ou du CHUV pour l'hôpital.

M^{me} Fontanet répond qu'ils ne l'ont pas fait et que cela dépend des délais. Elle précise avoir travaillé sur l'audit du SAI sur ces questions de rémunération et que certaines incohérences avaient été mises en avant. Elle indique qu'ils peuvent déjà remettre à la commission l'avant-projet de loi en sachant que du côté du Conseil d'Etat il est abandonné. Donc qu'il n'est d'aucune utilité dans le cadre politique, mais que c'est simplement pour l'information de la commission, de façon confidentielle, dans le cadre du traitement des autres projets de loi qui ont un délai. Elle précise qu'il y a un exposé des motifs dans l'avant-projet dont les députés pourront s'inspirer.

Elle rectifie ce qu'elle a dit précédemment, remarquant qu'ils ont quelques chiffres à remettre à la commission. Ce n'est pas un benchmark, mais des chiffres sur chacune des institutions concernées. Elle indique au président que si celui-ci trouve nécessaire d'avoir un benchmark, il peut les recontacter.

Un député (S) relève que ce sont des projets de loi qui se mesurent en année. Il craint qu'une initiative parte de la part du peuple sur ce sujet-là alors que des projets de loi traînent sur ce sujet. Il est temps selon lui d'avoir quelque chose de cohérent.

M^{me} Fontanet répond qu'effectivement c'est un souci pour le Conseil d'Etat. Elle explique qu'il y a eu des tentatives, que des PL ont été déposés, et qu'au vu de la pression ils avaient été modifiés. Elle répète qu'aujourd'hui ils n'ont pas de solution à proposer, qu'elle le regrette, d'autant plus que c'est un sujet émotionnel, y compris au niveau du Conseil d'Etat.

Elle ajoute que c'est un sujet qui prend du temps, mais elle partage les remarques du député (S) sur le fait que certaines situations ne devraient pas exister. Une entité ne devrait pas être subventionnée pour que cela participe au paiement de salaires qui sont supérieurs à ceux au sein de l'administration. Elle ne parle pas des n, pas des directeurs généraux, mais cela ne lui paraît pas logique, car il n'y a pas de raison qu'un collaborateur soit mieux traité dans une institution subventionnée par l'Etat qu'elle ne l'est au sein de l'Etat.

Le député (S) répète qu'il préférerait traiter du sujet ici avant que quelqu'un ne s'en empare sur la base d'une initiative.

M^{me} Fontanet lui répond que pour le moment le CE ne dépose pas de PL. Elle ajoute à titre de précision que l'Hospice général ne fait l'objet d'aucun dépassement et n'est pas concernée par les situations mentionnées. C'est une entité qui respecte l'ensemble des échelles de rémunération.

Le député (S) fait remarquer que M^{me} Fontanet dit que l'AIG est indépendant, ce qui est vrai dans sa gestion, mais il tient à préciser que l'AIG est dépendant dans la sécurité financière. Il rappelle le vote d'un PL afin de garantir 200 millions de francs au cas où le covid aurait des conséquences.

M^{me} Fontanet lui répond qu'à ce moment-là toutes les entreprises sont devenues dépendantes financièrement durant le covid. Elle croit que l'Etat a apporté des aides à toutes les entités et affirme que par rapport à Zurich par exemple, l'AIG n'a rien reçu.

Si le député (S) comprend bien, il n'y aura pas de PL de la part du Conseil d'Etat.

M^{me} Fontanet explique avoir décidé avec le Conseil d'Etat que l'avant-projet n'était pas mûr et n'a recueilli aucun soutien. Elle précise cependant qu'ils comptent poursuivre avec cette question, mais qu'ils ne vont pas déposer d'avant-projet de loi.

Un député (PLR) comprend qu'ils sont en période préélectorale et que le Conseil d'Etat qui sera élu fin avril aura certainement envie de reprendre ce débat et de revenir avec un PL dans les mois à suivre.

M^{me} Fontanet assure que l'ensemble de ses collègues qui se présentent et elle-même souhaitent trouver une issue à ces questions. Ils ne souhaitaient donc pas procéder à des amendements sur différents projets proposés, car ils voulaient une proposition du Conseil d'Etat en la matière. Elle fait remarquer que les PL de la commission sont tous opposés les uns aux autres et qu'il paraissait ainsi difficile d'en choisir un. Ils ont donc opté pour l'idée de fixer des principes ensemble. Elle pense qu'il faut travailler avec les institutions pour comprendre.

Le député (PLR) relève que le président a évoqué la date du 25 mars. Il se demande si c'est le premier renvoi au Grand Conseil, ce que le président confirme.

M^{me} Fontanet demande s'il pourrait ensuite être renvoyé en commission, le président confirme.

Le président s'adresse aux partis auteurs du PL, soit le PS, MCG, PLR. Il demande si ceux-ci souhaitent maintenir le projet de loi, se rallier, ou encore laisser aller avec le délai de traitement dépassé au mois de mars.

Un député (PLR) répond que pour le PLR ils doivent retourner vers leur caucus, mais qu'à titre personnel il n'est pas contre le retrait pour prendre le temps de réfléchir, comparer et travailler sur le PL du Conseil d'Etat afin de prendre en compte quelque chose de global.

Un député (S) ne pense pas qu'ils vont pouvoir travailler sur un des PL et le déposer d'ici la législature. Ils vont retourner dans leur groupe pour en parler, mais il précise que si ce PL revient en plénière, ils le maintiendront jusqu'à avoir un PL du Conseil d'Etat.

Le président comprend donc qu'il n'appointera pas ces PL au mois de mars sauf si le caucus prend la décision contraire.

Un député (MCG) est du même avis et dit que cela dépendra de la décision du caucus.

Le président propose de considérer que ces trois projets de lois sont gelés et qu'un dégel peut intervenir à la sollicitation d'un des groupes.

Discussions et votes le 10 mars 2023

Le président fait la lecture du divers qu'il avait soulevé à la fin de séance précédente concernant ces trois PL qui étaient restés en suspens : « *Il demande [aux groupes qui ont déposé ces PL] s'ils peuvent lui adresser un mail pour faire l'état de leur caucus. Cela lui permettra d'agender et de faire différents ordres du jour, étant précisé qu'il ne fait pas d'ordre du jour en l'état en attente de ces décisions, pour avoir la place de mettre ces PL en urgence.* ».

Il indique ne pas avoir reçu de courriel spontané à la suite de cette séance. Le SGGC a alors envoyé un courriel contenant la même demande. Il a également lui-même renchéri, mais n'a finalement obtenu qu'une seule réponse, à savoir le retour du PLR. Dans cette réponse, le PLR demande que les trois PL soient retirés, en indiquant qu'il était prêt à retrier son propre PL. Le président répète avoir contacté nommément les groupes du PS et du MCG, mais qu'il n'a pas obtenu de réponse.

Un député (S) indique qu'un député (PLR) lui a en effet parlé de cette possibilité, à savoir le retrait des trois PL. Le caucus du PS aura lieu le lundi 13 mars et cette question sera posée à l'ensemble du groupe : le caucus se prononcera sur le retrait ou le maintien du PL socialiste. C'est donc lundi 13 que la réponse du PS sera apportée au président.

Un député (MCG) indique que son groupe a pris la décision de maintenir son PL. Il s'excuse de ne pas avoir répondu au président sur ce point par courriel en amont de la séance de ce jour.

Un député (PLR) demande que soient précisés les délais de traitement dépassés respectifs à chacun de ces trois textes. Le président répond que le délai est fixé au 25 mars 2023 pour le PL 12900 et pour le PL 12901 et au 29 avril 2023 pour le PL 12899.

Le député (PLR) en déduit donc que la situation actuelle d'avancement des travaux sur ces textes correspond à un délai de traitement dépassé de niveau 1. Le président confirme cette analyse et ajoute que ces textes peuvent donc encore être renvoyés en commission.

Le président indique que les PL doivent être traités dans la mesure où le MCG maintient son texte. Il demande à connaître la position des groupes sur ces PL.

Un député (MCG) demande que soit rappelé l'état d'avancement de traitement des PL en question. Il dit se rappeler de l'audition du Conseil d'Etat sur ces textes. Le président complète ces propos en rappelant que d'autres auditions ont également eu lieu. Il fait la lecture de la liste des nombreuses auditions.

Le député (MCG) précise sa position : le groupe MCG souhaite maintenir son PL en lui ajoutant des amendements en ce qui concerne les présidents des régies publiques. L'amendement en question est encore sous forme d'intention et doit donc encore être formalisé.

Le président demande s'il y a d'autres prises de position générales sur ces PL.

Un député (PLR) demande où en est le Conseil d'Etat par rapport au PL consacré à la nouvelle tarification des salaires au sein de l'Etat.

Le président demande à la représentante du Département de répondre à cette question.

M^{me} Dose Sarfatis indique que pour ce PL une commission paritaire a été mise en place. Un calendrier a été fixé et un groupe de travail s'est mis en place au sein duquel siègent des représentants des syndicats et des représentants de l'Etat. Parmi les syndicats représentés, l'on trouve le CARTEL (trois membres titulaires et trois membres suppléants), l'UCA ainsi que le groupement des cadres intermédiaires qui ont chacun un membre et un membre suppléant. Ce groupe a déjà eu une séance de travail et une autre séance aura lieu le 15 mars 2023. Les commissaires qui siègent au sein de cette commission paritaire sont

donc en train de se mettre à niveau par rapport au fonctionnement des codes des évaluations de fonction. La phase actuelle est donc une phase de formation.

Le député (PLR) demande si le Département est donc déjà en phase de préprojet sur ce point ou non.

M^{me} Dose Sarfatis répond par la négative : il ne s'agit pas encore d'un projet pour l'instant, mais plutôt d'une mise à niveau des membres de la commission paritaire.

Le député (PLR) en déduit qu'on est donc encore loin d'un éventuel dépôt dudit PL.

M^{me} Dose Sarfatis confirme qu'un dépôt n'est pas envisageable à court terme.

Le député (PLR) demande si dans le planning du Département une échéance pour le dépôt du PL est prévue.

M^{me} Dose Sarfatis répond que le rétroplanning se fait en fonction des discussions que le DF aimerait avoir pour boucler les travaux avant la fin de la prochaine législature. Elle confirme que le Master Plan contient des points décisionnels prévus. Elle demande si la commission souhaite recevoir le calendrier du Département.

Un député (UDC) répond par l'affirmative : il souhaiterait que la commission reçoive ces informations pour savoir ce qui est prévu par le Département.

Le président propose que cela soit fait lors de la séance inaugurale de la prochaine législature avec la nouvelle composition de la commission. Il demande si cela convient aux autres commissaires et constate qu'il n'y a pas d'opposition.

Le président demande à M^{me} Dose Sarfatis de communiquer à la conseillère d'Etat qu'à partir du mois de mai, un point de situation sur ce dossier est souhaité par la commission.

Un député (S) revient sur la question posée par le député (PLR) concernant le projet SCORE. D'après ce qui ressortait à l'époque, ce projet prévoyait des classes de fonction. Or, le PL qui est traité actuellement bloque la rémunération maximale. C'est en effet ce qui ressort du texte du PL du MCG. Si ce PL devait être adopté, cela poserait un problème dans le cadre du travail mené par le Conseil d'Etat sur le projet SCORE. Il est donc important pour le DF de savoir si ce PL est adopté ou pas. Supposons qu'il n'y ait pas de PL qui limite les salaires au-delà de la classe 33, dans ce cas le Conseil d'Etat dispose d'une certaine liberté pour travailler sur les salaires.

Le président relève que si l'on plafonne une classe via un PL, cela ne change pas le fait que si cette même classe est changée par un autre texte, alors le plafonnement change également par ricochet.

Un député (MCG) demande quand aura lieu le changement de magistrat à la suite des élections cantonales.

Le président répond que la prestation de serment du Grand Conseil est prévue pour le 28 avril 2023. L'entrée en fonction du Conseil d'Etat est quant à elle prévue pour le 1^{er} juin 2023, alors que pour le Grand Conseil l'entrée en fonction est immédiate après la prestation de serment, soit le 28 avril 2023. Les partis disposent donc de 27 jours pour procéder à la nouvelle répartition des commissions et des commissaires, car dès le 2 mai 2023, les commissions siègent dans leurs nouvelles compositions.

Le président réagit en précisant que geler ces PL ne servirait matériellement à rien, parce que pour deux d'entre eux, l'on se trouve déjà face à un dépassement de délai. Il n'est donc matériellement plus possible de geler ces PL. Pour le PL du PS, le délai est fixé au mois d'avril. Cela signifie que lors de la prochaine commission, il n'y aura pas encore de dépassement de délai. Mais il tient à préciser qu'aucun des trois PL n'est agendé pour la séance des 23 et 24 mars. Or la séance du 28 avril ne sera consacrée qu'à la prestation de serment. Ce qui amène la commission aux séances du 11 et 12 mai et à ce moment-là, tous les trois PL seront de toute façon en dépassement de délai. Il rajoute deux éléments à prendre en considération dans le cadre de la proposition faite par le député (PLR) : le premier est que l'aller-retour de ces PL devant le parlement, pour autant que les PL finissent par revenir devant la commission, ne permet assurément pas d'atteindre le résultat recherché par SCORE 2. Ce n'est en tout cas pas possible avec ces PL, raison pour laquelle il avait proposé que ces PL soient retirés. Et le 2^e élément est le suivant : M^{me} Fontanet avait annoncé que le Département avait renoncé à proposer un PL sur cette question pendant cette législature et qu'il comptait le faire en début de législature prochaine.

Il rappelle que selon le texte de la LRG, lorsqu'un délai est dépassé et que le PL revient devant une commission, celle-ci dispose d'un temps réduit pour traiter le PL en question. A titre personnel, il considère que seules deux options s'offrent à la commission : soit les PL sont traités soit ils sont retirés. Il a fait à deux reprises un avertissement quant au dépassement de délai sur ces textes, une fois formellement et une fois par courriel. En tant que président, il a annoncé ce qu'il allait faire et il a fait ce qu'il avait annoncé. Il rappelle par ailleurs qu'il s'agit de PL qui ne concernent pas tous les mêmes lois et en tout cas jamais les mêmes articles des mêmes lois et qui par ailleurs sont

contradictoires matériellement entre eux dans les modifications qu'ils proposent d'apporter à la loi.

Un député (PLR) estime que ce n'est pas le moment propice pour que la commission se prononce sur cette question et propose que celle-ci ne soit pas tranchée ce jour. Il est en faveur d'un aller-retour devant le Parlement. Certes cela aura pour conséquence la problématique du délai de dépassement 2 évoquée par le Président qui entraîne un délai plus court pour le traitement des textes par la commission, mais il estime qu'en procédant ainsi, la commission aura au moins pu entendre le Département dans l'intervalle. Aussi, la commission saura dans quelle direction le Département souhaite aller quant aux problématiques visées par ces textes.

Le président demande si la proposition du député (PLR) concerne l'ensemble des trois PL en question, à savoir les PL 12899, 12900 et 12901.

Le député (PLR) répond par l'affirmative.

Le président confirme qu'il mettra aux voix le fait de ne pas traiter l'ensemble des trois PL.

Le président indique que même sans vote, la commission gardera une mémoire écrite du traitement de ces PL s'il y a un aller-retour au parlement.

Le député (MCG) ne dément pas ces propos, mais dit préférer la clarté qu'offrent un vote d'entrée en matière et la rédaction d'un rapport.

Un député (EAG) indique que dans le cadre du projet « G'Evolue », il faudra attendre en tout cas quatre ans avant que les choses ne bougent. S'agissant du PL du MCG qui est maintenu, le plafonnement prévu concerne la classe 33 limitée à 22. C'est donc cette rémunération qui deviendrait « le salaire maximum » si ce PL était accepté. Il tient à souligner qu'il y a certes la lettre de la loi, mais il y a également son esprit. Selon lui, il est tout à fait possible dès à présent de prévoir un maximum sans que celui-ci soit chiffré. Il arrive qu'on laisse des parenthèses dans les lois avec des éléments qui sont encore à définir, par exemple pour les dates d'entrée en vigueur. Selon lui, la commission pourrait procéder de la sorte en disant que la classe 33 limite 22 représente le « traitement maximum ». Il aimerait connaître l'amendement MCG, mais dit avoir compris des propos du député (MCG) que cet amendement ne sera témoigné qu'après le vote sur l'entrée en matière.

Le député (MCG) confirme qu'il souhaite que la commission se prononce d'abord lors du vote sur l'entrée en matière avant de présenter son amendement.

Le président indique quelle sera la procédure pour le traitement de ces textes. La commission votera tout d'abord sur la demande du député (PLR)

consistant à refuser de traiter ces trois PL. Pour ce vote, il mettra aux voix le traitement de chacun des PL de manière séparée. Les PL dont le traitement est accepté par la majorité seront ensuite traités par ordre de numéro. Il demande si cela convient et constate que c'est le cas.

Le président met aux voix qui est favorable au traitement ce jour du PL 12901, à savoir le PL du groupe PLR qui ne plafonne pas, mais vise à imposer une transparence des salaires :

Oui : 10 (1 EAG, 2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)

Non : 2 (2 Ve)

Abstentions : 3 (3 S)

Le traitement du PL 12901 est accepté.

Votes

1^{er} débat

Le président met aux voix l'entrée en matière du PL 12901 :

Oui : 8 (1 EAG, 2 PDC, 4 PLR, 1 UDC)

Non : 4 (2 Ve, 2 MCG)

Abstentions : 3 (3 S)

L'entrée en matière est acceptée.

2^e débat

Le président procède au vote du 2^e débat :

Titre et préambule pas d'opposition, adoptés

art. 1 souligné pas d'opposition, adopté

Art. 42A

Une députée (Ve) propose un amendement consistant à supprimer l'art. 42A al. 1.

Le président met aux voix l'amendement de la députée (Ve) à l'**art. 42A al. 1.**

Supprimer le premier alinéa de l'art. 42A.

Oui : 8 (1 EAG, 3 S, 2 Ve, 2 MCG)

Non : 7 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC)

Abstentions : 0

L'amendement est accepté.

Un député (PLR) constate qu'à la suite de l'adoption de cet amendement, il convient de remplacer le mot « Elle » du deuxième alinéa. Il propose de remplacer « Elle » par « La rémunération de la direction générale ».

Un autre député (PLR) tient à préciser que ce PL ne concerne pas la LTrait, mais la LOIDP et qu'en l'occurrence cet article vise la transparence.

Un député (MCG) souligne que concernant cette incohérence soulevée par un député (PLR), lors de l'examen du 1^{er} PL, le PLR disait qu'il ne fallait pas traiter de la rémunération dans la LOIDP. Or maintenant, le PLR dit qu'on peut traiter de la rémunération dans cette loi. Selon le MCG, l'on ne peut pas décemment soutenir l'alinéa 1 de cet article vu que cela irait à l'encontre du PL qui vient d'être voté. C'est pour cette raison que le MCG a refusé l'entrée en matière sur ce PL.

Le président indique que ce n'est pas contradictoire vu que dans un cas on fixe un plafond, et dans l'autre on est simplement encore plus restrictif.

Un député (PLR) reformule sa proposition d'amendement. Il propose de remplacer l'alinéa 2 de l'art. 42A par la formulation suivante : « La rémunération de la direction générale fait l'objet d'une prescription autonome adoptée par le conseil et est soumise à l'approbation du Conseil d'Etat ».

Un député (S) souligne que l'amendement du PLR donne au Conseil d'Etat la responsabilité d'accepter la rémunération.

Le président met aux voix l'amendement du député (PLR) concernant **l'art. 42A al. 2** qui deviendrait le cas échéant le premier alinéa de cet article vu la suppression du premier alinéa.

Remplacer le deuxième alinéa de l'art. 42A par « La rémunération de la direction générale fait l'objet d'une prescription autonome adoptée par le conseil et est soumise à l'approbation du Conseil d'Etat ».

Oui :	15 (1 EAG, 3 S, 2 Ve, 2 PDC, 4 PLR, 1 UDC 2 MCG)
Non :	0
Abstentions :	0

L'amendement est accepté à l'unanimité.

Le président met aux voix l'art. 42A tel qu'amendé.

Oui :	14 (3 S, 2 Ve, 2 PDC ; 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Non :	0
Abstentions :	1 (1 EAG)

L'art. 42A ainsi amendé est accepté.

Article 50A

Une députée (Ve) propose un amendement consistant en la suppression de l'alinéa 1.

Le président met aux voix l'amendement de la députée (Ve) à l'**art. 50A al. 1. Supprimer le premier alinéa de l'art. 50A.**

Oui : 5 (1 EAG, 2 Ve, 2 MCG)
 Non : 7 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC)
 Abstentions : 3 (3 S)

L'amendement est refusé.

art. 50A pas d'opposition, adopté
art. 2 souligné pas d'opposition, adopté
art. 3 al. 5 pas d'opposition, adopté
art. 3 souligné pas d'opposition, adopté

Un député (PLR) propose un amendement pour le 3^e débat. Il propose l'ajout de l'art. 22 al. 1 LOIDP.

Le président met aux voix l'amendement du député (PLR) soit l'ajout de l'**art. 22 al. 1.**

Oui : 7 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC)
 Non : 8 (1 EAG, 3 S, 2 Ve, 2 MCG)
 Abstentions : 0

L'amendement est refusé.

3^e débat

Le président met aux voix l'ensemble du PL 12901 ainsi amendé :

Oui :	6 (2 PDC, 3 PLR, 1 UDC)
Non :	6 (1 EAG, 2 Ve, 2 MCG, 1 PLR)
Abstentions :	3 (3 S)

Le PL 12901, tel qu'amendé, est refusé.

Rémunération EPA gestion et surveillance

Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat
17 septembre 2021



Présentation

1. Historique, bases légales et rapport 20-40 du SAI
2. Surveillance : deux exemples - imad et HUG
3. LOIDP et rémunération des directions d'institutions de droit public

Historique

- Dans son rapport N°82 d'octobre 2014, la Cour des comptes avait indiqué l'existence d'une situation hétérogène sur l'usage des composantes de rémunération des directions générales qui devait, à l'époque, être réglée grâce aux nouvelles dispositions prévues dans le PL LOIDP.
- Néanmoins, au vu de la complexité des travaux parlementaires sur cette question, les dispositions sur les rémunérations des membres de la direction ont finalement été retirées du texte de loi voté fin 2017.
- Il en découle qu'à ce jour la LOIDP ne fixe aucune règle concernant la rémunération des directions générales des institutions de droit public.

21/09/2021 - Page 3

Bases légales

Le degré d'autonomie en matière de politique de rémunération dépend des bases légales applicables et varie par conséquent d'une entité à une autre.

Entités	Bases légales
HUG, imad, Hospice général, EPI, HES, UNI	Soumis aux lois et règlements applicables à l'administration cantonale (LPAC, LTrait)
OCAS	Soumis à la LPAC et applique certaines dispositions de la LTrait par analogie
AIG, FdP, FPLC, SIG, TPG	Disposent de leur propre statut du personnel et de règlements adoptés par leur conseil d'administration, qui leur confèrent un cadre de rémunération propre
FASe, FIPOI, FTI	Disposent de leur propre statut du personnel et de règlements adoptés par leur conseil d'administration et appliquent par analogie les lois et règlements applicables à l'administration cantonale (LPAC, LTrait), dans la mesure où leurs propres dispositions n'y dérogent pas

21/09/2021 - Page 4

Rapport 20-40 du SAI – Suite donnée par le Conseil d'Etat

Dans son rapport 20-40, le SAI formule trois recommandations:

1. Rémunérations complémentaires au sein des entités soumises à la LTrait → Le Conseil d'Etat a envoyé un courrier à toutes les entités concernées leur demandant de se mettre en conformité avec le cadre légal et réglementaire.
2. Formalisation des indemnités forfaitaires pour frais de représentation et de déplacements → Les entités sont chargées de la mise en œuvre de cette recommandation.
3. Rapport annuel sur les rémunérations à destination du Conseil d'Etat → Le Conseil d'Etat a adopté le 16 juin 2021 un arrêté demandant à l'OPE un rapport annuel relatif aux rémunérations des EPA.

21/09/2021 - Page 5

PL 12899 – Proposition de modification de la LTrait

- Conditions d'octroi précisées par voie de directive
- Rémunérations complémentaires non renouvelables, pour une durée maximum d'un an
- Pas de prise en considération des heures supplémentaires
- Plafonnement à l'équivalent d'un mois de salaire en classe 4 annuité 0 (soit 4'029.10 en 2021)

21/09/2021 - Page 6

Surveillance - Bases légales

2 exemples: imad et HUG

Aspects organisationnels

- Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) (A 2 24)
- Loi sur les établissements publics médicaux (LEPM) (K 2 05) pour les HUG
- Loi sur l'institution genevoise de maintien et de soins à domicile (LIMAD) (K 1 07) pour l'Imad.

Aspects financiers

- Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF) (D 1 05)
- Loi sur les indemnités et aides financières (LIAF) (D 1 11).

21/09/2021 - Page 7

Surveillance - Bases légales

2 exemples: imad et HUG

Aspects relatifs aux ressources humaines :

- Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (LPAC).
- Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (Ltrait) (B 5 15).

Pour autant que les lois spéciales régissant les établissements n'en prévoient pas autrement.

21/09/2021 - Page 8

Surveillance - Exigences

2 exemples: imad et HUG

Exigences introduites par la LOIDP :

- Soumission à la LGAF
- Soumission à la LIAF
- Approbation du projet de budget par le Conseil d'Etat
- Approbation des états financiers par le Grand Conseil via un PL
- Approbation des rapports de gestion par le Grand Conseil via un PL
- Modalités de répartition du bénéfice fixées par le contrat de prestations
- Approbation de l'organe de révision par le Conseil d'Etat
- Soumission à un contrôle ordinaire au sens des articles 728, lettres a et b du CO, pouvant être élargi sur certains points précis.

21/09/2021 - Page 9

Surveillance - Exigences

2 exemples: imad et HUG

Exigences introduites par la LGAF :

- Institution d'un contrôle de gestion permettant de prévoir, suivre et analyser les réalisations d'un programme et de mettre en œuvre des mesures correctives
- Etablissement des états financiers selon le référentiel comptable de l'Etat (normes IPSAS et dérogations édictées par le Conseil d'Etat)
- Instauration d'un système de contrôle interne afin d'assurer la qualité des prestations fournies dans le respect des lois, règlements et directives en vigueur, d'assurer la qualité des processus visant à fournir les prestations et gérer les risques découlant de l'activité.

21/09/2021 - Page 10

Surveillance - Exigences

2 exemples: imad et HUG

Exigences introduites par la LIAF :

- Fourniture du budget et des comptes révisés établis selon le référentiel comptable de l'Etat
- Inventaire des indemnités et aides financières reçues
- Organigramme, système salarial et conditions de travail
- Modifications génératrices de charges supplémentaires ne pouvant être engagées qu'avec l'accord préalable de l'autorité compétente.
- Répartition du résultat établi selon le mécanisme prévu par le contrat de prestations
- Contrôle périodique de l'accomplissement des tâches.

21/09/2021 - Page 11

Surveillance - Exigences

2 exemples: imad et HUG

Exigences introduites par la LTrait :

- Traitements "hors classes" possibles mais soumis à l'approbation du Conseil d'Etat tout comme les règlements et tableaux de classement des fonctions établis par d'autres organes de nomination
- Aucune rémunération complémentaire ou indemnité ne peuvent être touchés sans que ceux-ci soient fixés par les organes d'engagement ou de nomination.

21/09/2021 - Page 12

Surveillance – Mise en œuvre

2 exemples: imad et HUG

Travaux effectués pour s'assurer du respect de ces exigences :

Contrôle du budget

- Le projet de budget des entités est soumis à l'approbation du Conseil d'Etat après que les montants de subventions figurant au projet de budget des établissements aient fait l'objet de contrôles de concordance avec ceux indiqués au budget de l'Etat et que l'équilibre du budget ait également été vérifié.

21/09/2021 - Page 13

Surveillance – Mise en œuvre

2 exemples: imad et HUG

Travaux effectués pour s'assurer du respect de ces exigences (suite) :

Contrôle de la qualification de l'organe de révision

- La qualification de l'organe de contrôle est vérifiée et le choix de l'entité est soumis à la validation du Conseil d'Etat par le biais d'un arrêté.

Existence d'un contrôle de gestion

- Les valeurs relatives aux indicateurs mentionnés dans le contrat de prestations font l'objet de transmissions périodiques à la direction générale de la santé.
- Au besoin, si des écarts sont constatés, ces points peuvent être abordés lors des séances de travail réunissant le département et les institutions.

21/09/2021 - Page 14

Surveillance – Mise en œuvre

2 exemples: imad et HUG

Travaux effectués pour s'assurer du respect de ces exigences (suite) :

Contrôle des états financiers

- La conformité des comptes au référentiel comptable et l'existence d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement de ceux-ci-ci sont attestées par le rapport de l'organe de contrôle proposant l'approbation des états financiers.
- Des **contrôles supplémentaires**, principalement de concordance et concernant la répartition du résultat, sont opérés par le département de tutelle.
- Sur la base de ce rapport, les projets de lois d'approbation des états financiers des entités sont préparés en vue de leur soumission au Grand Conseil.

21/09/2021 - Page 15

Surveillance – Mise en œuvre

2 exemples: imad et HUG

Travaux effectués pour s'assurer du respect de ces exigences (suite) :

Contrôle de la répartition du résultat

- Ce contrôle est effectué par l'organe de révision dans le cadre de son audit des états financiers. Il est systématiquement vérifié par le département.

Contrôle du respect des conditions salariales

- Les travaux de l'organe de révision effectués dans le cadre du contrôle annuel des états financiers doivent permettre de s'assurer qu'il n'y a pas de différentiel.

21/09/2021 - Page 16

Surveillance – Mise en œuvre

2 exemples: imad et HUG

Travaux effectués pour s'assurer du respect de ces exigences (suite) :

Contrôle périodique de l'accomplissement des tâches

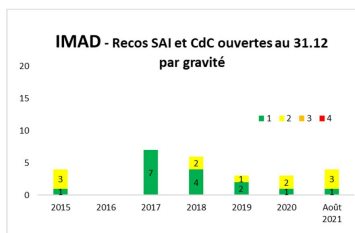
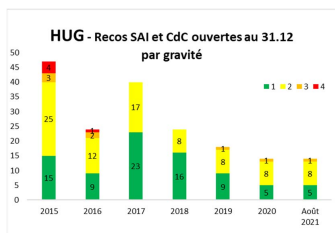
- Des séances de travail réunissant des représentants des entités et du département ont lieu de manière régulière. De plus, la commission de suivi instaurée par le contrat de prestations liant l'Etat aux entités examine une fois par an la valeur des indicateurs prévus par ledit contrat.

21/09/2021 - Page 17

Surveillance – Suivi des recommandations

2 exemples: imad et HUG

- Périmètre du suivi : observations internes et externes du SAI et de la CdC
- Fréquence : suivi réalisé tous les 6 mois par le secrétariat général
- Statistiques de suivi : intégrées dans le rapport annuel sur les recommandations d'audit et les risques du département
- Evolution du stock de recommandations ouvertes :



21/09/2021 - Page 18

LOIDP : rémunération de la direction des institutions de droit public – Situation actuelle

L 11391

- Adoptée le 22 septembre 2017
- Articles sur la rémunération de la direction des établissements de droit public supprimés, sur proposition du Conseil d'Etat, afin d'obtenir une majorité, et compte tenu notamment de l'opposition des établissements publics autonomes principaux relative à l'article sur la rémunération des directions les concernant.
- Amendements d'Ensemble à Gauche et du Parti socialiste proposant la réintroduction des articles tels que ressortant du PL 11391-B rejetés.

→ Absence de bases légales fixant la rémunération des établissements de droit public.

21/09/2021 - Page 19

LOIDP : rémunération de la direction des institutions de droit public – PL 12220

- Novembre 2017 : dépôt d'un nouveau PL du PS et d'Ensemble à Gauche modifiant la LOIDP et visant à réintroduire les deux articles sur la rémunération de la direction des établissements de droit public.
- Même traitement pour les établissements publics principaux et les autres : maximum de la classe 33, annuités 22, sans possibilité de dépassement.
- PL refusé en commission par 4 voix contre 4 le 24 mai 2019.
- Rapports non déposés.

21/09/2021 - Page 20

LOIDP : rémunération de la direction des institutions de droit public – PL 12900 et 12901

PL 12900

- Reprise du maximum prévu par le PL 11391, sans dépassement possible;
- Pas de mention que le CE décide "sur proposition du CA";
- Absence de distinction entre établissements principaux et les autres ainsi qu'entre CA et direction;
- Publicité de la rémunération.

21/09/2021 - Page 21

LOIDP : rémunération de la direction des institutions de droit public – PL 12900 et 12901

PL 12901

- Pas de plafonnement;
- Approbation du CE;
- Publicité de la rémunération;
- Absence de distinction entre établissements principaux et les autres (norme identique).

21/09/2021 - Page 22



CAHIER DES CHARGES

1. POSTE

DENOMINATION DE LA FONCTION : **DIRECTEUR·TRICE GENERAL·E DES HUG**

BUT DE LA FONCTION :

En sa qualité de Président du Comité de direction, le Directeur général est responsable de la bonne marche des HUG. Il reçoit ses instructions du Président du Conseil d'administration. Le Directeur général est nommé par le Conseil d'Etat.

Les décisions opérationnelles, dans le cadre des politiques, des objectifs généraux, du budget et des structures médicales adoptées par le Conseil d'administration, sont déléguées au Président du Comité de direction qui est responsable devant le Conseil d'administration des résultats obtenus.

En sa qualité de Président du Comité de direction, le Directeur général a pour mission de :

- Diriger les HUG dans la réalisation des missions, des politiques et des objectifs assignés par le Conseil d'administration
- Placer et maintenir les HUG dans une réflexion permanente quant à leurs politiques et à leurs objectifs, compte tenu de l'environnement et des spécificités hospitalo-universitaires
- Garantir le respect des lois, des règlements, des statuts et des directives
- Proposer les budgets et arrêter les règles de fonctionnement
- Contrôler le degré de réalisation des objectifs et décider des mesures correctrices nécessaires
- Assumer un rôle d'organe de recours interne
- Représenter les HUG en accord avec le Président du Conseil d'administration
- Etablir tout contact utile pour les HUG avec d'autres établissements hospitalo-universitaires, avec la Faculté de médecine de l'Université de Genève ainsi qu'avec les services publics.

En sa qualité de directeur général, il préside:

- Le comité de direction
- Le comité de fonds de péréquation
- La commission paritaire des HUG
- La commission hospitalo-universitaire de renouvellement
- La commission paritaire de prospective et de planification hospitalo-universitaire

La direction générale des HUG :

- Met en œuvre la politique et les grandes orientations définies par le Conseil d'administration avec le concours du comité de direction
- Etablit les objectifs stratégiques institutionnels et des membres du Comité de direction
- Détermine les objectifs et les règles de gestion des départements et des services communs

La Direction générale regroupe dans une seule structure le Directeur général et le Directeur général adjoint.

Les directions métier sont rattachées au Directeur général.

CODE SEF 507614

CLASSE DE FONCTION : hors classes

TAUX D'ACTIVITE : 100%

2. POSITION FONCTIONNELLE DU POSTE

DEPARTEMENT DE LA SECURITE, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTE (DSSES)

CONSEIL D'ADMINISTRATION DES HOPITAUX UNIVERSITAIRES DE GENEVE

DIRECTION GENERALE DES HOPITAUX UNIVERSITAIRES DE GENEVE

3. POSITION HIERARCHIQUE DU POSTE

EST LIE HIERARCHIQUEMENT AU(X) :

Président du Conseil d'Administration et au Conseil d'Etat

A SOUS SES ORDRES DIRECTS :

- Le directeur général adjoint
- Le directeur de la direction de l'enseignement et de la recherche
- Le directeur médical de la direction médicale et qualité
- La directrice de la direction des soins
- Le directeur de la direction des finances
- Le directeur de la direction des ressources humaines
- La directrice de la direction de la communication
- Le directeur du centre de l'innovation
- La responsable du secrétariat général
- Les chefs des départements médicaux (10).

EST LIE FONCTIONNELLEMENT AU(X) :

- À l'ensemble des directions et des départements des HUG ;
- À toutes les structures HUG et services de l'Etat de Genève (Département de l'économie de la santé, Office du personnel de l'Etat, etc.)

NOMBRE DE SUBORDONNES (PERSONNES OCCUPEES ET TOTAL DE POSTES) :

Directs : 19 collaborateurs

Indirects : environ 13'557 collaborateurs (valeur 2020)

Etablissement universitaire de référence au niveau national et international, à la pointe de la médecine, les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) agissent pour le bien-être et la santé des habitants de la région. En 2020, ils ont assuré 56'761 hospitalisations, 190'825 urgences, 1'074'645 prises en charge ambulatoires et 22'409 interventions chirurgicales. Le budget est de près de 2 milliards de francs.

L'établissement compte 13'557 collaborateurs. 2'796 stagiaires et 200 apprentis y effectuent leur formation. Les HUG collaborent notamment avec l'Université de Genève, les HES, l'OMS, le CHUV, l'EPFL et le CERN à différents projets de formation et de recherche.

4. ACTIVITES / RESPONSABILITES

ACTIVITÉS PRINCIPALES :

- Diriger les Hôpitaux universitaires dans les dimensions cliniques, humaines, financières médicaux-économiques, logistiques, techniques ;
- Prendre toutes décisions qui améliorent la sécurité et la prise en charge des patients ;
- Valoriser l'expertise de toutes les filières professionnelles au sein des HUG ;
- Valider, avec l'appui du Comité de direction, les orientations du plan stratégique des hôpitaux universitaires de Genève ;
- Contribuer à définir des politiques et stratégies générales HUG ;
- Concourir à l'évolution des politiques de la santé et du réseau de santé. ;
- Développer et renforcer les réseaux et les partenariats avec les institutions de santé suisses ou étrangères, les organisations internationales ;
- Organiser la veille sur les dossiers politiques de santé pouvant influencer la stratégie des HUG ;
- Renforcer le rayonnement et la visibilité des HUG pour maintenir l'attractivité pour les patients et les collaborateurs ;
- Assumer toutes les responsabilités qui concourent à la réussite de la mission de la fonction (Cf. point 1).

ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES :

- Représenter les HUG dans toutes les séances, commissions ou fondations, réceptions ;
- Entretenir des relations suivies avec tous les collaborateurs, les organismes externes étatiques et partenaires externes, les patients, leurs proches ;
- Promouvoir les HUG en répondant aux diverses sollicitations de la presse externe.

HORAIRE DE TRAVAIL :

Les horaires sont définis selon les contraintes organisationnelles de votre secteur tenant compte du contexte hospitalier (fonctionnement 24 heures/24 et 7 jours/7). Les horaires peuvent être réguliers, irréguliers, adaptés à l'activité ou à la typologie des prestations fournies assortis ou non de l'obligation de travail de nuit, de week-end et/ou de piquets/gardes.

Votre hiérarchie est chargée de leur identification, leur planification et leur contrôle. Elle peut à tout moment être amenée à les modifier selon les impératifs de service.

A cocher (choix multiple possible) :

- Horaires réguliers
 - Horaires variables
 - Horaires spécifiques (ex. horaires du soir ou coupés)
 - Horaires irréguliers (alternance jour/nuit)
 - Travail de week-end
 - Travail de nuit
 - Piquets de direction
-

COORDONNÉES PERSONNELLES :

Vu les buts assignés à l'établissement et les nécessités de fonctionnement, le titulaire a le devoir de communiquer un numéro de téléphone (fixe ou portable) auquel il peut être atteint et de veiller constamment à sa mise à jour.

5. DELEGATION DE COMPETENCES**DECISIONS PRISES PAR LE TITULAIRE :**

Dans le cadre de la délégation reçue

DELEGATION DE POUVOIRS REÇUE :

Définie par le présent cahier des charges

SIGNATURE (selon le plan de signatures en vigueur) :

Conformément au document « compétences et signatures »

6. SUPPLEANCE**NOM DE LA FONCTION SUPPLEANTE EN CAS D'ABSENCE :**

Directeur général adjoint ou membre du Comité de direction.

FONCTION À SUPPLEER EN CAS D'ABSENCE :

Directeur général adjoint.

LA HIERARCHIE, EN ACCORD AVEC LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, SE RESERVE LE DROIT DE MODIFIER EN TOUT TEMPS LE PRESENT CAHIER DES CHARGES.

DATE D'ENTREE EN VIGUEUR :

Dates :

Signatures :

Bertrand LEVRAT

Directeur général

.....

.....

François CANONICA

Président du

Conseil d'Administration des HUG

.....

.....

Distribution :

1 original à l'intéressé(e)

1 original pour le dossier administratif de l'intéressé(e)

27.04.21

klingler consultants ag

Benchmark Directeur général – Hôpitaux Universitaires Genève

Urs Klingler, Managing Partner
Serge Gachoud, Senior Project Manager

18 mai 2021



klingler

Compensation & Performance Experts

Comparaisons salariales (benchmarks)

Contexte

- klinger consultants a été mandaté par les Hôpitaux Universitaires de Genève pour effectuer une comparaison de la rémunération des membres de la direction générale de l'hôpital avec le marché. Selon les fonctions, différents marchés ont été établis: marché des hôpitaux universitaires, marché de grands hôpitaux cantonaux ou une combinaison de ces deux marchés.
- La base de données klinger consultants, les projets des consultants klinger, les données publiques sur la rémunération, les derniers rapports annuels disponibles ainsi que nos estimations d'expert en rémunération ont servi de sources d'information pour les benchmarks.
- Nos benchmarks sont toujours générés sur la base d'une fonction spécifique. Les comparaisons publiées sont le résultat de notre expertise en matière de benchmarking et notre connaissance du marché hospitalier.
- Ce présent rapport ne traite que de la fonction de Directeur général.

klingler

Compensation & Performance Experts

Marchés de comparaison Organisations

- Pour faciliter la compréhension du concept marché, nous avons indiqué quelles seraient les organisations qui appartiendraient à chacune des catégories. La sélection a été basée sur la structure et la taille de l'organisation.
- Une partie des organisations incluses dans ces marchés ont été utilisées dans les benchmarks.

Marché 1	Marché 2
<ul style="list-style-type: none"> • Hôpitaux universitaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôpitaux universitaires • Grands hôpitaux cantonaux • Grands hôpitaux régionaux
<ul style="list-style-type: none"> • Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) • Universitätsspital Basel • Universitätsspital Bern (Inselspital) • Universitätsspital Zürich 	<ul style="list-style-type: none"> • Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) • Universitätsspital Basel • Universitätsspital Bern (Inselspital) • Universitätsspital Zürich • Hôpital du Valais • HFR hôpital fribourgeois • Kantonsspital Aarau • Kantonsspital Baden • Kantonsspital Graubünden • Kantonsspital Luzern • Kantonsspital St. Gallen • Kantonsspital Winterthur • Schulthess Klinik Zürich • Solothurner Spitäler • Spitäler Schaffhausen • Stadtspital Triemli

3

Tableau des rémunérations

- Les données ont été fournies par le département RH des HUG.
- Les éléments de rémunération ci-bas ont été retenus en accord avec les HUG comme éléments pertinents pour une comparaison salariale.
- Sans une connaissance approfondie des clauses de contrat de chaque personne, cette consolidation des montants serait difficile.

Éléments de rémunération	BERTRAND LEVRAT
Salaire annuel	253'850
Prime compensatoire heures supplémentaires	7'616
Traitement hors classe	30'000
Gratification	8'000
Prime	61'000
Indemn. déplacement à l'engagement	7'129
TOTAL :	367'595

Executive summary

- La rémunération du Directeur général des HUG est en dessous des deux marchés définis.
- La rémunération globale se compose d'un salaire fixe et de diverses indemnités ou gratifications. La pondération des éléments hors salaire fixe est significative, elle correspond à 31% de la rémunération globale (cf slide 4).
- Une simplification de la rémunération à travers une intégration des diverses indemnités au salaire fixe devrait être considérée, cela améliorerait la corporate governance et renforcerait également le principe d'une rémunération associée à une fonction et non à une personne.
- La gratification est un élément de rémunération variable dépendant de l'atteinte d'objectifs. On y décèle les prémices d'un plan de rémunération variable. Si la conception est exacte, en revanche la mise en place présente des carences. En effet, pour que l'élément variable soit incitatif, il doit être perçu comme substantiel. Or, le montant alloué est marginal, il représente 2.2% de la rémunération globale. Au vu de ce modeste paiement, la question de l'impact sur la motivation peut se poser.

Selon nos observations, les hôpitaux complexes et de grande taille sont particulièrement confrontés aux défis suivants:

- Dissociation de la gouvernance d'entreprise et de la pratique médicale.
- Faire appliquer la gouvernance et les intérêts de l'employeur sans nuire à l'excellence médicale.

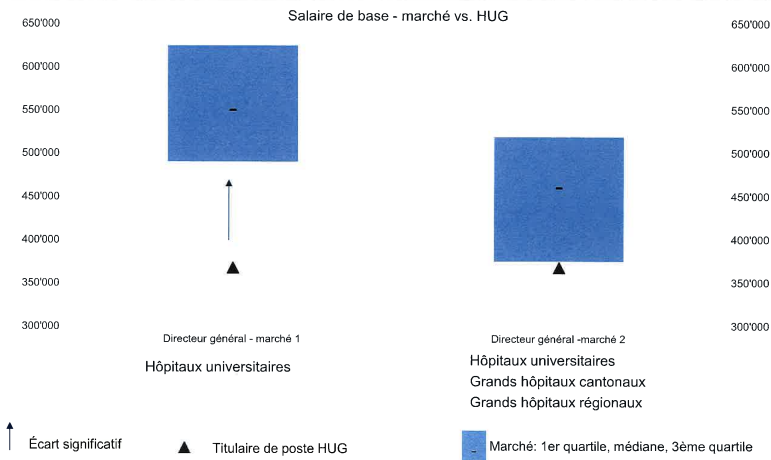
À cet égard, les deux fonctions de Directeur Général et de Directeur Médical sont particulièrement centrales. Ces deux rôles sont très exigeants et devraient donc être aussi bien rémunérés que ceux des médecins-chefs.

klinger

Compensation & Performance Experts

5

Vue du positionnement du Directeur général Marché 1 et Marché 2



klinger

Pour les directeurs inclus dans l'échantillon, la rémunération d'autres mandats n'est pas incluse.

Compensation & Performance Experts

6

Descriptif de fonction

Directeur général

Responsable hiérarchique	Expérience professionnelle	Formation	Responsabilité de management (ind. et direct)
Conseil d'administration	Direction de grandes entreprises	Titulaire du brevet d'avocat	12'838 19

Principales tâches et responsabilités* :

- Détermine la stratégie et la vision de l'hôpital avec le conseil d'administration ou le conseil de fondation et/ou la direction et est responsable de sa mise en œuvre.
- Assure l'orientation rentable de l'hôpital en ce qui concerne la qualité, la facturation des patients, le marketing, les projets et le déploiement du personnel.
- Assure et est responsable de la qualité de la performance médicale et opérationnelle de la direction et des médecins subordonnés.
- Etablit des objectifs permanents et à long terme et des plans opérationnels adéquats pour les développements futurs.
- Détermine les ressources responsables pour l'ensemble de l'hôpital (personnel, financier, technique, etc.).
- Siège dans des conseils et des comités et représente l'hôpital à l'extérieur auprès des autorités, des offices de surveillance, des associations et d'autres organismes.

Selon nos observations, cette fonction est remplie par d'anciens médecins et des non-médecins.

klingsler

Compensation & Performance Experts

*source: descriptif générique de klingsler consultants

7

Benchmark

Directeur général

Directeur général		Salaire Annuel de Base (SAB)	Rémunération variable à court terme (STI)	STI en % du SAB	Rémunération variable à long terme (LTI)	LTI en % du SAB	Rémunération Totale
HUG	actuellement M. Bertrand Levrat	367'595	0	0%	0	0%	367'595
Marché 1: Hôpitaux universitaires	1er quartile	490'000	0	0%	0	0%	490'000
	Médiane	550'000	0	0%	0	0%	550'000
	Moyenne	560'000	0	0%	0	0%	560'000
	3ème quartile	625'000	0	0%	0	0%	625'000
Marché 2: Hôpitaux	1er quartile	375'000	0	0%	0	0%	375'000
	Médiane	460'000	0	0%	0	0%	460'000
	Moyenne	475'000	0	0%	0	0%	475'000
	3ème quartile	519'000	0	0%	0	0%	519'000

Remarques:

- Le montant de la rémunération se différencie si le titulaire est médecin ou non.
- Les rémunérations découlant d'autres mandats de l'université ou de mandats de Conseil d'administration sont exclues des statistiques.

klingsler

Compensation & Performance Experts

8

Merci



Urs Klingler
CEO / Managing Partner

urs.klingler@klinglerconsultants.ch
direct +41 44 542 26 44
Mobile: +41 79 699 92 45



Serge Gachoud
Senior Project Manager

serge.gachoud@klinglerconsultants.ch
T direct +41 44 542 26 48

klingler

Compensation & Performance Experts

klingler consultants ag
A1 M.O.V.E. Bändliweg 20 CH-8048 Zürich
T +41 44 542 26 42 F +41 44 542 26 58

info@klinglerconsultants.ch www.klinglerconsultants.ch

Date de dépôt : 10 avril 2023

RAPPORT DE LA MINORITÉ

Rapport de Christo Ivanov

Le PL 12901 n'entend pas rouvrir le débat sur le plafonnement des rémunérations des directions générales, respectivement des directions ou des secrétariats. En effet, les institutions soumises à la LOIDP doivent pouvoir bénéficier d'une autonomie aussi grande que possible en la matière.

L'article 2 let. f LOIDP dispose que l'un des buts de la loi est, je cite : « d'assurer la transparence des rémunérations ». Ceci est applicable à l'ensemble des institutions concernées. De plus, à Genève, la transparence de l'activité publique est un principe constitutionnel (art. 9 al. 3 Cst GE).

L'article 18 de la LIPAD indique ce qui suit : « Les institutions communiquent spontanément au public les informations qui sont de nature à l'intéresser, à moins qu'un intérêt prépondérant ne s'y oppose ». L'alinéa 2 indique ce qui suit : « L'information doit être donnée de manière exacte, complète, claire et rapide ». L'alinéa 3 indique ce qui suit : « Les institutions informent par des moyens appropriés à leurs ressources et à l'importance des informations à diffuser, dans toute la mesure du possible, elles utilisent les technologies modernes de diffusion de l'information ».

La question de la rémunération des dirigeants d'institutions de droit public constitue de toute évidence une information de nature à intéresser le public.

Ce projet de loi PL 12901 propose de consacrer dans la LOIDP la transparence de la rémunération des dirigeants des institutions de droit public, tout en garantissant l'autonomie de ces dernières, essentielle pour en assurer la bonne gouvernance.

L'article 42A du présent projet de loi PL 12901 concerne uniquement les directions générales d'établissements de droit public principaux (TPG, Aéroport International de Genève, Hospice Général, HUG, SIG et IMAD).

Pour que le Conseil d'Etat puisse exercer pleinement sa tâche de surveillance (art. 8 LOIDP), il est en outre prévu que les prescriptions autonomes en matière de rémunération des directeurs généraux d'établissements de droit public principaux soient approuvées par le gouvernement cantonal.

L'article 50A consacre une règle générale en matière de rémunération (al. 1) que chaque institution pourra décliner et développer en fonction de ses propres besoins à l'interne. Pour les autres alinéas, il y a une symétrie identique qu'à l'article 42A.

L'article 3, al. 5 propose de modifier la LTrait avec une mention intitulée : Traitements « hors classe » en y insérant une précision sous la forme d'un renvoi à la LOIDP.

La minorité de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat vous demande d'accepter ce présent projet de loi PL 12901.