

*Date de dépôt : 7 juin 2016*

## **Rapport**

**de la Commission de l'énergie et des Services industriels de Genève chargée d'étudier :**

- a) PL 11875-A    Projet de loi du Conseil d'Etat approuvant les états financiers consolidés des Services industriels de Genève pour l'année 2015**
- b) PL 11876-A    Projet de loi du Conseil d'Etat approuvant le rapport de gestion des Services industriels de Genève pour l'année 2015**

### **Rapport de M. Alberto Velasco**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

La Commission de l'énergie et des Services industriels s'est réunie les 20, 27 mai 2016, sous la présidence de M. Cerutti Olivier, pour étudier le projet de loi PL 11875 et PL 11876, approuvant les états financiers consolidés et le rapport de gestion des Services industriels de Genève pour l'année 2015.

Assistait nos travaux: M<sup>me</sup> Béatrice Stuckelberg, secrétaire générale adjointe, DALE.

Procès-verbaliste : M. Jérôme Bouchet

### **Introduction**

Le projet de loi 11875 vise à approuver sans réserve les états financiers consolidés des Services industriels de Genève (SIG) pour l'exercice 2015.

Ce projet de loi est basé sur :

- les « états financiers consolidés au 31 décembre 2015 » des SIG, qui ont été arrêtés par le conseil d'administration des SIG le 15 mars 2016; et

– le « rapport de l'organe de révision du 15 mars 2016 ».

Les états financiers reflètent, en application des normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards) auxquelles les SIG sont soumis en vertu de l'article 4 du règlement sur l'établissement des états financiers, du 10 décembre 2014 (REEF; D 1 05.15), la situation consolidée :

- de l'établissement public autonome lui-même;
- de ses filiales : Société des Forces Motrices de Chancy-Pougny SA (SFMCP), Securelec SA, Compagnie Luminotechnique SA, Cadiom SA, Services industriels de Genève (France), ennova SA, TourNEvent SA, Parc Eolien de la Grandsonnaz SA, Parc Eolien de la Montagne de Moutier SA, Parc Eolien de la Montagne du Droit SA, Parc Eolien de la Montagne de Romont SA, Parc Eolien du Mont de Boveresse SA, Windpark Schwängimatt SA, Parc Eolien de St-Brais SA, Parc Eolien de Delémont SA;
- de ses participations intégrées proportionnellement : PôleBio Energies SA, Gries Wind SA; et
- de ses participations mises en équivalence : EOS Holding (EOSH), Gaznat SA, CGC Holding SA, Cadziplo SA, Securelec Vaud SA, Swisspower Energy SA, Verrivent SA, Parco eolico del San Gottardo SA, EssairVent SA, BavoisEole SA, Windpark Burg SA, et Swiss Fibre Net SA.

Les SIG possèdent également des participations financières dans Energie Dienst Holding AG et Swisspower Renewables AG.

S'agissant du projet de loi 11876, il vise à approuver le rapport de gestion des Services industriels de Genève (SIG) pour l'exercice 2015.

Fin 2015, le canton a signé avec les SIG une convention d'objectifs, à l'issue de la consultation des communes genevoises. Visant à renforcer la gouvernance de l'entreprise en lui permettant de poursuivre ses tâches au service de la collectivité dans un cadre stable et transparent, cette convention clarifie notamment le rôle des SIG dans la mise en oeuvre des politiques énergétique et environnementale du canton.

La convention d'objectifs prévoit également les modalités de rémunération des collectivités publiques propriétaires des SIG. L'entrée en vigueur de ces dernières dispositions nécessite cependant une modification de la loi sur l'organisation des Services industriels de Genève (L 2 35; LSIG). Un amendement au projet de loi 11471 est actuellement examiné par la Commission de l'énergie et des SIG du Grand Conseil.

Conformément aux missions qui leur sont confiées par la loi sur l'organisation des Services industriels de Genève, les SIG ont assuré en 2015 leurs prestations en matière de fourniture d'eau potable, de gaz, d'électricité, d'énergie thermique, de traitement des déchets ainsi que d'évacuation et de traitement des eaux usées. Les SIG ont également poursuivi le déploiement de leur réseau de fibre optique. L'entreprise a ainsi consacré 202 millions de francs aux investissements sur les ouvrages et réseaux du canton afin de garantir un haut niveau de fiabilité aux entreprises et habitants de Genève.

L'engagement des SIG en faveur des économies d'énergie, des nouvelles énergies renouvelables et de la protection de l'environnement s'est poursuivi.

En particulier, les économies d'électricité cumulées depuis le début du programme éco21 ont atteint un niveau moyen de 110 GWh/an, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 36 660 ménages genevois.

Sur le plan interne, trois nouveaux directeurs ont été nommés dans le courant de l'année 2015. Ainsi renouvelée, la direction générale des SIG a entrepris des travaux visant à l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise.

## TRAVAUX DE LA COMMISSION

*Audition de M<sup>me</sup> Céline Gauderlot, directrice des finances, accompagnée de M. Jean-François Jordan, responsable de la gestion opérationnelle, du controlling et de la planification (SIG)*

En préambule, M<sup>me</sup> Gauderlot indique qu'elle va présenter les comptes sous deux angles ; celui du compte de gestion hors effet consolidation et IFRS et des éléments extraordinaires et celui de la réconciliation entre le résultat de gestion et le résultat qui figure dans les états financiers consolidés.

Elle informe qu'il y a un nouvel agrégat dans les comptes de gestion, qui est un résultat de gestion avant amortissement et résultat financier. Elle ajoute que cet agrégat permet d'avoir de meilleures mesures de la capacité des SIG à générer du cash-flow et il est également utilisé pour le suivi de l'endettement (ratio classique du marché).

Elle continue en disant qu'en 2015, le résultat d'exploitation était de 229 millions, ce qui correspond à 20 millions de plus que le budget et 35 millions de plus par rapport à 2014; les différences se situent principalement au niveau de la marge, car il y a eu une chute marquée des prix du gaz et de l'électricité durant l'année 2015 et les conditions climatiques ont été exceptionnelles (l'impact est favorable sur l'environnement, mais défavorables pour le secteur énergie). Elle explique qu'il n'est pas possible de

voir cette différence à l'identique entre 2014 et 2015, car il y a une baisse de la soule ALPIQ de 9 millions entre 2014 et 2015, impactant positivement le résultat de gestion.

Elle poursuit en mentionnant que les investissements nets totaux des participations clients sont en-deçà du budget 2014, alors que les investissements bruts opérationnels sont identiques à 2014.

Elle relève que la ventilation des produits des différents secteurs de SIG est en augmentation de 13 millions par rapport à 2014 et à moins 54 millions par rapport au budget. Elle ajoute qu'il y a des effets qui se compensent ; en raison de l'effet de la hausse des volumes d'eaux usées et d'eau potable et de l'augmentation des prix des eaux usées, le secteur environnement est à plus 11 millions par rapport au budget.

Au niveau des réseaux, elle indique qu'il y a un effet inverse par rapport à l'énergie ; il y a une augmentation de 18 millions par rapport à 2014, et une diminution de 7 millions par rapport au budget. Elle ajoute que l'effet se situe principalement sur la production électrique, car les tarifs avaient augmenté en 2015, suite à la hausse de la haute tension en 2014 ; l'effet au niveau des produits est dû à l'impact des taxes de plus 14 millions au niveau fédéral et de plus 5 millions pour l'utilisation du domaine public.

Elle affirme que le secteur de l'énergie vient compenser les effets favorables précédents ; moins 24 millions par rapport à 2014 et moins 54 millions par rapport au budget. Elle explique que c'est dû à la baisse des prix de l'électricité et de la perte de clients éligibles en 2014, qui a eu un effet sur 2015. Elle relève que durant l'année 2015, ils ont réussi à colmater cet effet, mais qu'il y a quand même eu une perte de 15 millions au niveau des produits sur l'électricité. Elle ajoute que par rapport au budget, il y a eu un effet au niveau du gaz à la hauteur de moins 20 millions, principalement à cause du climat. Elle mentionne que la thermique a également souffert de cet effet climatique et du décalage de certains grands projets (p.ex. Génilac).

Au niveau de l'achat d'énergie, elle explique que le prix de l'électricité a chuté d'environ 20% en un an sur 2015 et de 25% au niveau du gaz. Elle dit que cela a des répercussions importantes sur l'achat d'énergie et dans une moindre mesure sur les coûts d'approvisionnement, car ils ont plusieurs contrats avec un prix fixe. Elle mentionne qu'au niveau de l'électricité, il y a 30 millions de moins par rapport à 2014 et 20 millions de moins par rapport au budget ; c'est un effet qui est dû à 50/50 entre le volume et le prix.

Au niveau du gaz, elle affirme qu'il y a une diminution de 12 millions par rapport à 2014 et une diminution de 45 millions par rapport au budget. Elle

ajoute que l'effet sur le budget est dû principalement aux prix, mais également à cause des volumes (20%).

Elle indique qu'elle ne va pas parler de la haute tension, car il y a eu une augmentation tarifaire en 2014 et qu'en 2015, les coûts sont stables.

Elle mentionne que les charges d'exploitation sont restées maîtrisées, car elles sont inférieures de 6 millions par rapport au budget et en baisse de 2 millions par rapport à 2014 ; la masse salariale est stable par rapport à 2014 et au budget. Elle ajoute que les variations du reste des charges sont peu significatives. Elle relève que la baisse de ces charges reflète les prémisses des programmes de levier de performance (qui a pour objectif une baisse de 30 millions des charges d'exploitation). Elle mentionne que rien n'est écrit dans le budget 2015, mais que les effets se font sentir au sein des équipes.

Au niveau des redevances et subventions, elle dit que le seul effet sur le budget est celui d'éco21, car les coûts ont été moins élevés que prévus, puisque le KW d'électricité coûte moins cher. Elle ajoute que pour le reste, il y a une augmentation de 14 millions due à la taxe fédérale et l'utilisation du domaine public.

Elle continue en indiquant que les investissements opérationnels nets s'élèvent à 161 millions en 2015, alors qu'ils étaient à 168 millions nets en 2014. Le chiffre de 174 millions correspond aux investissements opérationnels nets plus les investissements financiers ; du côté des investissements bruts, le montant est le même entre 2014 et 2015 (265 millions). Elle explique que ces investissements ont été faits à 50% dans les réseaux, environ 70 millions pour l'électricité et le gaz (le montant est constant par rapport à 2014), 30 millions dans les télécoms (avec une partie nette de 10 millions pour les SIG), 40 millions pour les énergies (dont 35 millions pour la thermique) et 45 millions dans l'environnement (dont 25 millions dans l'eau potable et 15 millions pour les eaux usées). Elle relève que les écarts par rapport au budget concernent la thermique (décalage de plusieurs grands projets dans le temps) et les investissements dans les ouvrages à haute tension (procédure d'autorisation plus compliquée que prévue).

Elle passe à alors à la présentation de la réconciliation des effets consolidés. Elle indique qu'ils retrouvent les 70 millions du résultat de gestion des SIG ; 69 millions de corrections de valeurs d'actifs sont venues contre ces 70 millions. Elle ajoute que ces corrections de valeurs d'actifs concernent 3 éléments principaux ;

- le réseau télécom pour 29 millions complémentaire (commercialisation lente, mais qui va mieux) ;

- leur participation dans EDH (qui a souffert directement des chutes du prix de l'électricité et la suppression du taux plancher) ;
- et SPRAG (c'est un petit montant).

Elle poursuit en affirmant qu'un autre élément est la consolidation des sociétés du groupe à la hauteur de moins 52 millions, comme notamment celle de la quote-part dans EOSH qui est l'effet indirect de la consolidation d'ALPIQ (25 millions de pertes dans cette société). Elle ajoute que ces chiffres sont compensés par la consolidation de GAZNAT ; avec les ajustements IFRS, ils arrivent à moins 40 millions au 31 décembre 2015, ce qui représente une amélioration par rapport à 2014 (-161 millions). Elle relève que le point important ici est que les SIG ont une bonne performance au niveau opérationnel et que les chiffres négatifs sont uniquement dus à des ajustements comptables.

Au niveau de l'endettement, ils ont introduit deux éléments supplémentaires dans les effets consolidés au 31 décembre 2015 ; ils ont souhaité faciliter la lecture de la dette, car elle était difficile à lire en raison de ses différents niveaux. Elle explique que les dettes bancaires et la dette d'assainissement de la CAP figurent sur les comptes consolidés de l'Etat, mais pas dans les comptes consolidés du 31 décembre 2015, car l'IFRS ne reconnaît pas la dette de la CAP. Elle mentionne qu'ils ont alors présenté les 3 niveaux de dette de manière claire. Sur cette base, ils ont calculé le ratio d'endettement, car c'est ce niveau qui représente le mieux l'endettement des SIG ; la dette nette est alors en baisse d'environ 145 millions, ce qui est dû au bon fonctionnement opérationnel des SIG. Elle explique que les SIG ont réussi à dégager une capacité d'autofinancement de 313 millions, dont la moitié a été utilisée pour les investissements (141 millions). Avec le reste de ces 313 millions, elle indique qu'ils ont payé 28 millions d'intérêts dont la moitié correspondant à l'assainissement de la CAP et l'autre relevant des dettes bancaires. **Elle ajoute que les 145 millions restant de liquidités ont permis de faire descendre la dette.** Elle précise que c'est la vision au 31 décembre et que les liquidités de 150 millions ne sont pas représentatives des liquidités futures des SIG ; en effet, ils doivent avoir des liquidités en fin d'années, car ils ont beaucoup d'échéances à payer lors de 1<sup>er</sup> trimestre de l'année suivante (p.ex. 80 million pour la dette de la CAP).

### *Question des commissaires*

En réponse à la question d'un commissaire qui ne comprends pas la raison pour laquelle on annonce un autofinancement, alors que l'on constate que les SIG ont un résultat de gestion de 70 millions et des investissements quatre fois

plus grands, la direction répond que le résultat de gestion n'est pas égal à l'autofinancement, car il y a des éléments non-monnaïres. Elle indique que 229 millions est la base départ et qu'il faut enlever les charges ; ensuite, il faut encore enlever les éléments non-monnaïres pour avoir le résultat d'exploitation.

La direction indique qu'il n'y a quasiment que des éléments non-monnaïres et que le résultat de gestion est de 70 millions. Elle ajoute qu'ils ont dû faire des corrections de valeur d'actifs en vertu du cash-flow actualisé en fonction des normes IFRS et elle espère avoir bientôt des corrections de valeur qui vont augmenter, comme notamment le réseau des télécoms. Elle précise que les - 52 millions concernent principalement la mise en équivalence de la quote-part dans EOSH des SIG ; c'est donc un effet indirect non-monnaïre, car ce sont les comptes consolidés d'ALPIQ qui sont en pertes de 825 millions, alors que le résultat est légèrement positif. Elle explique que c'est notamment dû aux corrections de valeurs IFRS sur les barrages et sur les provisions faites pour les contrats d'approvisionnement ouverts au 31 décembre 2015 ; ces derniers sont impactés par la baisse des prix de l'électricité. Elle continue en disant que l'effet de 11 millions est également dû aux normes IFRS ; tout cela est non-monnaïre et on arrive alors à un résultat de - 40 millions au niveau consolidé qui n'est pas représentatif de la bonne gestion des SIG.

Concernant le fait que les fonds propres ont diminué de 163 millions et que les fonds étrangers ont augmenté de 214 millions par rapport à 2014, la direction indique que ces montants sont mécaniques, car la perte de 160 millions de l'année dernière s'est répercutée sur les capitaux propres. Elle ajoute que les corrections de valeurs viennent également affecter ces montants. Elle dit qu'une baisse des capitaux propres n'est pas un élément favorable, mais qu'il est non-monnaïre et qu'ils espèrent avoir un retour sur corrections de valeurs.

Au sujet de la limite de crédit dans les banques pour parer à un risque de manque de liquidités, la direction répond positivement, car ils ont beaucoup de liquidités en fin d'année, ce qui permet d'assurer les grosses dépenses du 1<sup>er</sup> trimestre. Elle ajoute que la limite est discutée avec les banques et qu'ils disposent également de l'emprunt obligataire.

Au sujet de l'augmentation des charges du personnel alors que les unités ont diminué, la direction répond que c'est dû à un effet d'indexation des salaires entre 2014 et 2015 à la hauteur de 3 millions. Sur les 55 millions perdus avec EOS holding, M<sup>me</sup> Gauderlot répond que lorsqu'ils préparent leur budget, ils le font sur la base du périmètre du compte de gestion (« petit » SIG non consolidé) ; l'effet de la consolidation de leurs filiales n'y est pas intégré. Elle

ajoute qu'ils pouvaient imaginer la courbe de la perte d'ALPIQ, mais que ce n'était pas répercuté dans le budget.

### Corrections des valeurs

Ensuite, un des commissaires aborde la question de la correction des valeurs et le lien de celles-ci avec un patrimoine utilisé essentiellement à des fins de production pour garantir une prestation et non à des spéculatif. Il considère qu'il faut se poser la question de ces corrections de valeurs.

La direction répond qu'il n'y a pas de corrections de valeurs sur les barrages et que pour le reste, ils sont obligés de suivre les normes IFRS et de les faire. Elle rappelle que ce sont les conditions du marché de l'électricité et des télécoms qui obligent à faire ces corrections. Mais que le commissaire a raison sur l'aspect non-monnaire de la chose. Ensuite, elle explique que l'analyse effectuée se concentre sur le compte de gestion et qu'il est déterminant pour déterminer le résultat consolidé. Elle ajoute que si le marché repart, les actifs vont reprendre de la valeur et les corrections iront à la hausse.

Enfin, pour finir sur la question elle indique que le gros de la dépréciation est passé et qu'entre 2010 et 2013, il y a eu 194 millions de corrections de valeurs, en 2014 il y a eu 84 millions et en 2015 69 millions, ce qui fait un total de 346 millions. Au niveau de la fibre, elle affirme qu'il reste une valeur d'uniquement 10 millions, qui a déjà été comptabilisée l'année dernière ; par la suite, il y a eu des investissements complémentaires verticaux, mais la base de clients est insuffisante. Elle précise que le gros des investissements dans ce domaine est terminé, et qu'ils sont maintenant dans l'aspect de commercialisation. Elle ajoute que dans l'éolien, il n'y a plus rien à déprécier et termine en disant que les seuls actifs qui peuvent subir des corrections de valeurs sont leurs participations dans EDH et que cela dépend des prix du marché.

### Libéralisation du marché de l'électricité.

Au sujet de la libéralisation complète du marché vers 2021-2022, de la perte de clients potentiel, et comment les SIG vont s'y préparer, la direction répond que la perte de clients représentée en décembre 2015 correspond à 330 GVH, soit 150 contrats. Elle ajoute que ces contrats perdus étaient tous de rentabilité faible ; c'est un choix commercial des SIG ne de pas trop lutter pour les conserver. Elle précise qu'il y a eu une réaction, car les 2/3 de ces pertes ont été enregistrées fin 2014 et qu'en 2015, un certain nombre d'actions ont été entreprises pour répondre à cette perte. La direction affirme qu'en 2015, il y a eu peu de pertes de clients et termine en disant que la date de l'ouverture du marché est encore assez ouverte et que leurs équipes commerciales se préparent déjà à cette ouverture.



Le président relève que l'élément important est qu'au travers de la fibre, ils font un investissement patrimonial. Il ajoute que les charges d'amortissement sont récurrentes et qu'elles permettent le renouvellement de ces matériaux. Il demande alors si ce n'est pas un élément de dépréciation supplémentaire.

La direction répond que c'est un élément complémentaire et elle ajoute que pour le calcul, ils tiennent compte de la valeur nette comptable qui prend en compte un certain nombre d'investissements. Elle termine en disant qu'il n'y a pas d'excès de prudence, car c'est une application mécanique d'une règle qui laisse peu de marge de manœuvre.

Un commissaire rappelle que le plan d'affaire va jusqu'en 2020. Il demande alors si les SIG feront 77 millions de bénéfices en plus dès 2021 lorsqu'ils auront finis de recapitaliser le CAP, puisque l'endettement sera à 0.

A la suite de quoi la direction répond négativement car la dette estimée va rester à un niveau équivalent ; l'assainissement sera remplacé par une dette bancaire, car il recapitalise à l'aide d'un endettement. Elle ajoute que sur 2015, il y a eu un résultat opérationnel supérieur qui a permis de diminuer la dette nette ; il faudra voir si cet effet va se perpétuer ou non dans le futur. Elle rappelle que le plan d'affaire 16-20 prévoit un endettement de 100 millions.

#### Ponction financière pour les propriétaires

Un commissaire demande comment est ressenti par les SIG la nécessité de rendements et le versement de la ponction aux propriétaires et s'ils se sentent en péril.

La direction répond qu'aucun collaborateur n'oublie sa mission d'intérêt public et elle ajoute que verser la redevance aux propriétaires leur paraît normal et qu'il n'y a pas de ressentis particuliers. En revanche, l'aspect complémentaire du dividende ne lui paraît pas opportun étant donné la dette des SIG ; ils se porteraient mieux s'ils pouvaient utiliser cet argent pour rembourser leurs dettes.

#### Fonds propres et immobilisations

La direction poursuit sa présentation en indiquant qu'il y a un total au bilan de 4,1 milliards au 31 décembre 2015, donc 75% concernent les immobilisations. Elle continue en disant que la variation des immobilisations corporelles entre 2014 et 2015 représente plus 25 millions. Elle relève que les immobilisations financières sont en baisses de 33 millions, car il y a eu des investissements dans SPRAG à la hauteur de 12 millions, une correction de valeurs de moins 39 millions (sur SPRAG et EDH) et il y eu l'utilisation de 6 millions de créances. Elle mentionne que les actifs courants ont augmenté de 150 millions, dont 60 millions de liquidités ; avec la correction, on enlève 30 millions d'actifs correspondant au remboursement de la créance du CERN.

Elle affirme que le total des fonds propres s'élève à 1,6 milliards ; ces derniers étant minorés de 900 millions au cours des 3 dernières années à cause d'effets non-monétaires défavorables (350 millions de corrections de valeurs d'actifs et 550 millions de variations actuarielles liées aux engagements).

Elle précise qu'il faut ajouter la dette d'assainissement de la CAP à la dette bancaire, car ce n'est pas inscrit au bilan. Elle ajoute qu'il y a des emprunts à la hauteur de 643 millions et des engagements de retraite de 920 millions en décembre 2015.

Au niveau de la mise en équivalence, elle précise qu'il y a deux principales filiales consolidées qui sont concernées (EOS holding et GAZNAT) ; l'effet sur le compte de résultat est de moins 55 millions et l'effet sur les capitaux propres est de moins 12 millions.

### Engagements de retraite

Concernant les engagements de retraite, elle indique qu'il y a un engagement monétaire de 77 millions par années et un autre qui est supporté par l'employeur. Elle ajoute qu'il y a également des effets non-monétaires qui sont liés à la baisse d'engagements actuariels.

Elle poursuit en disant qu'au niveau de la gestion du capital, la dette nette financière, plus les emprunts obligataires et la recapitalisation de la CAP, servent de base pour calculer le ratio d'endettement ; grâce à ce ratio, il est possible de voir le nombre d'années d'exploitation qu'il faut pour rembourser cette dette. Elle mentionne que sur la base des chiffres de 2015, il faudrait 3 années d'exploitation pour rembourser la dette actuelle. Elle explique que les 1,4 milliards de dette correspondent au 3<sup>ème</sup> niveau de dette qui est celui avec l'effet IF 19 (norme IFRS). La direction répond que l'assainissement permet de remonter le taux de couverture jusqu'à 116%. Elle ajoute que le taux légal de couverture est de 100% et que les 16% supplémentaires permettent de faire une réserve en cas de fluctuations (protection contre les variations des marchés financiers). Elle ajoute que si le taux de couverture avait été à 100%, il n'y aurait pas eu besoin de rembourser cette dette d'assainissement.

Un commissaire précise que ce n'est pas juste de parler d'assainissement, car c'est uniquement la loi qui a décidé de monter le taux de couverture de 80% à 100%. Il ajoute que l'Etat n'a pas voulu garantir ces 20% et c'est pour cela que les SIG ont dû recapitaliser la caisse. Il relève que les SIG ne font pas une compensation à cause des mauvais résultats de la CAP, mais qu'il l'a recapitalise pour atteindre le nouveau taux de couverture légal.

En réponse à la question, si le taux descend à 114%, doivent-ils l'augmenter, la direction répond qu'il n'y a pas d'obligations tant qu'ils ne sont

pas en dessous du taux de couverture de 100%. Elle ajoute que s'ils descendent en dessous de 100%, ils devront recapitaliser.

Un commissaire indique que la réserve de fluctuation de valeur de 16% découle du traité de surveillance professionnelle ; elle sert à compenser les baisses des cours de placements et éviter que les mouvements sur le court terme engendrent des découverts (article 48e OPP2). Il ajoute que cette marge de 16% a été fixée légalement et qu'il faut parler d'assainissement uniquement lorsque le taux de couverture est en-dessous de 100%. Il mentionne que ce taux s'applique uniquement aux caisses qui ne sont pas garanties par l'Etat ; il faut alors que les rentes et les avoirs de libre passage soient couverts par la fortune de la caisse. Il affirme que ce taux permet de couvrir toutes les retraites dans la situation où tout le monde partirait au même moment.

### Capacité d'autofinancement

La direction donne le résultat de gestion consolidé qui comprend alors les éléments non-monétaires et mentionne que la capacité d'autofinancement est alors de 313 millions et que la variation des fonds de roulement est quasiment sans effet. Elle poursuit en disant que les flux nets de trésorerie sont de 315 millions ; que ces 315 millions sont utilisés à la hauteur de 141 millions pour les investissements, à la hauteur de 32 millions pour le remboursement de la dette du CERN et à la hauteur de 160 millions pour les emprunts qui ont permis de lancer l'emprunt obligataire de 150 millions. Elle précise que l'emprunt obligataire a été utilisé d'une part pour payer l'annuité de la recapitalisation de la CAP, d'autre part, pour le paiement d'échéances d'autres emprunts. Elle termine en disant qu'il y a eu une variation nette des liquidités de 160 millions entre 2014 et 2015.

Quant à la donnée comparative du niveau d'endettement actuel des SIG en comparaison à d'autres sociétés, la direction indique que le niveau d'endettement se calcule en valeur absolue ou en ratio. Elle relève que le ratio de 2015 est meilleur que celui de 2014 et précise que celui de 2014 représentait 4 années d'exploitation représentant un niveau moyen d'endettement par rapport au prisme des agences de notation. Elle mentionne que ce qui est important pour les SIG, c'est d'avoir un bon ratio du point de vue des banques, car cela permet de négocier des meilleurs taux d'emprunt. Enfin, elle indique qu'ils essaient de faire descendre ce ratio avec l'application des programmes de levier de performance.

Au sujet de l'emprunt obligataire, la direction indique que les 150 millions ont été souscrits en 15-20 minutes, et pour répondre à l'interrogation d'un commissaire d'augmenter cette emprunt elle indique qu'ils ne peuvent pas le

faire comme ça ; une fois que l'étendue de l'emprunt est déterminée, il n'est pas possible de la modifier.

Un commissaire relève qu'il n'est pas impossible que dans un proche avenir il y ait des sociétés en difficulté dans la branche, ce qui pourrait en affecter d'autres et interroge les SIG sur leur capacité à réagir dans une telle éventualité. A ce sujet, la direction indique que les SIG analysent chacun des dossiers sous plusieurs angles : stratégique, approvisionnement et financier. Elle précise qu'ils analysent ces différents angles afin de faire les choses correctement et de manière diligente.

Enfin, le président constate, après cette audition, qu'il y a une grosse réactivité qui est mise en place, car il y a eu un cas d'espèce compliqué (conditions climatiques, baisse des prix). Il mentionne qu'il a le sentiment que l'entreprise est sous contrôle et que c'est rassurant.

**Audition du 27 mai 2016 de MM. Michel Balestra, président du conseil d'administration, Christian Brunier, directeur général, et Mme Céline Gauderlot, directrice des finances (SIG)**

*Lors de cette séance, un document contenant les informations sur la CPI SIG et sur les leviers de performance est remis aux commissaires. Ceux-ci figurent en annexe du rapport.*

La direction apporte un complément à la présentation sur le programme leviers de performance. L'objectif de celui-ci étant de réduire les coûts de 5 % (19 millions de francs) en 2018 et de 8 % (30 millions de francs) en 2020 (la référence étant l'année 2015). Les dégagées pistes ont été scindées en deux catégories :

- les pistes sectorielles identifiées sur lesquelles il y a une mise en œuvre progressive ;
- les pistes plus transversales qui sont en cours d'analyse et de quantification.

La direction souligne que les SIG tentent quelque chose d'original avec ces leviers de performance. En effet, l'entreprise a décidé de ne faire aucune coupe linéaire, de faire des objectifs solidaires au niveau de l'entreprise (sans fixer des efforts à faire dans tel ou tel secteur), de procéder sans consultant et de travailler avec les syndicats (ils ne sont pas dans les groupes de travail, mais ils sont informés régulièrement). Si l'on ne travaille pas dans ce cadre, les SIG procéderont comme toutes les autres entités avec des coupes linéaires et en ayant recours à des consultants. Afin d'éviter cela on incite les gens à s'impliquer et notamment aux cadres Le constant est qu'aujourd'hui, cette

manière d'agir fonctionne. Enfin, elle indique qu'il s'agit d'un programme quand même assez lourd avec des syndicats qui participent.

### CPI SIG

Ensuite et sur la base des documents transmis, la direction indique que le taux de couverture de la CPI est de 116%. Concernant le ratio entre assurés actifs et bénéficiaires de rentes, il est de 1,3. Le taux de rendement global de la fortune est de 2,56% en 2015. Elle précise que c'est le taux de rendement relatif à la CPI SIG, ce qui ne correspond pas au taux de rendement global de la CAP puisqu'il y a des taux de rendement différents, respectivement pour la CPI Ville de Genève et pour la CPI SIG. La raison pour laquelle le taux de rendement global de la fortune est plus élevé pour la CPI SIG est liée à la répartition globale de la fortune de cette caisse en 2015. L'immobilier représente ainsi environ 30% de la fortune, les obligations et créances environ 25% dont 22% concernant la dette d'assainissement qui a été évoquée la semaine dernière, les liquidités environ 10% et le reste en actions. C'est la proportion plus élevée d'immobilier que dans l'autre CPI qui donne un rendement global de la fortune également plus élevé.

### Evolution des liquidités et des investissements de la caisse

Au sujet de l'évolution des liquidités, la Président des SIG peut dire c'est que, pour ne pas charger cette liquidité, que les SIG ont accepté de payer 3,5 % d'intérêts et 77 millions de francs par année alors qu'elle pourrait se recapitaliser sur le marché à 1,5%. C'est une faute de management volontaire puisqu'au final c'est aux SIG de recapitaliser la caisse. La mettre en difficulté temporairement pour un bénéfice à court terme n'est pas la vision du conseil d'administration.

Au sujet des investissements la direction indique que les caisses de retraite commencent à penser à investir dans les projets énergétiques ou d'économies d'énergie. Les SIG sont ainsi en discussion avec la CPEG qui va vraisemblablement engager un programme de meilleur assainissement de leurs bâtiments. La CPI SIG pourrait ainsi également investir dans les programmes d'assainissement ou de production d'énergie renouvelable ce qui n'est pas le cas actuellement, mais la discussion a commencé.

### Barrages d'Alpiq

La présidence souligne qu'il faut tout d'abord faire une différence entre les barrages en tant qu'ouvrages et les offres actuellement sur le marché qui sont des offres de vente de portefeuilles d'actions. De plus, ces portefeuilles d'actions sont des actions pour des concessions d'exploitation qui se terminent entre 2035 et 2050. À ces dates, les ouvrages reviendront aux cantons ou aux communes. Le conseil d'administration des SIG a refusé, hier, de continuer la

négociation avec Alpiq pour l'investissement dans le portefeuille d'actions proposé. Alpiq comptait valoriser cette nouvelle société à hauteur de 1,6 milliard de francs et de vendre 49 % des actions pour environ 800 millions de francs. L'offre faite aux SIG était de reprendre ces actions avec en parallèle une obligation d'achat d'électricité (à des prix qui ne sont pas raisonnables par rapport à ce que les SIG investissent pour acheter son électricité hydraulique). Cet investissement ne permettait pas d'amortir l'argent amorti jusqu'à la période du droit de retour puisque, devant acheter l'électricité plus cher que sur le marché, les SIG n'avaient pas un avantage économique lui permettant d'avoir un intérêt sur leur capital additionné aux 5 % nécessaires pour pouvoir l'amortir sur 20 ans. Au niveau industriel, le conseil d'administration a constaté à l'unanimité qu'il n'y avait aucun intérêt à entrer à 49 % dans cette affaire, d'autant plus qu'Alpiq n'a pas la maîtrise complète des ouvrages qu'elle a mis dans ce portefeuille. La Grande Dixence étant seulement 60 % à Alpiq, elle proposait 49 % de ce 60 %, soit moins de 30 %, non pas de la Grande Dixence, mais du droit d'exploitation jusqu'en 2040. Il ne serait pas raisonnable d'investir l'argent public dans ce type de montage financier purement spéculatif et pas du tout industriel.

Pour le reste, les SIG sont en discussion avec tous les autres opérateurs nationaux pour évaluer l'opportunité ou non d'investir dans un ouvrage de manière spécifique. Il faut toutefois disposer de la maîtrise de son exploitation et des charges administratives qui lui sont imputées et également que le prix du fluide soit compétitif par rapport au marché. Les SIG n'ont pas fermé ces réflexions, mais ils ne partiront pas à l'aventure dans un investissement qui n'a pas grand intérêt. Au niveau politique, le président du DALE, lors du conseil d'administration, a annoncé que les responsables cantonaux s'adresseraient à la Confédération pour demander de prendre cette affaire de l'électricité hydraulique très au sérieux. La présidence croit que l'orientation politique juste consiste à demander à la Confédération de garder un œil sur l'ensemble de ces affaires.

Ainsi, si une crise amenait à prendre des décisions en urgence, il faudrait que cela soit fait au niveau fédéral. En effet, ce n'est pas une entreprise locale d'un canton qui représente 10 % du PIB qui peut sauver toute seule le 60 % de la production hydraulique suisse. Par contre, la situation n'est pas la même au niveau économique, car si on analyse les comptes d'Alpiq, on voit qu'ils sont à près de 300 millions de francs de résultat positif du compte d'exploitation. Si Alpiq fait une perte aussi importante que celle qu'elle a annoncée, la première partie de la perte est 400 millions de francs de diminution d'actifs sur leur bilan et l'autre partie est une provision pour la perte d'argent sur les contrats signés à long terme. Ce deuxième élément est un choix d'entreprise et il n'est pas

encore réalisé. La perte d'actifs n'est pas non plus réalisée parce qu'on peut imaginer que les valeurs reprendront l'ascenseur lorsque l'Allemagne cessera de faire du dumping avec son électricité-charbon. Ce qui compte c'est le compte d'exploitation de l'entreprise et celui d'Alpiq est encore de 300 millions de francs de résultat positif. Ce n'est donc pas une entreprise en faillite.

La direction constate qu'on se trouve face à une crise de la production électrique suisse et pas à une crise d'Alpiq. Les SIG auraient des critiques à faire à la gestion de cette entreprise, mais c'est un autre problème. Aujourd'hui, il y a une vraie crise de la production électrique en Suisse quel que soit le mode de production car le prix du marché de l'électricité est fixé par le charbon. En Suisse, il tourne entre 2,8, et 2,9 centimes et les prix de production des centrales solaires, des barrages ou des centrales nucléaires tournent plutôt entre 5,5 et 8,5 centimes. Aujourd'hui, chaque fois que les SIG produisent un kWh, ils perdent de l'argent, quel que soit le mode de production. La politique suisse et européenne, a les moyens de changer les choses en créant un vrai marché du CO<sub>2</sub>, c'est-à-dire taxer les énergies polluantes que sont les énergies charbon-lignite. En effet, on est dans une concurrence déloyale et on laisse entrer le charbon et le lignite d'Allemagne et des pays de l'Est sans broncher. Une autre solution consiste à travailler sur les droits d'eau. Certaines communes suisses gagnent des fortunes sans effectuer un travail particulier. Il y a également l'arme de la subvention, mais ce n'est pas ce que les SIG préconisent car ils sont plutôt favorables à taxer les gens qui polluent et à avoir le principe du pollueur payeur. Si Berne – cela serait encore mieux que cela soit l'Europe – fait cela, les barrages, les centrales solaires, et même les centrales nucléaires, seront immédiatement rentables. On est vraiment dans une crise qui doit être gérée au niveau politique, mais ce n'est pas aux SIG d'être le chevalier alors qu'ils sont une entreprise endettée.

La direction ajoute qu'Alpiq Holding resterait propriétaire à 51 % et, en plus, déverserait des coûts dans sa filiale. En revanche, alors que les SIG ont signé des conventions de confidentialités, Alpiq leur a répondu que ces coûts ne peuvent pas leur être communiqués pour le moment. Pour cette raison, les SIG ont clos la discussion, ce qui a également été fait par les Fribourgeois et les Valaisans. On espère que l'on pourra ensuite partir dans une négociation un peu plus gagnant-gagnant que ce qui a été proposé pour l'instant.

La présidence fait également remarquer qu'il est possible aujourd'hui de répercuter les prix sur un marché captif, mais cela ne sera pas possible si le marché est totalement ouvert. Aujourd'hui, on sait que le délai jusqu'en 2040 est court pour amortir, mais on ne sait pas à quel moment le marché de l'électricité pourrait s'ouvrir. Elle rappelle que les SIG se sont opposés à l'unanimité du conseil d'administration, moins une abstention, à l'ouverture du

marché. En effet, le libéralisme implique que les conditions de production soient comparables et quand il y a des gens qui ne respectent pas les règles de protection de l'environnement et qui cassent les prix à 30 % du prix de production de tous les autres systèmes de production, cela serait une folie d'ouvrir le marché à ce moment. Elle pense que le Conseil fédéral a pris conscience de ce problème et qu'il va résister quelque temps, mais, au moment où le marché sera équilibré, il pourrait être ouvert et les SIG doivent se préparer à cela. Pour l'heure, sans temps suffisant pour amortir, avec un prix d'achat du fluide trop cher et avec le risque de ne plus pouvoir avoir des clients à ce prix, ces éléments pèsent dans la balance de manière défavorable. La présidence souligne qu'il ne faut pas faire de l'émotionnel. Si les commissaires veulent agir, il faut plutôt qu'ils proposent au Grand Conseil de faire une initiative cantonale auprès de Berne pour leur demander de s'occuper de cela sérieusement.

En réponse à la question de savoir si les représentants des SIG pensent que le canton de Vaud et les communes en question vont exercer leur droit de retour pour récupérer des barrages, la présidence n'a pas d'information sur le canton de Vaud. En tout cas, le canton du Valais a décidé de ne pas investir dans la proposition d'Alpiq pour les raisons qu'il vient d'expliquer. Par ailleurs, ce canton est en train de réunir tous les acteurs et tous les opérateurs cantonaux pour fixer une stratégie commune au moment du droit de retour.

La direction précise que cela ne va tout de même pas être facile parce qu'il y a un distributeur (les Forces motrices valaisannes), mais plusieurs dizaines de distributeurs dans le canton du Valais qui ont accès aux clients finaux. Le Conseil d'Etat valaisan amène la discussion autour d'une plate-forme commune, mais ils sont encore loin d'aboutir.

Au sujet de la question sur les conditions auxquelles les barrages sous le contrôle d'EOS ont été transférés à Alpiq, la direction indique que cela s'est fait par la création d'une société où différents actifs étaient amenés par plusieurs consortiums. Par rapport au patrimoine romand qui a été amené dans cette société, il faut savoir qu'il y a eu un retour d'argent (238 millions de francs et 92 millions de francs en termes de dividendes). Économiquement, on ne s'est donc pas fait avoir. Par contre, on a perdu le contrôle de la gestion des ouvrages.

Au sujet de la fibre optique et de l'éolien la présidence assure qu'ils ne feront pas d'investissements qui n'auraient de rendements conformes aux exigences du marché et que c'est une position unanime du Conseil d'Etat et de la direction générale.



## Dépréciations d'actifs.

La présidence indique que la direction financière discute avec le consultant de SIG et regarde, en fonction des normes IFRS, quels sont les rendements de ces actifs. Et selon les rendements de ces actifs, le prix de la valorisation au bilan est revu. Ces temps elle est revue à la baisse, mais elle espère que cela sera bientôt revu à la hausse. Par contre, le montant est passé de 143 millions de francs à 50 et quelques millions de francs par rapport à l'année précédente.

La direction ajoute que cette situation est héritée des normes imposées et elle ajoute qu'elle est même allée voir les banquiers pour essayer de trouver une autre solution. Elle ajoute que ce sont vraiment des normes qui jugent l'entreprise sur le court terme alors que l'énergie c'est sur le long terme. En l'état actuel des dispositions il n'y a pas de solution, à moins que le Grand Conseil modifie la loi qui dirait que les SIG ne sont pas soumis à cette norme. Il se trouve qu'il n'y a pas d'autre norme au niveau mondial et le fait d'en sortir péjorerait l'entreprise au niveau des intérêts. Quoi qu'il en soit, les SIG vivent avec ces normes et explique les différentiels. Pour les sociétés qui possèdent de l'hydroélectricité, on leur dit que leur actifs vaut moins, mais il ne faut pas oublier qu'un barrage dure quand même quelques décennies et qu'il est possible de se récupérer sur la durée. Ainsi, les SIG trouvent qu'un barrage a une valeur, même s'ils ne valent plus grand-chose dans leurs livres.

Quant à son réseau de fibre optique, il existe et il va durer environ 50 ans. Il est peut-être en avance tandis que le cuivre dure plus longtemps que prévu. On pense aussi que, dans les 50 ans à venir, ce réseau sera peut-être intéressant. En tout cas, il y a de plus en plus d'entreprises européennes qui viennent négocier avec les SIG pour voir s'ils peuvent entrer sur le marché suisse des télécoms. Ce n'est pas ce qui va faire gagner beaucoup d'argent aux SIG, mais cela rentabilisera son réseau.

La présidence signale ce sont des éléments non monétaires qui échappent à l'entreprise notamment la perception de la valeur de ses actifs par le marché. Il souligne que les SIG doivent faire, c'est se concentrer sur le rendement de ces actifs et sur son résultat opérationnel. Quant à la question de savoir si les SIG ont de la peine à maintenir leurs activités avec les clients libéralisés, la présidence répond que, sur 1 milliard de francs de chiffre, il y a 500 millions de francs pour l'électricité, 250 millions de francs pour le réseau et 250 millions de francs pour l'achat de fluides. Sur ce dernier point, si les SIG rachètent plus cher que le prix auquel ils vendent, ils créent une perte et par conséquent il a été demandé à la direction de ne pas vendre à perte, même si on perd ainsi des clients. On les garde sur le réseau, mais les SIG ne perdent alors pas d'argent entre le prix d'achat et le prix de vente.

## Clientèle et usagers

Ensuite la présidence signale que les SIG ont 80'000 clients qui ont signé pour l'énergie verte (avec 8'000 clients supplémentaires au 1<sup>er</sup> trimestre par rapport à l'année passée). C'est l'électricité d'ici pour ici et c'est un moyen de fidéliser des clients qui, avec une ouverture du marché, ne seraient pas sensibles au prix, mais à la philosophie du produit qu'ils achètent. La détermination des SIG est de faire, avec le bénéfice de cette activité, la construction d'un réseau solaire et thermique pour améliorer les conditions réelles de l'impact de l'électricité des Genevois sur l'environnement.

La direction fait remarquer que les SIG avaient 100 % de la clientèle avant l'ouverture du marché. Il est donc normal que cela ait changé après l'ouverture. Par contre, il faut analyser l'évolution de la situation très précisément. On a vu qu'une entreprise faisait du dumping, mais elle a arrêté de le faire. Le marché commence ainsi à se réguler parce qu'on ne peut pas vendre à perte sur la durée. Par ailleurs, on croyait qu'il y aurait des clients multisites. On avait d'ailleurs créé Swisspower regroupant tous les services industriels du pays pour avoir un point d'entrée pour les clients multisites en se disant qu'ils n'auraient peut-être pas envie de négocier avec chaque entreprise. C'était une bonne idée, mais cela ne marche pas. Les clients multisites négocient volontiers avec les services industriels locaux ou avec d'autres entreprises et quand ils se regroupent ce n'est pas au niveau national, mais là où ils ont leur siège, c'est-à-dire à Zurich dans près de 100 % des cas. Il y a ainsi un transfert sur Zurich assez important de quelques clients. Il y a également des clients zappeurs qui changent toutes les années. Pour les conserver – les SIG ont essayé – cela coûte très cher et ils demandent beaucoup de sacrifices de la part des SIG pour rester, mais cela n'en vaut pas le coup finalement pour les SIG, d'autant qu'elle risque de les perdre l'année suivante. On voit également que les pertes de clients se stabilisent et il n'y en a quasiment plus maintenant.

Par contre, les SIG ont également tiré des enseignements. Ils se sont rendu compte qu'ils ne valorisaient pas assez son potentiel. Ils doivent montrer qu'ils ne vendent pas seulement de l'électricité, mais de l'électricité renouvelable, le jet d'eau en couleur, des statistiques, etc.

La présidence signale que l'OFEN a mis en place 9 indicateurs pour évaluer l'évolution des entreprises au regard de la transition énergétique 2050. Les SIG atteignent 86 % de ces objectifs tandis que la moyenne nationale est de 49 % et celle des gros industriels de 62 %. On peut aimer ou non ce concept de transition énergétique, mais il est culturellement et politiquement majoritaire et il faudra passer par là. Elle laisse les commissaires imaginer les investissements que devront produire ceux qui se trouvent à 49 % de moyenne pour rattraper une entreprise comme les SIG. Au niveau de la compréhension

de la valeur de l'entreprise, le fait que les SIG soient à ce niveau est une valeur considérable, notamment pour la vente de ses produits. Les considérations écologiques sont de plus en plus des éléments intégrés dans le marketing global de l'ensemble des entreprises. Les SIG sont ainsi dans le sens de la politique et de l'histoire et ils sont parmi les meilleurs de Suisse.

Au sujet de la question qui demande jusqu'à quand la perte de gros clients peut être supportable, la présidence estime que, dans un premier temps, le fait ne pas aller dans le dumping, même en perdant du chiffre d'affaires, ne met pas en danger les SIG. Dans un deuxième temps, le fait de fidéliser la clientèle privée assure aux SIG de pouvoir vendre un fluide de qualité à un prix de marché par rapport à sa qualité. Le fait que les SIG aient le réseau et qu'ils développent leurs activités en se concentrant sur leurs réseaux (électrique, gaz, eau, fibre optique et le réseau thermique), quoi qu'il arrive sur les 250 millions de francs de fluide, il est possible d'équilibrer l'entreprise. Les SIG vont ainsi se concentrer sur ce qui paie et essayer de fidéliser une clientèle qui paie le prix de ce que les SIG offrent, à savoir du 100 % renouvelable hydraulique.

### EDH

Au sujet de l'opportunité d'acheter les actions réservées de cette compagnie dont les actifs sont des équipements de production renouvelable d'origine hydraulique, puisque la valeur se déprécie, la présidence répond que la continuation des relations avec EDH fait partie des opportunités que les SIG sont en train d'évaluer. Il doit dire que, pour EDH, on remarque que certains ouvrages sont à 50 € le mégawatt. Chaque année une équipe travaille sur ce dossier pour savoir quel est le bon moment d'acheter et si c'est le bon moment de le faire. Pour l'instant, le préavis a toujours été négatif, mais cela reste une orientation stratégique potentielle.

La direction indique que l'énergie produite par EDH approvisionne aujourd'hui le groupe et de ce fait couvre leur besoin. Il n'est donc pas si simple que l'autre partenaire ait envie de faire cela et il faudrait alors racheter tout le flottant, le sortir de la bourse et en faire une société de participation comme Chancy-Pouigny pour récupérer des électrons verts. Cela signifie que les deux partenaires doivent être d'accord. Il faut également avoir les moyens d'aller racheter le flottant (actuellement c'est quand même 250 millions de francs) et les SIG sont une entreprise quand même assez endettée. Ce n'est donc pas tout simple d'y aller, mais le conseil d'administration et la direction ont décidé d'analyser la situation chaque année pour prendre la décision au bon moment.

Par ailleurs il est rappelé que cette participation avait été achetée à l'époque 290 millions de francs et elle a été dépréciée de 150 millions de francs. Elle

reste maintenant à 140 millions de francs dans les comptes des SIG et on pense qu'EDH n'a pas encore atteint le fond.

Un commissaire indique que le Conseil d'Etat de l'époque incitait les SIG à investir dans le renouvelable et c'est cette même politique qui a conduit à faire ces investissements dans l'éolien. Par ailleurs il indique que dans un tel cadre, il aurait suffi de dire que les éoliennes fassent partie du patrimoine administratif parce qu'elles répondaient à une politique désirée par le conseil d'administration. Dès lors, il n'y aurait peut-être pas eu les problèmes que l'on a connus.

La direction signale que les SIG ont lancé un emprunt obligataire en 2015. Il faut savoir que, pour être en conformité avec un certain nombre de directives de la bourse suisse, les comptes des SIG doivent être dans un référentiel reconnu et ceux reconnus par Six en nombre réduit. Les normes IFRS en font partie, mais ce n'est sauf erreur pas le cas de MCH2. Cela signifie que les SIG ne pourraient pas avoir cette cotation dans ce référentiel. Il faut comprendre qu'un changement de référentiel implique une réflexion assez globale sur les éléments par rapport aux investisseurs et ce qu'il est possible de lever comme argent, mais également par rapport à d'autres éléments en termes de valorisation d'actifs.

Elle ajoute que les corrections de valeur d'actifs qui sont une des contraintes des normes IFRS sont éléments non monétaires dont on espère qu'ils vont être retournés à l'avenir en fonction de l'évolution du prix de l'électricité ou de l'évolution de la base clients pour le réseau FTTH. Il ne faut pas oublier que ce ne sont pas des amortissements directs et définitifs, mais bien des corrections de valeurs qui sont de nature temporaire et que l'on espère voir se retourner à un moment. Quant aux normes IPSAS actuellement utilisées pour les comptes consolidés de l'Etat de Genève, elles sont très largement influencées par les normes IFRS. En règle générale, les normes IPSAS adoptent avec un certain délai l'esprit économique des normes IFRS. Aujourd'hui, il y a quand même une tendance à aller vers ces normes dans un esprit de vue économique des comptes.

### Projet Equilibre

La direction signale que le projet Équilibre est une nouvelle culture de travail. Beaucoup de gens parlent de nouveaux bureaux, mais c'est une nouvelle culture. Les SIG ont ainsi deux projets culturels majeurs, c'est ce projet Équilibre et les projets de leviers de performance. Le but est de faire changer et évoluer les mentalités et de travailler sur la performance économique parce que toute entreprise, privée ou publique, doit être performante. Il faut ainsi travailler sur l'équilibre entre vie privée et vie

professionnelle. Si on ne le fait pas, d'ici 5 ou 10 ans, il ne sera plus possible d'engager des talents. Les gens mélangent de plus en plus leur vie professionnelle et leur vie privée et il faut donc jouer avec cela dans le bon sens du terme. Avec un ordinateur portable, on peut travailler dans le monde entier comme si on était au bureau. Il suffit d'aller dans les écoles pour voir comment travaillent les gens, quelles que soient les écoles ou les formations, et pour voir qu'il faut s'adapter. Le bureau avec une place physique n'a pas bougé depuis 100 ans et cela va bouger maintenant dans toutes les sociétés.

Les SIG ont lancé ce programme qu'elle a testé sur 100 personnes. 80 % des gens disent qu'ils sont plus satisfaits et plus motivés qu'avant et 20 % qui étaient moins motivés et moins satisfaits qu'avant. Un travail important a été fait sur les 20% de déçus. On a vu qu'une partie d'entre eux étaient dus à des fautes d'aménagements. Puisqu'il n'y a plus d'espaces attribués, on mutualise les m<sup>2</sup> et le matériel pour faire des espaces de travail. On laisse ainsi plus de liberté, d'autonomie et de pouvoir d'action et, en échange, on partage des aspects. En donnant davantage de confiance aux gens, on a de la confiance et de la productivité en retour. C'est donc un résultat gagnant-gagnant socialement, écologiquement et économiquement.

Cela étant, cela pose un problème de leadership des cadres. Certains arrivent bien à contrôler l'horaire des gens, mais c'est autre chose de contrôler le travail des gens. C'est aussi toute une évolution de l'encadrement des SIG et l'entreprise en avait besoin. La direction générale unanime a décidé, avec une consultation du conseil d'administration et en le faisant en bonne intelligence avec les syndicats, de passer à 650 personnes dans les 2 ans à venir. La direction indique que, dans les secteurs où l'on peut vraiment mesurer la productivité, on constate qu'elle augmente de 10 %. Il y a quand même peu d'actions que l'on peut mener dans une entreprise pour augmenter la productivité de 10 % quasiment instantanément.

Aujourd'hui, cela devient également un instrument de communication important pour les SIG puisque des entreprises du monde entier viennent en visite et certaines reprennent le concept, par exemple Botanic. EDF vient également de tourner un film qu'elle montre dans l'ensemble de ses centres de France en disant que c'est de cette manière qu'on devra travailler dans le futur. Par ailleurs, EDF lance 2 opérations pilotes, l'une à EDF Nantes et l'autre à EDF ressources humaines Paris. A la suite de la direction cite des exemples ayant permis d'atteindre des résultats probants. Elle cite le cas des géomètres qui étaient pour ainsi dire sous l'eau et demandaient des engagements supplémentaires. Pour un tiers des géomètres, qui ont été pris au hasard, on leur a permis d'organiser leur travail pour la semaine tout en leur laissant le véhicule. Le bilan annuel montre toutefois qu'ils ont produit 10 à 15 % de plus

au niveau économique. Quant aux véhicules professionnels, ils ont économisé 7'000 à 9'000 kilomètres par rapport à l'année précédente. Enfin, ces géomètres disent qu'ils sont moins stressés qu'avant. Ils ne sont pas meilleurs qu'avant, mais la liberté de s'auto-organiser et de gérer de ses déplacements est gagnant pour l'entreprise, l'environnement et les collaborateurs. C'est un bon exemple de la philosophie vers laquelle vont les SIG.

### **Nouvelle stratégie SIG**

La présidence indique que le conseil d'administration a voté la nouvelle stratégie des SIG à l'unanimité et que trois personnes s'occupent de la stratégie avec une personne qui est un stratège en termes de formation, d'ouverture d'esprit et de réflexion sur les grandes orientations futures, avec une personne qui avait une formation d'analyse de risque et avec une personne qui a l'orientation entrepreneuriale. Cette vision qu'ont les SIG avec ces stratèges permet de procéder à une veille stratégique dynamique et de repérer tout ce qu'il se passe et qui pourrait être intéressant pour les SIG, d'évaluer les risques que cela représente et de conceptualiser une intégration potentielle dans une entreprise, ce qui est beaucoup plus pratique que ce qu'il y avait avant. Sur la stratégie, le travail a été mené en collaboration avec le personnel en allant jusqu'à la base. Ce n'est donc pas une stratégie hors sol. La présidence croit que les SIG tiennent là une des stratégies les plus pragmatiques et les plus pertinentes qu'il ait eue à voir. Elle rappelle, en étant un peu conservateur sur ce point – qu'on définit d'abord des objectifs. Une fois ceux-ci identifiés, la stratégie est la mise en place des moyens pour atteindre ces objectifs. Comme manager, c'est n'est pas quelque chose dans lequel il pouvait se retrouver et dans lequel il peut demander de fixer des indicateurs et où il peut assurer que l'entreprise a atteint les objectifs grâce à une stratégie pertinente.

A la suite de la demande d'un commissaire signale que tous les directeurs des ressources humaines des départements ainsi que différentes unités de l'Etat sont venus visiter les SIG.

En réponse à la question soulevées par un commissaire sur le fait que la directrice des Forces motrices bernoises avait une réorientation de la stratégie de l'entreprise ou, à la place d'exploiter des centrales nucléaires, ils deviennent actifs dans le démantèlement des centrales nucléaires, dans l'idée d'acquérir le savoir-faire leur permettant de le commercialiser par la suite. Ayant trouvé ce changement stratégique très intéressant et porteur d'avenir il demandait dans quelle mesure les SIG jugeaient ces développements ?

La présidence indique qu'elle est très attentive à ce qui est en train de se passer et, aujourd'hui, ce que des entreprises essaient de faire, c'est d'acheter

des entreprises de service alors qu'ils ne connaissent pas du tout ces métiers. Il faut effectivement savoir diversifier son activité, mais il ne faut pas se disperser. Très franchement, avec l'électricité, le gaz, l'eau, la fibre optique, le traitement des eaux et l'incinération des ordures, la géothermique et les chauffages à distance, les SIG doivent se concentrer sur ces métiers, trouver des clients, trouver du rendement et, au moment où les SIG auront réussi à optimiser le tout, si le directeur général a envie d'aller démanteler une centrale nucléaire, il faudra que le conseil d'administration l'accepte. Les SIG doivent se concentrer sur des activités sur un territoire défini, une clientèle extraordinaire avec 250'000 clients, être excellent dans tous les domaines qu'elle traite et dégager de la marge c'est la première chose à faire.

Une fois cette marge dégagée, les SIG devront rembourser sa dette. Une fois celle-ci remboursée et l'entreprise arrivée à saturation dans tous ses métiers, il faudra alors imaginer la suite. En ce qui concerne le multiservice pour les entreprises électriques qui avaient du monopole, La présidence estime qu'elles ne sont pas culturellement prêtes pour être très efficace dans ces domaines. Pour l'instant, la culture des SIG, qui est à 47 % orienté sur le marché, doit se développer vers celui-ci. C'est un travail qu'il faut mettre en place parce que le service est au top, mais l'entreprise n'a pas su le décrire par rapport aux concurrents pour montrer pourquoi il a une valeur ajoutée.

### Emploi des seniors

Au sujet de l'emploi des seniors et de la pyramide des âges la direction répond que les SIG n'ont pas de politique particulière pour l'emploi des seniors. En tout cas on ne pousse pas les anciens vers la porte. Par contre, il y a des problèmes de santé qui se posent puisqu'il y a quand même beaucoup de métiers physiques aux SIG. Le fait de partir au même âge de retraite aujourd'hui n'est pas évident. Les SIG essaient ainsi de pousser la réflexion sur la pénibilité des métiers pour que certains métiers puissent peut-être partir avant avec des régimes un peu différents. Les SIG travaillent également beaucoup sur le travail des juniors. On parle des seniors qui ont peut-être de la peine à poursuivre leur carrière, mais les jeunes ont également beaucoup de peine à trouver un travail. Les SIG ont ainsi 70 apprentis.

Au sujet du fait que le Grand Conseil devra se prononcer sur la pertinence de lancer des centrales au thorium la présidence donne la position des SIG et rappelle que les SIG répondent à des dispositions constitutionnelles légales et qu'elles lui imposent de se battre contre l'énergie nucléaire. Elle pense que le nucléaire est mort culturellement en Suisse et estime qu'avec 60 % de production hydraulique, la Suisse est certainement le seul pays à avoir la possibilité et la modularité nécessaire en changeant le modèle de production pour mettre en place une transition énergétique qui ne pose pas de problème

technique insoluble. Par contre, au niveau mondial avec la production au charbon qui existe, on voit que l'Angleterre ou la Chine vont acheter des centrales nucléaires. Si le thorium pouvait être une déclinaison de la fission qui soit moins dommageable, il applaudirait en tant qu'individu libre de s'exprimer. Pour la Suisse, si elle pouvait être le modèle d'une transition énergétique, cela serait pas mal non plus parce que cela la mettrait au cœur de la réflexion. De toute façon, ce n'est pas à Genève qu'une centrale au thorium pourrait se faire puisque la Constitution l'interdit. Comme président d'une entreprise publique multi-fluides, il refuserait de travailler dans un domaine comme celui-ci s'il n'a pas un contrat de prestations signé par l'Etat avec des charges qui sont payées. Cela ne serait pas de la bonne gestion de partir à l'aventure pour une entreprise de distribution de fluides.

### Géothermie

En matière de géothermie la présidence fait savoir que les choses ont bien avancé. La cartographie a été effectuée et a fait apparaître 5 zones intéressantes où des forages seront effectués pour évaluer la qualité de manière plus précise qu'avec l'ultra-son. Ce que les SIG aimeraient, c'est obtenir de petites victoires multiples qui permettraient de mettre en place du thermique à distance avec des moyennes profondeurs et des températures d'eau qui ne sont pas aussi importantes que ce dont on a besoin pour turbiner. S'il y a vraiment un endroit où l'on peut le faire, sans prendre de risque, et que les SIG ont la maîtrise de ces petites victoires, cela serait le Graal. Ensuite, une discussion aurait lieu avec le Grand Conseil pour décider s'il faut prendre le risque de le faire ou non. Pour l'instant, l'idée est de tirer parti de cette cartographie et d'aller chercher avec des pompes à chaleur des différences de température dans des nappes qui ne sont pas utiles à la boisson. Elle indique que cette fois-ci, cela a été abordé par le bon côté de la lunette par les SIG, en étant prudent et bien informé et qu'il faut toutefois reconnaître que cela fonctionne à Paris depuis presque une centaine d'années. C'est une vraie source de chaleur et 75 % de l'énergie sert à chauffer des fluides. Le fait de récupérer cette vraie source de chaleur constitue donc un sacré plus et elle souligne qu'elle n'est pas aussi enthousiaste que le conseiller d'Etat parce qu'il a la responsabilité d'atteindre l'objectif.

### Fonds SIG pour les nouvelles énergies

Le montant du fonds des SIG pour les nouvelles énergies renouvelables est de 970'000 F au 31 décembre 2015 (cf. p. 37 des états financiers). Ce fonds est géré par un comité indépendant.



## **Fin des auditions**

Le président remercie M. Brunier, M. Balestra et Mme Gauderlot d'être venus répondre aux questions des commissaires. Il souligne que les commissaires sont rassurés d'entendre les SIG aller notamment dans la direction de l'efficacité énergétique et de la transparence, ce qui n'a pas forcément été le cas ces dernières années. A la suite de quoi, il engage les SIG à continuer dans cette voie.

M. Balestra remercie les commissaires pour leur accueil en indiquant qu'ils sont toujours heureux de partager ces moments avec les députés parce qu'ils sont l'autorité de surveillance des SIG et qu'ils représentent également l'Etat qui en est propriétaire à 55 %.

## **Déclaration des groupes**

### ***Groupe UDC***

Le groupe UDC indique qu'il acceptera les deux projets de lois.

### ***Groupe PS***

Le groupe socialiste annonce qu'il acceptera les projets de lois tout en relevant que les SIG sont endettés et que l'entreprise mène une politique de désendettement. Dans ce cadre, le projet de loi visant à verser une part de bénéfices à l'Etat n'intervient pas au meilleur moment.

### ***Groupe MCG***

Le groupe MCG fait savoir qu'ils accepteront les comptes et le rapport de gestion avec ses félicitations à la nouvelle équipe dirigeante.

### ***Groupe PLR***

Le groupe PLR indique qu'ils voteront en faveur des 2 projets de lois et relèvent qu'ils ont obtenu pour les réponses à leurs questions.

### ***Groupe EAG***

Le groupe EAG signale qu'ils voteront en faveur de ces projets de lois.

### ***Groupe PDC***

Le groupe PDC annonce qu'ils accepteront aussi les deux projets de lois. Quant à l'endettement, ils ont peut-être une autre vision des choses. En effet, capitaliser une caisse de pension n'est pas forcément de l'argent qui est dépensé inutilement. On parle alors plutôt de création de richesse que d'endettement.

## Procédure de vote

### PL 11875

#### Vote en premier débat

Mise aux voix de l'entrée en matière du PL 11875.

L'entrée en matière du PL 11875 est **acceptée à l'unanimité** par :  
13 (1 EAG, 2 S, 1 Ve, 1 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 3 MCG)

#### Vote en deuxième débat

Mise aux voix du titre et du préambule.

Pas d'opposition, le titre et le préambule **sont adoptés**.

Mise aux voix de l'article unique.

Pas d'opposition, l'article unique **est adopté**.

#### Vote en troisième débat

Le PL 11875 dans son ensemble est **adopté à l'unanimité** par :  
13 (1 EAG, 2 S, 1 Ve, 1 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 3 MCG)

### PL 11876

Le président met aux voix l'**entrée en matière** du PL 11876.

L'entrée en matière du PL 11876 **est acceptée à l'unanimité** par :  
13 (1 EAG, 2 S, 1 Ve, 1 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 3 MCG)

#### Vote en deuxième débat

Mise aux voix du titre et du préambule.

Pas d'opposition, le titre et le préambule **sont adoptés**.

Mise aux voix de l'article unique.

Pas d'opposition, l'article unique **est adopté**.

### **Vote en troisième débat**

Le PL 11876 dans son ensemble est **adopté à l'unanimité** par :  
13 (1 EAG, 2 S, 1 Ve, 1 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 3 MCG)

### **Note du rapporteur :**

Le rapporteur tient tout d'abord à souligner la qualité des auditions, des exposés et des réponses apportées aux questions des commissaires. Il relève la transparence affichée par la présidence et la direction des SIG. Enfin, bien qu'étant rassuré de la gestion de l'entreprise, il ressort des différentes auditions que le niveau d'endettement des SIG et leur besoin de financement pour les investissements dont ils ont à faire face afin de maintenir la qualité des prestations fragilisent l'entreprise. Compte tenu de l'environnement économique, il n'est pas judicieux de leur demander de verser des dividendes aux propriétaires. Le but premier d'un service public étant de livrer les prestations au meilleur prix sans pour autant para-fiscaliser les usagers afin de verser des dividendes !

### **Conclusion :**

Mesdames et Messieurs les députés, la Commission de l'énergie et des Services industriels vous recommande de faire un bon aux deux projets qui vous sont soumis pour approbation.

*Annexes : Comptes des résultats et Bilan*

## **Projet de loi (11875)**

### **approuvant les états financiers consolidés des Services industriels de Genève pour l'année 2015**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève,  
vu l'article 60 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013;  
vu l'article 37, lettre b, de la loi sur l'organisation des Services industriels de Genève, du 5 octobre 1973;  
vu l'article 20 du règlement sur l'établissement des états financiers, du 10 décembre 2014;  
vu les états financiers des Services industriels de Genève pour l'année 2015;  
vu la décision du conseil d'administration des Services industriels de Genève du 15 mars 2016,  
décrète ce qui suit :

#### **Article unique Etats financiers**

<sup>1</sup> Les états financiers consolidés des Services industriels de Genève comprennent :

- a) un compte de résultat consolidé;
- b) un état du résultat global consolidé;
- c) un bilan consolidé;
- d) un tableau des flux de trésorerie consolidés;
- e) un état des mouvements des capitaux propres consolidés;
- f) des notes détaillant les différents postes du bilan, du compte de résultat et les autres informations requises par le référentiel comptable ainsi qu'un résumé des principes et méthodes comptables.

<sup>2</sup> Les états financiers pour l'année 2015 sont approuvés.

## **Projet de loi (11876)**

### **approuvant le rapport de gestion des Services industriels de Genève pour l'année 2015**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève,  
vu l'article 60 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013;  
vu l'article 37, lettre b, de la loi sur l'organisation des Services industriels de Genève, du 5 octobre 1973;  
vu l'article 20 du règlement sur l'établissement des états financiers, du 10 décembre 2014;  
vu le rapport de gestion des Services industriels de Genève pour l'année 2015;  
vu la décision du conseil d'administration des Services industriels de Genève du 15 mars 2016,  
décrète ce qui suit :

#### **Article unique Rapport de gestion**

Le rapport de gestion des Services industriels de Genève pour l'année 2015 est approuvé.


**Comptes SIG 2015**  
**Commission Energie et des SIG**  
**du 20 mai 2016**

Céline Gauderlot  
Jean-François Jordan

20 mai 2016



1



**1** **Comptes de gestion**

2

## Comptes SIG 2015

### Comptes de gestion - Synthèse



(en MCHF)

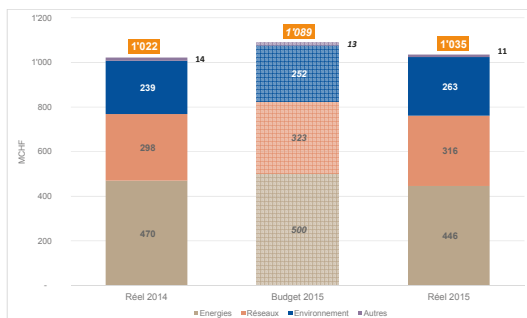
	2014 Réel	2015 Budget	2015 Réel
<b>Produits</b>	<b>1 022</b>	<b>1 089</b>	<b>1 035</b>
Achats d'énergies	-379	-403	-336
Charges	-448	-478	-470
<b>Résultat d'exploitation - EBITDA</b>	<b>195</b>	<b>208</b>	<b>229</b>
Amortissements	-148	-147	-150
Charges financières nettes	2	-8	-9
<b>Résultat de gestion</b>	<b>49</b>	<b>53</b>	<b>70</b>
<b>Investissements</b>	<b>-200</b>	<b>-217</b>	<b>-174</b>
<b>Effectifs (EPT)</b>	<b>1 610</b>	<b>1 622</b>	<b>1 603</b>

SIG HORS FILIALES

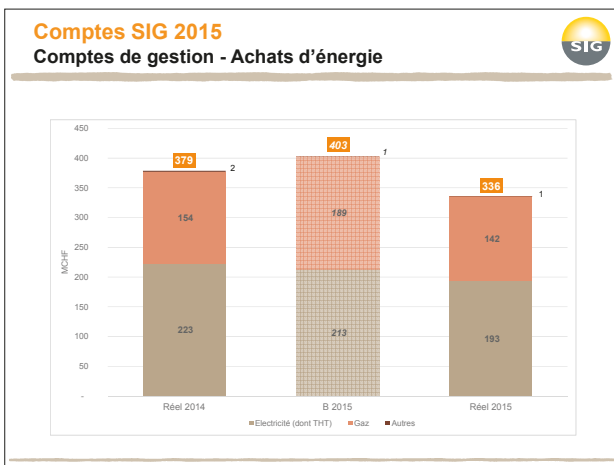
3

## Comptes SIG 2015

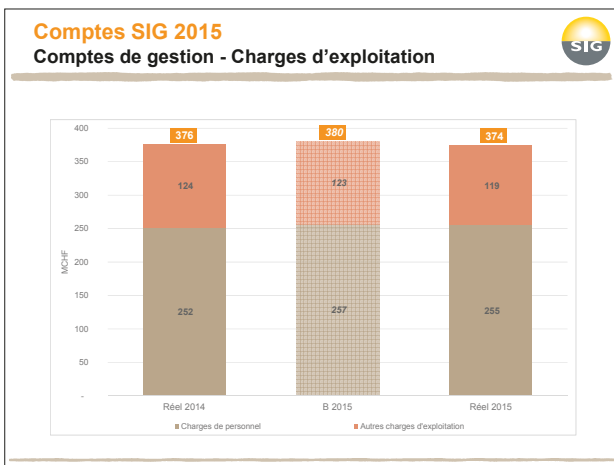
### Comptes de gestion - Produits



4

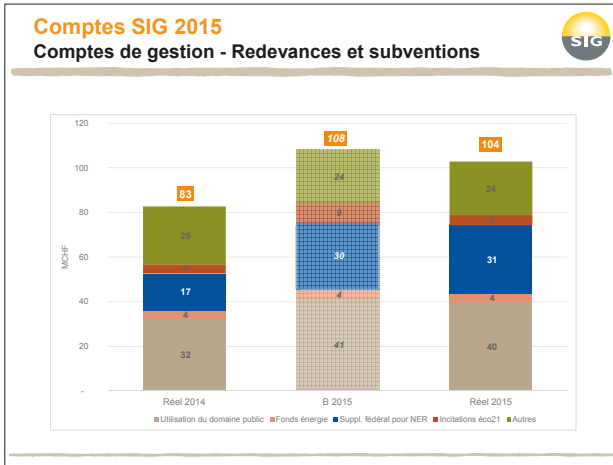


5

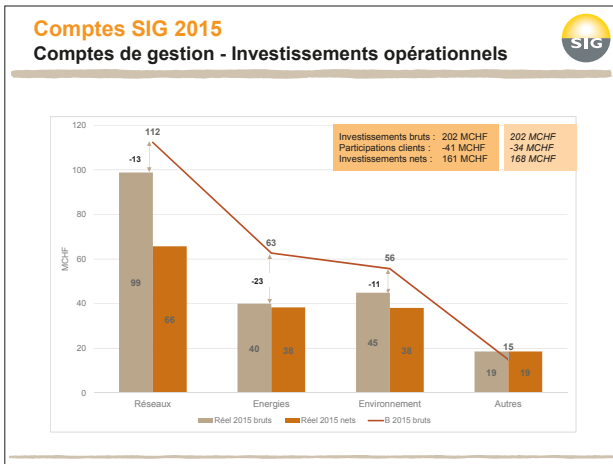


6






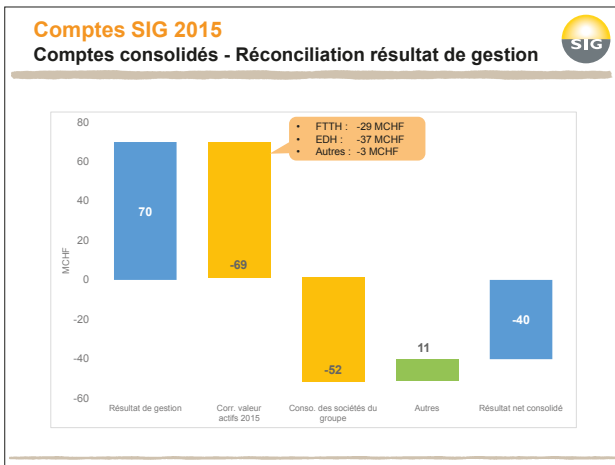
7



8



# 2 Comptes consolidés



## Comptes SIG 2015

### Comptes consolidés - Actifs



Actifs	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Immobilisations corporelles	3'062'398	3'047'603
Immobilisations incorporelles	23'287	19'566
Participations mises en équivalence	330'297	414'546
Immobilisations financières	227'720	260'074
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>3'643'702</b>	<b>3'741'789</b>
<b>Total des actifs courants</b>	<b>463'859</b>	<b>313'074</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>4'107'561</b>	<b>4'054'863</b>

11

## Comptes SIG 2015

### Comptes consolidés - Capitaux propres et passifs



Capitaux propres et passifs	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Capital de dotation	100'000	100'000
Réserves consolidées	2'073'006	2'261'246
Autres réserves consolidées	-546'478	-451'874
Résultat net consolidé de SIG	-40'611	-160'700
<b>Total des capitaux propres de SIG</b>	<b>1'585'917</b>	<b>1'748'672</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	19'689	19'431
<b>Total des capitaux propres du Groupe</b>	<b>1'605'606</b>	<b>1'768'103</b>
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>2'109'516</b>	<b>1'908'439</b>
<b>Total des passifs courants</b>	<b>392'439</b>	<b>378'321</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>2'501'955</b>	<b>2'286'760</b>
<b>Total des capitaux propres et des passifs</b>	<b>4'107'561</b>	<b>4'054'863</b>

12

## Comptes SIG 2015

## Comptes consolidés - Participations mises en équivalence



2015	EOS Holding	Gaznat	Autres	Total
Participations au 1er janvier	335'543	73'483	5'520	414'546
Acquisitions/Cessions			368	368
Dividendes reçus	-12'236	-6'086	-546	-18'868
Effets sur capitaux propres	-11'702			-11'702
Effets sur compte de résultat	-54'843	632	164	-54'047
<b>Participations au 31 décembre</b>	<b>258'762</b>	<b>68'029</b>	<b>5'506</b>	<b>330'297</b>

13

## Comptes SIG 2015

## Comptes consolidés - Engagement de retraite



	2015	2014
Engagements retraite SIG au passif du bilan au 01.01	834'019	725'368
Annuité versée pour la recapitalisation de la CAP	-77'233	-77'233
Cotisations versées par l'employeur durant l'exercice	-25'262	-34'977
Charge de prévoyance comptabilisée dans le compte de résultat consolidé	49'042	44'086
Variation de l'engagement de retraite comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	112'139	176'775
<b>Engagements retraite SIG au passif du bilan au 31.12</b>	<b>892'705</b>	<b>834'019</b>

14

## Comptes SIG 2015

## Comptes consolidés - Gestion du capital



	2015	2014
Résultat d'exploitation - EBITDA	265'119	236'437
Parts à court et long terme des emprunts	643'259	562'446
Liquidités et équivalents de liquidités	-192'474	-32'124
<b>Niveau 1</b> → Dette nette financière	450'785	530'322
+ Dette d'assainissement CAP	360'916	425'944
<b>Niveau 2</b> → Dette nette avec CAP	811'701	956'266
<b>Dette nette (avec CAP) / EBITDA</b>	<b>3,1</b>	<b>4,0</b>
- Dette d'assainissement CAP	-360'916	-425'944
+ Engagements de retraites et autres engagements	920'161	861'892
<b>Niveau 3</b> → Dette nette avec IAS 19R	1'370'946	1'392'214
Capitaux propres	1'605'606	1'768'103
<b>Dette nette (avec IAS 19R) / capitaux propres</b>	<b>85%</b>	<b>79%</b>

15

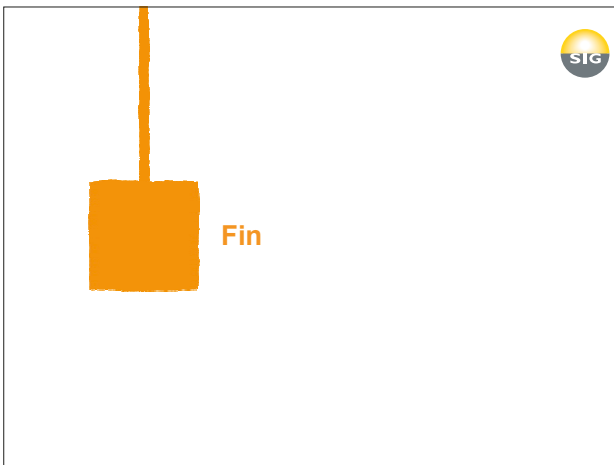
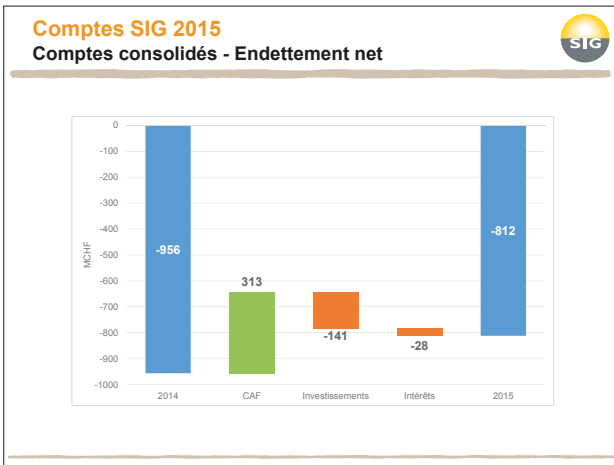
## Comptes SIG 2015

## Comptes consolidés - Tableau de flux simplifié



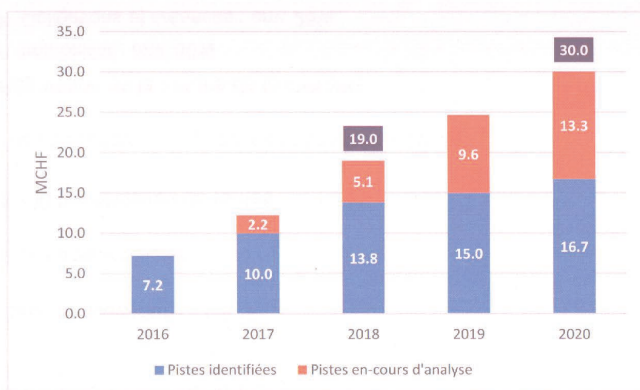
	2015	2014
<b>Activités d'exploitation</b>		
Résultat d'exploitation - EBITDA	265'119	236'437
Éléments non monétaires	47'753	-16'638
Capacité d'autofinancement	312'872	219'799
Variation BFR	2'565	4'465
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation</b>	<b>315'437</b>	<b>224'264</b>
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles/incorporelles/financières	-227'070	-238'159
Participations reçues des clients pour le financement des actifs	41'591	36'908
Remboursement créance et produit de cession	36'638	2'462
Dividendes de participations non consolidées	7'485	7'484
<b>Flux de trésorerie net affecté aux activités d'investissement</b>	<b>-141'356</b>	<b>-191'305</b>
<b>Activités de financement</b>		
Augmentation d'emprunts	161'102	38'650
Remboursement d'emprunts	-97'349	-145'217
Recapitalisation caisse de pension	-77'233	-77'233
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	-250	-
<b>Flux de trésorerie net affecté aux activités de financement</b>	<b>-13'731</b>	<b>-183'800</b>
<b>Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités</b>	<b>160'350</b>	<b>-150'841</b>

16



## Comptes SIG 2015

### Leviers de performance



## Comptes SIG 2015

### Informations sur la CPI SIG



- ☑ Taux de couverture : 116 %
- ☑ 1'673 assurés actifs
- ☑ 1'290 bénéficiaires de rentes
- ☑ Taux de rendement global de la fortune : 2.56 %
- ☑ Répartition de la fortune de la CPI SIG
  - ▶ Immobilier : env. 30%
  - ▶ Obligations et créances : env. 25%
  - ▶ Liquidités : env. 10%
  - ▶ Reste : actions



## Structure de l'actionariat EOSH - ALPIQ

