



Berne, le 5 décembre 2025

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

Rapport du Conseil fédéral
en réponse aux postulats Bauer (23.3087) et
Nantermod (23.3070)

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

Table des matières

1	Contexte	3
2	Conditions-cadres	3
3	Groupe de comparaison	4
4	Fonctions comparées.....	5
5	Méthodologie	6
6	Résultats	7
7	Appréciation des résultats par PwC	10
8	Bilan du Conseil fédéral et prochaines étapes (mesures)	11

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

1 Contexte

Dans deux postulats à la teneur identique, le conseiller aux États Philippe Bauer (23.3087) et le conseiller national Philippe Nantermod (23.3070) ont confié au Conseil fédéral le mandat suivant :

Le Conseil fédéral est invité à comparer les conditions de travail offertes entre les secteurs public, parapublic et privé, au niveau fédéral et cantonal, pour des postes comparables. Les salaires devront être pris en compte, mais aussi les avantages non salariaux (vacances, horaires de travail, retraite, etc.).

Le rapport devra notamment concerner la fonction publique fédérale, les entreprises contrôlées par la Confédération et les cantons. Les conséquences de la concurrence du secteur public devront être analysées et des pistes de solution pour lutter contre toute forme de dumping ou de concurrence déloyale être proposées.

Le Conseil fédéral a proposé d'accepter ces deux postulats le 10 mai 2023, en précisant dans un bref développement que :

Le Conseil fédéral est disposé à effectuer, du point de vue de l'administration fédérale en tant qu'employeur, la comparaison demandée dans le postulat. Il ne sera possible d'analyser les conséquences de la comparaison qu'une fois les résultats connus.

Parallèlement à cela, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral des finances de faire réaliser une étude comparative consacrée aux conditions d'engagement en place pour des fonctions comparables dans les secteurs public, parapublic et privé. Cette étude devait porter sur des fonctions représentatives de l'administration fédérale qui, en plus de couvrir un large éventail de tâches rangées dans toute la gamme des classes de salaire, ont en commun de se retrouver dans des entreprises proches de la Confédération, des administrations cantonales ou communales comparables et des entreprises du secteur privé.

En réponse à ces deux postulats et pour garantir l'objectivité et l'indépendance requises, l'Office fédéral du personnel (OFPER) a chargé PricewaterhouseCoopers SA (PwC), dans le cadre d'une procédure sur invitation, de mener l'étude comparative susmentionnée.

2 Conditions-cadres

Pour qu'une comparaison soit réellement pertinente, il est essentiel de bien définir le *groupe de comparaison* et les *fonctions comparées*. Les réflexions suivantes priment dans ce contexte :

Groupe de comparaison

Les différences salariales sur le marché du travail s'expliquent principalement par le rayon d'action des entreprises. Il peut ainsi s'agir de multinationales opérant à l'échelle mondiale, d'acteurs nationaux ou encore d'entreprises actives sur le plan régional, voire local. L'administration fédérale ainsi que toutes les organisations de taille similaire ayant des structures organisationnelles et fonctionnelles complexes et des champs d'activité variés ont par ailleurs besoin, pour exécuter leurs tâches,

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

d'une part plus élevée d'experts techniques confirmés, de personnel académique et de cadres dirigeants que la moyenne des entreprises du secteur privé. Il convient de garder à l'esprit ces deux particularités lors du choix des entreprises de comparaison.

Fonctions comparées

L'étude comparative repose sur 25 fonctions représentatives de l'administration fédérale, qui couvrent presque toute la gamme des classes de salaire.

Outre sur les divers éléments de la rémunération

- salaire de base,
- rémunération variable à court terme (*short term incentives* [STI]) et à long terme (*long term incentives* [LTI]) et
- cotisations à la caisse de pension (cotisations d'épargne de l'employeur),

l'analyse a porté sur les autres conditions d'engagement, à savoir le temps de travail, le droit aux vacances, les congés de maternité et de paternité surobligatoires ainsi que sur les autres avantages accordés.

En revanche, l'étude ne s'est intéressée ni aux différences de rémunération propres à l'industrie ni aux différences sans impact monétaire, à l'instar de la sécurité de l'emploi, de l'ambiance de travail, du sens du travail ou du stress professionnel.

3 Groupe de comparaison

Le groupe de comparaison comprend au total 22 organisations ou entreprises, à savoir 8 organisations publiques ou parapubliques et 14 entreprises du secteur privé, qui ont participé à l'étude. Les critères suivants ont servi à définir le groupe de comparaison :

- nombre de collaborateurs / complexité de l'entreprise,
- diversité des secteurs d'activité,
- couverture régionale,
- perméabilité du marché de l'emploi et
- comparabilité des fonctions.

Pour entrer en ligne de compte, les entreprises du secteur privé devaient employer entre 15 000 et 100 000 personnes et figurer dans le *Swiss Performance Index* 250¹. Ces deux critères ont abouti à limiter la comparaison aux entreprises affichant une structure de complexité analogue (voir aussi ch. 2 Groupe de comparaison). Les secteurs d'activité retenus étaient variés afin qu'il soit possible d'établir une évaluation robuste et pertinente des données. La large répartition régionale des entreprises a permis de prendre en considération une bonne partie des différences locales de rémunération, le Plateau suisse et l'agglomération bernoise faisant toutefois l'objet d'une pondération majorée du fait de leur proximité géographique avec l'administration fédérale. L'étude inclut en outre des entreprises du secteur

¹ Le *Swiss Performance Index* se concentre sur les 250 plus grandes entreprises cotées à la SIX Swiss Exchange.

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

privé au sein desquelles l'administration fédérale recrute des collaborateurs ou au profit desquelles elle en perd.

Entre autres critères utilisés, la taille (nombre de collaborateurs) et l'emplacement géographique des administrations ont été pris en considération pour la définition du groupe de comparaison des organisations publiques ou parapubliques.

Parmi les entreprises invitées, 6 ont refusé de participer à l'étude comparative. En outre, il a fallu exclure 2 organisations, qui avaient fourni des données de mauvaise qualité ou incomplètes.

Finalement, le groupe de comparaison se compose des organisations ou entreprises suivantes :

Figure 1 : liste des organisations comparées

Organisations publiques ou parapubliques	
Administration de la Ville de Genève	Administration du canton de Berne
Administration de la Ville de Zurich	Administration du canton de Vaud
La Poste suisse SA (sans PostFinance)	Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents (CNA ou Suva)
Swisscom (Suisse) SA	Chemins de fer fédéraux (CFF)
Entreprises du secteur privé	
Alcon SA	BKW SA
Mobilière Suisse Société d'assurances SA	Geberit AG
Georges Fischer SA	Holcim SA
Lonza SA	Roche Holding SA
Sandoz SA	Ascenseurs Schindler SA
SGS SA	Sika SA
Swiss Re SA	Zurich Compagnie d'Assurances SA (Business Unit Switzerland)

4 Fonctions comparées

Les 25 fonctions retenues pour l'étude comparative reflètent presque toute la gamme des classes de salaire et donnent une bonne idée de la profondeur du savoir de l'administration fédérale et de l'étendue de son champ d'action.

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

Figure 2 : liste des fonctions comparées²

N°	Fonction comparée
1	Chef des finances (membre de la direction)
2	Chef de l'informatique (membre de la direction)
3	Chef des ressources humaines (membre de la direction)
4	Chef de domaine d'activité (vice-direction / en général, 2 ^e échelon de conduite)
5	Chef de section / secteur (en général, 3 ^e échelon de conduite)
6	Chef de section / secteur (en général, 3 ^e ou 4 ^e échelon de conduite)
7	Expert scientifique / senior advisor spécialiste des questions internationales
8	Spécialiste scientifique, par exemple économiste, juriste, ingénieur, spécialiste en sciences sociales ou spécialiste en sciences naturelles
9	Spécialiste
10	Spécialiste d'un domaine spécifique important comportant des tâches qualifiées (ES)
11	Expert fiscal
12	Spécialiste en comptabilité débiteurs / créanciers
13	Chef de division RH
14	Partenaire d'affaires RH
15	Spécialiste en communication
16	Médiamaticien (senior)
17	Architecte informatique (senior)
18	Scrum master (senior)
19	Spécialiste en assistance informatique (senior)
20	Assistant de direction
21	Laborantin
22	Installateur-électricien, polymécanicien, mécatronicien sur automobiles
23	Logisticien
24	Collaborateur de magasin / d'entrepôt
25	Collaborateur de nettoyage, technicien de surface

Les points de données, au nombre d'environ 18 000 pour le groupe de comparaison et de 32 000 pour l'administration fédérale, correspondent au nombre des titulaires de poste. Le nombre d'employés par fonction oscille entre moins de 50 (fonctions 1 à 3) et 4000 dans le groupe de comparaison, voire 9000 dans le cas de l'administration fédérale.

5 Méthodologie

Les données de rémunération destinées à l'étude comparative ont été collectées par fonction, au moyen d'un questionnaire. Les entreprises ont ainsi communiqué les

² Le masculin générique est utilisé pour des raisons de lisibilité.

données de leurs fonctions comparables, selon la classification établie, à celles de l'administration fédérale. Pour les besoins de la comparaison, les descriptifs de poste des fonctions de l'administration fédérale énumérées au chiffre 4 ont tous reçu une valeur fixée par PwC et l'équipe de projet de l'OFPER à l'aide de STRATA, l'instrument d'évaluation des fonctions de PwC. L'équipe de projet de PwC a ensuite vérifié l'exhaustivité et la cohérence des données de rémunération fournies par les entreprises de référence et l'administration fédérale. Seuls les questionnaires entièrement remplis ont été pris en considération pour la comparaison afin que la qualité des données soit garantie et que des distorsions potentielles soient évitées.

L'évaluation des données de rémunération repose sur la médiane.

Celle-ci est le point milieu d'une série de données, qu'elle divise en deux moitiés, de sorte que 50 % des données ont une valeur inférieure ou égale à la médiane et 50 %, une valeur supérieure ou égale.

La médiane diffère de la moyenne : cette dernière est calculée comme la somme des valeurs d'une série divisée par le nombre de valeurs dans cette série. L'exemple ci-après peut servir à illustrer ces différences.

Différence entre médiane et moyenne

Prenons l'exemple d'un groupe de personnes actives ayant des revenus mensuels de 5000, 5000, 6000, 16 000 et 18 000 francs. Pour établir la moyenne, il faut additionner tous les revenus et les diviser par le nombre de personnes. En l'occurrence, le revenu mensuel moyen s'élève à 10 000 francs (50 000/5). Pour obtenir le revenu médian, on classe les personnes en fonction de leur revenu et on prend ensuite celle qui se trouve exactement au milieu. Dans cet exemple, le revenu mensuel médian s'élève à 6000 francs.

À supposer que le salaire de la personne qui gagne 16 000 francs soit augmenté à 20 000 francs, le revenu moyen progresserait de 800 francs pour atteindre 10 800 francs, tandis que le revenu mensuel médian resterait inchangé, les deux catégories de personnel situées au-delà de la valeur centrale restant les mêmes.

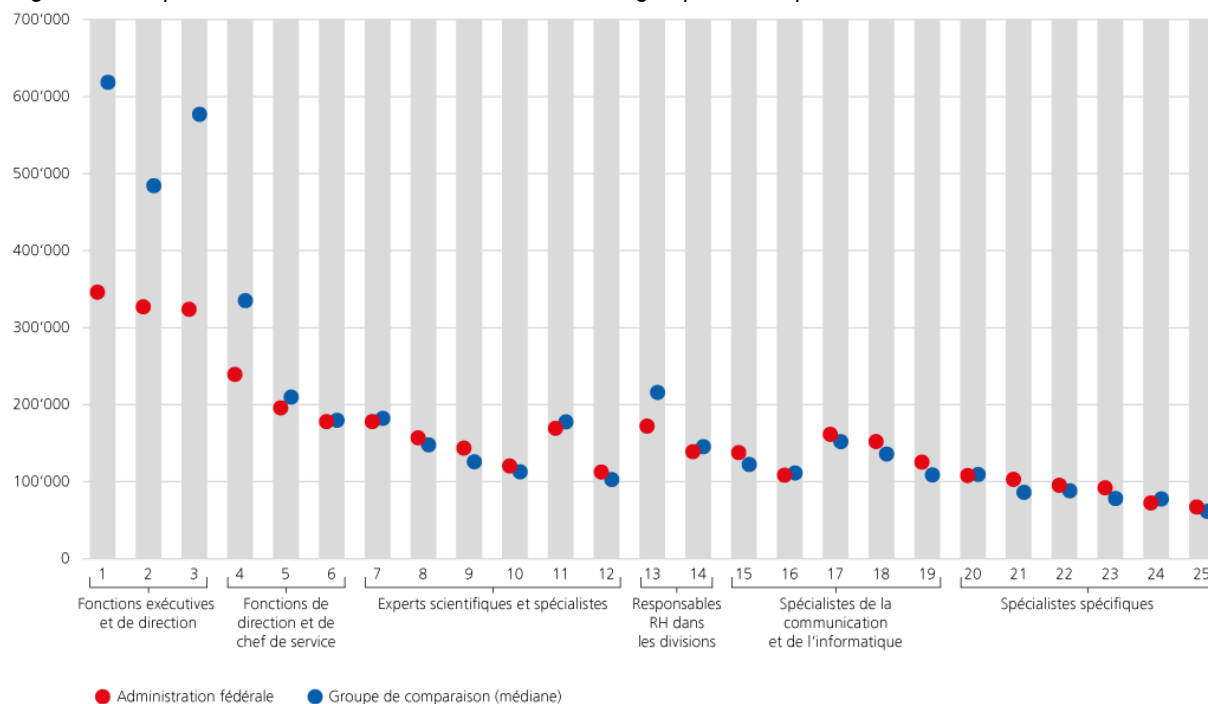
Plus robuste face aux valeurs extrêmes ou aberrantes, la médiane convient par conséquent mieux aux comparaisons de salaires.

6 Résultats

La **rémunération globale** des fonctions de l'administration fédérale se présente de la manière suivante par rapport à la valeur médiane du groupe de comparaison :

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

Figure 3 : comparaison entre l'administration fédérale et le groupe de comparaison

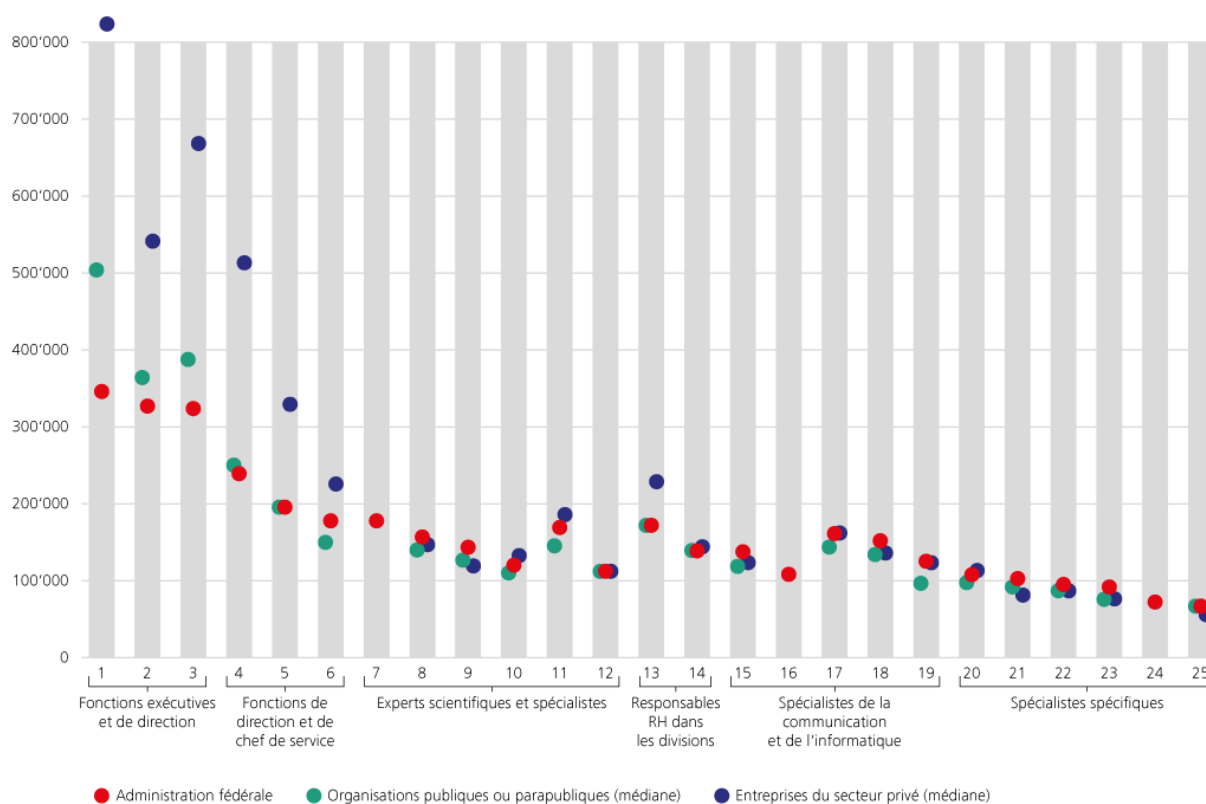


Remarque concernant les figures 3 et 4 : pour les fonctions 7, 16 et 24, une distinction entre les organisations publiques ou parapubliques et le secteur privé est impossible, en raison du trop faible nombre de réponses recueillies.

Dans la figure 4, le groupe de comparaison est réparti entre les organisations publiques ou parapubliques (points verts) et les entreprises du secteur privé (points bleus).

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

Figure 4 : comparaison entre l'administration fédérale, les organisations publiques ou parapubliques et les entreprises du secteur privé



En ce qui concerne les autres conditions d'engagement, l'étude a passé en revue **18 prestations accessoires** outre le temps de travail, les vacances et les congés.

À cet effet, les comparaisons ont porté sur la durée moyenne de la semaine de travail et, dans le cas des vacances et des congés, sur le nombre de jours de vacances accordé ainsi que la durée du congé de maternité et celle du congé de paternité par rapport aux dispositions légales.

S'agissant des prestations accessoires, l'étude s'est contentée d'examiner si les employeurs proposaient ou non la prestation en question. Il en ressort par exemple que 41 % des employeurs du groupe de comparaison versent une allocation de mariage, le montant de celle-ci n'ayant toutefois pas fait l'objet d'un relevé. Sur les 18 prestations accessoires prises en considération par la présente analyse, l'administration fédérale en offre 8, soit celles qui sont les plus répandues de manière générale.

Il s'agit concrètement des prestations suivantes :

- formations initiales ou continues ;
- gratification pour ancienneté de service et primes de fidélité ;
- frais de transports publics ;
- assurance-accidents surobligatoire.

7 Appréciation des résultats par PwC

Sur la base de l'analyse effectuée, PwC souligne que la grande majorité des fonctions que le personnel exerce au sein de l'administration fédérale donnent droit à une rémunération globale qui est similaire à celle que proposent les entreprises du groupe de comparaison.

Dans son étude comparative, PwC a rangé dans trois catégories les écarts par rapport à l'indemnisation médiane. Si la différence n'excède pas +/- 15 %, la rémunération globale est jugée comparable à celle du groupe de comparaison. Un écart de cet ordre peut tenir à des données hétérogènes. Les écarts compris entre +/- 16 et +/- 25 % ont été définis comme critiques, seuls ceux qui dépassent +/- 25 % étant qualifiés de significatifs. Ces derniers apparaissent surtout pour les fonctions des cadres du plus haut niveau, pour des fonctions situées aux 2^e et 3^e échelons de conduite ainsi que pour quelques spécialistes spécifiques. Les écarts constatés sont négatifs dans les fonctions de niveau hiérarchique supérieur ; ils ont tendance à être positifs dans celles de niveau hiérarchique inférieur.

Les écarts négatifs dans la rémunération globale tiennent notamment à la part élevée de rémunération variable à court et long terme (STI et LTI) dans les entreprises du secteur privé et, en partie aussi, dans les organisations parapubliques. Ces composantes variables n'ont guère d'équivalent dans le modèle salarial de l'administration fédérale.

S'agissant des prestations accessoires, il n'y a pas de différence majeure avec le groupe de comparaison, l'écart le plus frappant étant dû à ce que l'administration fédérale n'offre pas partout une contribution aux repas du personnel. Cette lacune relativise les écarts légèrement positifs de rémunération que l'administration fédérale tend à afficher au profit des fonctions de niveau hiérarchique inférieur.

Les cotisations d'épargne de l'employeur à la caisse de pension se situent dans le 3^e quartile du groupe de comparaison. Plutôt élevées, elles compensent d'une certaine manière les écarts dans la rémunération globale, notamment pour les fonctions situées à un niveau hiérarchique élevé. L'étude s'est contentée d'analyser les cotisations d'épargne de l'employeur, à l'exclusion d'autres aspects des prestations des caisses de pension. Pour présenter de manière pertinente les différences en matière de prévoyance professionnelle par rapport au groupe de comparaison, il aurait fallu procéder à une vaste collecte de données et à une analyse approfondie, notamment en ce qui concerne les prestations versées. Une telle analyse serait toutefois sortie du cadre de l'étude.

Pour ce qui est du temps de travail, l'administration fédérale se situe plutôt dans le haut de la fourchette avec la semaine de 41,5 heures. Mais à l'ère de l'« horaire de travail fondé sur la confiance », il convient d'interpréter cette indication avec une certaine prudence, tant pour l'administration fédérale que pour le groupe de comparaison, notamment en ce qui concerne les fonctions situées au sommet de la hiérarchie.

Jusqu'à l'âge de 60 ans, la réglementation de l'administration fédérale en matière de vacances correspond plus ou moins à celle du groupe de comparaison. Elle se montre ensuite plus généreuse, avec 35 jours de vacances dès 60 ans.

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

Le congé de maternité prévu dans l'administration fédérale a beau dépasser de 2 semaines le minimum légal, il reste 1,5 semaine en deçà de la médiane du groupe de comparaison. En revanche, la période de paternité surobligatoire est plutôt généreuse, avec 10 jours de congé supplémentaires accordés.

En résumé, PwC conclut que les écarts observés entre la rémunération globale de certaines fonctions de l'administration fédérale et celle du groupe de comparaison ont leur raison d'être, compte tenu de l'ensemble des conditions d'engagement analysées dans l'étude comparative.

8 Bilan du Conseil fédéral et prochaines étapes (mesures)

Les résultats de l'étude comparative des conditions d'engagement confirment l'expérience acquise et les résultats des études comparatives précédentes, selon lesquels l'administration fédérale est bien positionnée sur le marché du travail. Cette dernière offre des conditions d'engagement appropriées et concurrentielles lui permettant de recruter dans un environnement compétitif le personnel dont elle a besoin pour remplir sa mission et mener à bien ses tâches. Certains déficits dans la rémunération des cadres supérieurs et des cadres du plus haut niveau hiérarchique sont acceptables, l'administration fédérale ne pouvant prétendre, dans sa politique salariale, être le leader du marché pour ce genre de fonctions. Dans ce domaine, les cotisations d'épargne comparativement élevées de l'employeur fédéral peuvent compenser dans une certaine mesure l'écart constaté. De façon générale il faudra veiller, pour les fonctions exécutives et les fonctions de direction, à maintenir le niveau des prestations et, dans la mesure du possible, à ne pas perdre de terrain par rapport au marché de référence.

L'étude n'a pas produit de résultats nécessitant des mesures immédiates de la part de l'employeur. L'évolution démographique et les départs à la retraite de la génération issue des années à forte natalité placent de nombreux employeurs devant de réels défis. Pour y faire face, l'administration fédérale doit impérativement continuer d'offrir des conditions d'engagement concurrentielles dans leur ensemble. L'étude montre néanmoins qu'il existe une certaine marge de manœuvre susceptible d'être exploitée afin que le personnel fédéral contribue à l'allègement des finances fédérales, conformément aux objectifs de politique budgétaire.

Le Conseil fédéral a d'ailleurs décidé que le personnel de l'administration fédérale devait également participer au **programme d'allègement budgétaire 2027** et que le budget de la Confédération devait être allégé d'au moins 100 millions de francs d'ici à 2027 grâce à une modification des conditions d'engagement et de la rémunération du personnel. Lors de l'élaboration des différentes mesures, il s'est laissé guider par les résultats de l'étude comparative. Après négociation avec les associations du personnel, il a pris les décisions suivantes :

- *Mesures salariales générales* : dans l'ensemble, les fonds budgétisés au titre des mesures salariales générales ont été abaissés de 60 millions de francs (ce qui correspond à environ 1,0 % de la masse salariale), dont 30 millions tiennent aux coupes décidées par les Chambres fédérales lors de l'adoption du budget 2025. En outre, les soldes existants du renchérissement pour le personnel de

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

l'administration fédérale ont été réduits de 0,5 point de pourcentage et ne représentent ainsi plus que 1,0 % de la masse salariale.

- *Primes de prestations* : les ressources destinées à financer les primes de prestations ont été temporairement revues à la baisse (- 10 millions de francs en 2026 et - 5 millions de 2027 à 2028).
- *Prévoyance professionnelle* : à l'avenir, les collaborateurs assumeront eux-mêmes un quart de la prime de risque. Il sera ainsi possible de réaliser des économies d'un montant de 15 millions de francs par an. Les déductions de salaire plus importantes conduiront à des réductions individuelles de salaire pouvant aller jusqu'à 1200 francs par an. La réduction individuelle du salaire s'élèvera à quelque 400 francs par an en moyenne. La participation des collaborateurs à la prime de risque est une pratique courante chez d'autres employeurs.
- *Réglementation en matière de vacances* : comme il ressort de l'étude comparative de PwC, la réglementation de l'administration fédérale en matière de vacances correspond majoritairement à celle du groupe de comparaison. La seule différence réside dans le fait qu'aucun employeur du groupe de comparaison ne propose une septième semaine de vacances à partir de 60 ans. Le Conseil fédéral a par conséquent décidé de réduire de trois jours, à compter de 2029, le droit aux vacances des collaborateurs de l'administration fédérale âgés de 60 ans et plus. Durant la période de transition allant de 2027 à 2028, le droit aux vacances ne sera réduit que d'un seul jour. La réduction de trois jours de vacances permettra de réaliser des économies de 9,0 millions de francs au total.
- *Primes de fidélité* : les primes de fidélité ou les gratifications pour ancienneté de service sont des instruments courants de la politique du personnel que tous les employeurs qui ont participé à l'étude comparative de PwC utilisent. Les prestations accordées concrètement n'ayant cependant pas fait l'objet d'une comparaison, le Conseil fédéral prévoit une intervention modérée dans ce domaine. Conformément à la réglementation en vigueur, une prime de fidélité est octroyée après 10 années de travail, puis tous les 5 ans jusqu'à ce que l'employé ait accompli 45 années de travail. Après 10 années et 15 années de service, les employés reçoivent un demi-mois de salaire. À partir de 20 ans de service, ils reçoivent un mois de salaire. En accord avec le supérieur hiérarchique, la totalité ou la moitié de cette prime peut, à titre exceptionnel, être prise sous la forme d'un congé payé. Le Conseil fédéral a décidé de faire passer la prime de fidélité à partir de la 20^e année de service d'un mois à un demi-mois de salaire à compter de 2027, ce qui permettra de réaliser des économies d'un montant de 17 millions de francs.

Optimisation du système salarial

Des travaux visant à optimiser le système salarial ont été menés parallèlement à la réalisation de l'étude comparative des conditions d'engagement. Ces travaux se fondent sur le postulat 19.3974 « Dissocier l'évolution salariale de l'évaluation des prestations », déposé le 6 septembre 2019 par la Commission des finances du Conseil national. Ils se sont donc concentrés sur l'évolution du salaire, et non sur la mise en place d'un nouveau système salarial. Le 25 octobre 2023, le Conseil fédéral

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

a pris connaissance des grandes lignes du projet d'optimisation du système salarial de l'administration fédérale, dont il a également approuvé différentes valeurs de référence. Les grandes lignes du projet d'optimisation reposent sur un modèle de l'entreprise GFO Unternehmensberatung AG (GFO) qui est déjà utilisé sous une forme similaire par différents employeurs des secteurs public et parapublic tels que la Ville de Zurich ou les CFF SA. Elles ont été adoptées sous réserve de nouveaux enseignements tirés de l'étude comparative des conditions d'engagement du personnel de l'administration fédérale. Le Conseil fédéral a par conséquent suspendu les travaux relatifs au système salarial jusqu'à ce que les résultats de l'étude comparative soient disponibles. Il voulait ainsi s'assurer que la fixation définitive des valeurs de référence telles que les plafonds des classes de salaire s'appuie sur des données actuelles du marché. Comme cela a déjà été mentionné plus haut, la comparaison des conditions d'engagement n'a pas révélé la nécessité de prendre des mesures dans l'immédiat, notamment dans le domaine de la rémunération.

Les travaux se sont donc poursuivis sur la base des valeurs de référence déjà définies. Au printemps 2025, le Conseil fédéral a adopté le concept détaillé relatif à l'optimisation du système salarial de l'administration fédérale.

En modifiant le système salarial, le Conseil fédéral poursuit les objectifs suivants :

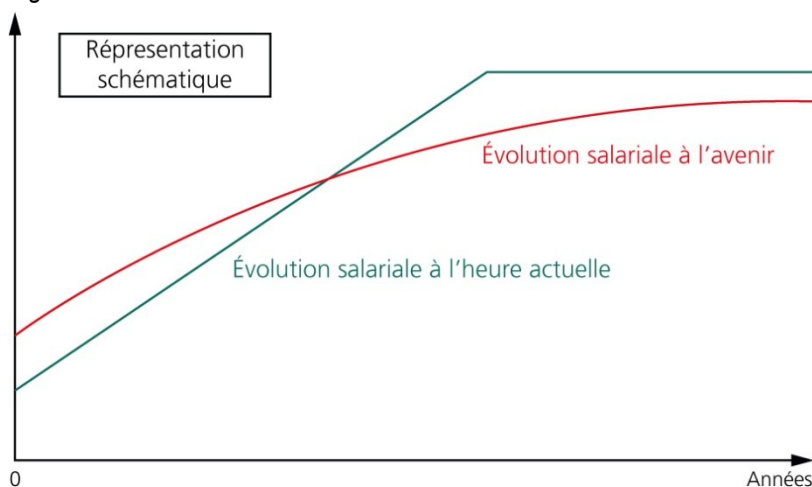
- fixer les salaires et leur évolution en tenant davantage compte de la situation sur le marché ;
- dissocier l'évolution du salaire d'échelons d'évaluation fixes ; celle-ci dépendra de la mesure dans laquelle les collaborateurs remplissent les exigences figurant dans le descriptif de leur poste et dans le code de comportement de l'administration fédérale ;
- renforcer le dialogue entre les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques et en flexibiliser le processus ;
- donner plus de poids à la fonction qu'à la formation lors de la fixation des salaires de départ ;
- uniformiser les principes qui régissent la fixation des salaires au sein de l'administration fédérale.

La figure 5 donne un aperçu des principales modifications.

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

Comparaison entre l'actuelle et la future évolution du salaire

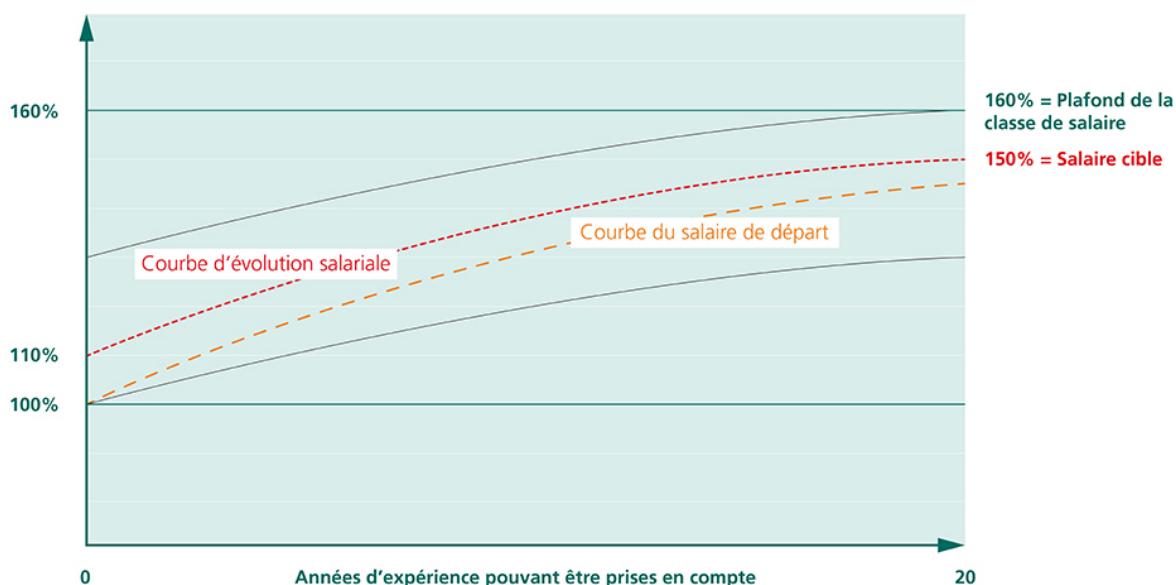
Figure 5 : évolution du salaire



Déterminée par le plafond de la classe de salaire concernée, l'actuelle évolution du salaire se caractérise par des taux de croissance annuels élevés et constants. Les salaires de départ sont quant à eux plutôt bas en comparaison. La future évolution du salaire présentera une courbe plus modérée, étant donné qu'elle sera déterminée par le salaire individuel effectif et que l'acquisition d'expérience dans chaque classe de salaire s'étendra sur 20 ans. Les salaires de départ auront en revanche tendance à être plus élevés qu'à l'heure actuelle. Une autre différence réside dans le fait que, dans l'actuel système, le salaire cible correspond au plafond de la classe de salaire et que, dans le futur système, le salaire cible sera inférieur au plafond de la classe de salaire concernée.

Fixation et évolution du salaire

Figure 6 : fourchette salariale et courbe d'évolution salariale



À l'avenir, les classes de salaire seront organisées sous la forme de fourchettes présentant toutes une étendue identique exprimée en pourcentages. La fonction à exercer et l'expérience liée au poste seront désormais déterminantes pour la fixation du salaire. L'administration fédérale versera ainsi des salaires correspondant davantage aux exigences de la fonction et à la situation sur le marché qu'au niveau de formation. Le montant minimal de la classe de salaire (100 %) correspond au salaire de base lié au poste. La courbe du salaire de départ (pointillés orange) constitue le salaire seuil qui peut être fixé à l'engagement d'un nouveau collaborateur. Elle commence au bas de la fourchette salariale, lorsqu'aucune expérience ne peut encore être prise en considération, suit une courbe s'élevant un peu plus rapidement que celle de l'évolution salariale standard, avant de se rapprocher de celle-ci à mesure que les collaborateurs acquièrent de l'expérience.

Si les prestations fournies sont constamment bonnes, l'évolution du salaire suivra une courbe conforme au marché (pointillés rouges) qui aboutira à un salaire cible correspondant, pour toutes les classes de salaire, à un montant inférieur de 6,25 % au plafond de la classe de salaire (voir figure Fourchette salariale et courbe d'évolution salariale). Ce plafond (160 %) pourra être atteint uniquement à la condition que les collaborateurs fournissent en permanence des prestations de très bonne qualité.

En ce qui concerne l'évaluation personnelle, les quatre échelons d'évaluation actuels (1 à 4) et les pourcentages d'évolution du salaire qui y sont liés seront supprimés. À l'avenir, le système proposera une évolution du salaire pour chaque collaborateur. La proposition se fondera sur des prestations de bonne qualité. Les supérieurs hiérarchiques auront la possibilité de s'écarter de ces propositions : si les prestations fournies dépassent les attentes, l'évolution du salaire suggérée par le système pourra être relevée de 1 point de pourcentage au plus. Si le salaire suit déjà la courbe d'évolution salariale ou une courbe plus élevée, la proposition du système pourra être augmentée de 0,5 point de pourcentage au plus.

Si les collaborateurs ne fournissent pas toutes les prestations attendues, la proposition concernant l'évolution du salaire devra être revue à la baisse. Si les prestations attendues ne sont pas fournies, le salaire n'évoluera pas.

Classes de salaire

Chaque classe de salaire sera désormais délimitée par un seuil et un plafond.

L'indemnité de résidence sera supprimée. En contrepartie, le plafond de chaque classe de salaire sera relevé d'un montant égal à l'indemnité de résidence la plus élevée (zone 13). Dans les classes de salaire 28 à 37, les plafonds seront en outre augmentés de 2 à 10 % selon la classe de salaire.

L'étude comparative des conditions d'engagement a livré de précieux indices sur la conformité au marché des nouveaux plafonds des classes de salaire. Les salaires des fonctions comparées dans le cadre de l'étude se situent aux alentours du salaire médian du groupe de comparaison, sauf en ce qui concerne les cadres supérieurs et les cadres du plus haut niveau (à partir de la classe de salaire 28) ; les salaires des fonctions rangées dans les classes de salaire 1 à 27 dépassent quant à eux légèrement le salaire médian. Un relèvement des plafonds des classes de salaire 1 à 27 supérieur au montant (intégré) de l'indemnité de résidence de la zone 13 n'est par conséquent pas justifiable du point de vue de l'employeur. L'étude souligne

Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé

cependant la nécessité d'éviter une détérioration de la rémunération des cadres supérieurs et des cadres du plus haut niveau. L'entreprise GFO AG a procédé à des extrapolations qui ont montré que, sans un léger relèvement des plafonds des classes de salaire 28 à 37, il faudrait s'attendre à une diminution des revenus. C'est pourquoi le Conseil fédéral a décidé de relever légèrement les plafonds desdites classes de salaire.

Conséquences financières

Le Conseil fédéral n'avait assorti l'optimisation du système salarial d'aucun objectif d'économie. Les calculs effectués jusqu'à présent montrent que la modification du système pourra conduire à des économies d'environ 35 millions de francs à moyen terme, étant donné que la courbe d'évolution salariale sera plus modérée et qu'aucun salaire ne pourra se situer au-delà de la fourchette salariale. Cela correspond à environ 0,5 % de la masse salariale. Une évaluation de la modification du système salarial permettra de déterminer si le potentiel d'économies calculé est pleinement exploité. Cette évaluation sera présentée au Conseil fédéral d'ici à la fin de 2031.

Conclusion et perspectives

La mise en œuvre des mesures susmentionnées permettra d'achever les travaux relatifs à l'étude comparative de PwC et les allègements budgétaires qui en découlent.

Au cours des 20 dernières années, l'administration fédérale a commandé trois études comparatives approfondies des rémunérations / conditions d'engagement. Comme cela a déjà été mentionné plus haut, l'étude comparative réalisée par PwC a confirmé dans une large mesure les résultats des études précédentes. Le Conseil fédéral estime, comme les auteurs des postulats, qu'il est essentiel que l'ensemble des conditions d'engagement des employés de l'administration fédérale corresponde à celles du marché de référence et ne provoque pas de concurrence déloyale. Il partage aussi en cela l'avis de l'auteur de la motion 24.3780, Grossen « Aligner sur le secteur privé les salaires versés par la Confédération », acceptée le 28 août 2024. L'étude comparative de PwC montre que les exigences correspondantes sont en principe remplies. Il serait néanmoins indiqué de réaliser une nouvelle étude comparative dans les 5 à 10 prochaines années, et ce aussi afin de continuer de tenir compte des demandes des auteurs des motions. Aucune date précise n'a cependant encore été fixée.

Annexe

- Étude comparative des conditions d'engagement entre l'administration fédérale et les secteurs public, parapublic et privé réalisée par PwC (disponible uniquement en allemand ; avec synthèse en français)