

Date de dépôt : 29 septembre 2010

Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil relatif au Plan financier quadriennal 2011-2014 de la République et canton de Genève

Mesdames et
Messieurs les députés,

Le présent rapport vous expose les grandes lignes du Plan financier quadriennal 2011-2014 adopté par le Conseil d'Etat. Il met en évidence les efforts prioritaires de ce plan en fonction des politiques publiques, et énumère les principaux risques et opportunités portant sur cette période qui ont été identifiés. Des tableaux chiffrés assortis de commentaires pour chacune des politiques publiques figurent en **annexe** de ce rapport.

1. Contexte général

Le plan financier quadriennal 2011-2014 (PFQ) constitue un outil d'aide à la décision des autorités en vue de garantir l'atteinte de l'objectif d'équilibre à moyen terme des finances publiques. Cet outil prend toute sa valeur s'il est mis à jour chaque année. Cela est particulièrement vrai lorsque l'économie connaît des cycles courts (7 à 8 ans) avec des pentes très marquées, comme c'est le cas depuis deux décennies.

Le PFQ vise à estimer les disponibilités et les besoins financiers pour les quatre prochaines années, selon un ordre de priorités défini. Il permet ainsi d'évaluer les impacts financiers à moyen terme des décisions politiques du Conseil d'Etat et du Grand Conseil, en chiffrant sur quatre ans les coûts et les recettes des différentes politiques publiques. Enfin, le PFQ fixe le cadre général d'établissement des projets de budgets annuels.

Le PFQ s'inscrit dans le cadre d'une rupture fondamentale dans la façon de concevoir le budget annuel de l'Etat. Conformément à l'article 42A de la *loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat* (LGAF), adopté par le Grand Conseil le 15 mars 2009, le projet de budget 2011, présenté par le Conseil d'Etat le 16 septembre 2010, est ainsi établi pour la première fois par

prestation et par programme, et non plus selon l'organisation administrative de l'Etat. Si le budget de l'Etat est décliné en 16 politiques publiques recouvrant 61 programmes et 177 prestations, la planification est, quant à elle, uniquement fondée sur les politiques publiques.

Le principe d'une planification financière quadriennale est fixé par l'article 174A, alinéa 2, de la Constitution du canton de Genève. Les modalités de cette planification sont précisées dans l'article 24 de la LGAF : le PFQ comprend une estimation des besoins financiers, établis selon un ordre de priorités et une évaluation des moyens financiers y relatifs (al. 1), il est actualisé chaque année et sert de cadre à l'élaboration des projets de budgets annuels (al. 2), et son élaboration suit les mêmes règles que celles qui s'appliquent au budget (al. 3).

La *loi portant règlement du Grand Conseil de la République et canton de Genève* indique pour sa part (article 66), que le Conseil d'Etat doit présenter un programme de législature accompagné d'un PFQ dans un délai de six mois suivant sa prestation de serment.

Le *programme de législature 2010-2013* du Conseil d'Etat de la République et canton de Genève a été présenté le 7 juin 2010. Le document qui vous est soumis ce jour satisfait aux exigences du droit en vigueur pour la législature 2010-2013.

Le passage d'un budget découpé en fonction de l'organisation administrative de l'Etat à un budget par programme et par prestation a rendu l'établissement du PFQ particulièrement complexe. Les prochaines versions connaîtront des améliorations tenant compte des besoins exprimés par les députés. Le PFQ ne sera toutefois jamais une addition de quatre budgets, le degré de précision des estimations qu'il comporte rendant cet exercice particulièrement vain. Pour user d'une métaphore, le PFQ est une boussole, et non un GPS.

2. Cadre stratégique

Dans son exposé des motifs à l'appui du projet de budget 2011, le Conseil d'Etat a rappelé la réorientation stratégique décidée avec l'appui du Grand Conseil lorsqu'a éclaté la grave crise financière de 2008. Cette réorientation s'est concrétisée à travers l'adoption des budgets 2009 et 2010 :

« Lors de la précédente législature, le Conseil d'Etat a fondé sa stratégie de retour à l'équilibre structurel sur un objectif de maintien du taux de croissance annuel des charges ordinaires à 1%. Les efforts d'efficience et les plans de mesures ont largement

permis de financer les nouvelles prestations, notamment pour la formation, la justice, la sécurité et l'ouverture de nouveaux EMS.

Cet effort de discipline budgétaire est intervenu simultanément à une croissance spectaculaire de l'économie genevoise qui a induit une augmentation inaccoutumée des recettes fiscales. Il a dès lors permis d'absorber le déficit structurel, les effets de la péréquation financière intercantonale, et de présenter des résultats records en 2007 et en 2008. En conséquence, la dette a diminué de près de 2 milliards de francs et l'Etat a pu constituer une réserve conjoncturelle de 905 millions.

La crise économique et financière de 2008 a cependant conduit le Conseil d'Etat à opérer un tournant stratégique dans le cadre du budget 2009. Il a alors clairement donné la priorité à la santé de l'économie et à l'amélioration des conditions-cadre, plus qu'à la réduction de la dette. Cette option a conduit à relever le plafond de la croissance des charges de 1% à 2% et à prévoir un volume d'investissements sans commune mesure avec la situation prévalant depuis le début des années 2000. Elle a encore conduit à une baisse d'impôts très conséquente et immédiate, destinée à préserver le pouvoir d'achat des familles, un choix plébiscité par le peuple genevois en septembre 2009. »

Dans la feuille de route du *programme de législature 2011-2013*, le Conseil d'Etat a fixé un objectif général : atteindre l'équilibre financier à moyen terme avec pour objectif des comptes 2012 équilibrés, en fixant un plafond à la croissance des charges de 2%.

Pour s'assurer de l'atteinte de cet objectif, le Conseil d'Etat a précisé que le budget 2011 devait être meilleur que le budget 2010, que le budget 2012 devait être meilleur que le budget 2011, et que le budget 2013 devait être à l'équilibre.

3. Considérations méthodologiques

Sur le plan méthodologique, la construction d'un PFQ s'effectue en plusieurs étapes. La première consiste à évaluer les ressources disponibles, la deuxième à établir l'inventaire des besoins. La troisième étape doit permettre de résoudre l'équation entre les besoins et les contraintes. Enfin, il s'agit d'évaluer et de mesurer les risques.

La croissance des charges peut être calculée avec une marge d'erreur relativement faible, seules les allocations à des personnes physiques et les variations de provisions sont réellement susceptibles de connaître des mouvements imprévisibles. S'agissant des revenus, l'exercice est naturellement bien plus ardu. La qualité d'une planification financière dépend largement de celle des hypothèses fiscales qui la sous-tendent. Toutefois, ces hypothèses s'appuient sur des prévisions économiques forcément aléatoires. Il importe donc d'explicitier le scénario macroéconomique sur lequel se fondent les prévisions de recettes pour permettre à chacun de se faire une opinion.

Depuis plusieurs années, le Conseil d'Etat utilise les prévisions publiées trimestriellement par le groupe de perspective économique (GPE). Le GPE est une structure experte indépendante de l'Etat, qui établit ce que l'on appelle parfois un « consensus » des pronostics établis par les différents instituts conjoncturels et bancaires. Les prévisions du GPE, présentées dans le tableau page suivante, ne portent que sur les exercices 2010-2012 (synthèse du 14 septembre 2010). Pour les années suivantes 2013 et 2014, les taux de croissance du PIB correspondent au potentiel de croissance de l'économie suisse et les taux d'intérêts sont ceux de 2012.

Le scénario qui se dégage de la dernière mise à jour des prévisions du GPE est le suivant : après la crise de 2008-2009, l'économie suisse a récupéré rapidement, induisant une croissance élevée du PIB pour l'année 2010. Au-delà de cette récupération, la croissance ralentira légèrement en 2011, avant de se stabiliser à 2% jusqu'en 2014. L'inflation et les taux d'intérêt resteront bas en 2010-2011, notamment en raison de l'appréciation du franc suisse, mais ils remonteront progressivement en 2012. Ce scénario respecte l'ordonnance des cycles conjoncturels courts observés depuis une vingtaine d'années, et peut être considéré comme raisonnablement optimiste. Le *Plan financier quadriennal 2011-2014* reste donc un scénario plutôt mesuré, mais il ne saurait être qualifié de conservateur.

Hypothèses macro-économiques	2010	2011	2012	2013	2014
PIB CH, variation annuelle réelle en%	2.8%	1.8%	2.0%	2.0%	2.0%
PIB GE, variation annuelle réelle en %	3.5%	2.0%	2.3%	2.0%	2.0%
Renchérissment GE, variation annuelle moyenne	1.0%	1.0%	1.5%	1.0%	1.0%
Taux de chômage moyen GE	6.9%	6.5%	6.3%		
LIBOR CHF à trois mois, moyenne annuelle	0.2%	0.4%	1.3%	1.3%	1.3%
Taux à 10 ans, moyenne annuelle	1.6	1.9%	2.3%	2.3%	2.3%

Source : GPE pour les années 2010 à 2012

Comme de coutume, le Conseil d'Etat a basé les projections financières sur une méthodologie prudente d'estimations des recettes fiscales. Les hypothèses macroéconomiques utilisées pour les exercices 2010 à 2012 dans le modèle des prévisions fiscales sont celles figurant dans le tableau ci-dessus.

Les estimations du PIB suisse et du renchérissement moyen servent de base aux projections de l'impôt sur le revenu (barème ordinaire et impôt à la source, représentant environ 60% du total des impôts). Elles reflètent donc fidèlement les choix macroéconomiques opérés.

Pour les autres impôts, le recours à des prévisions fondées sur des moyennes historiques est la seule méthode possible. Pour les personnes morales, qui connaissent des variations plus fortes et plus irrégulières, ont été projetés les résultats de la dernière enquête effectuée auprès d'une centaine d'entreprises dont les impôts représentent plus de la moitié de l'impôt. Ces données portent sur 2010 et 2011. Pour l'année 2012, l'estimation s'appuyait

jusqu'à présent sur l'hypothèse que le niveau de l'impôt sur les bénéfices de 2008 serait récupéré en 2012. Le niveau 2008 étant déjà atteint en 2011 pour l'impôt cantonal, a été appliqué l'habituel taux de croissance de 3% par année pour les années 2012-2014. Ce taux est également utilisé pour l'impôt sur la fortune, l'impôt sur le capital et l'impôt immobilier complémentaire. En revanche, l'impôt sur le bénéfice et les gains immobiliers, et celui sur les droits d'enregistrement et de timbre sont établis sur la base des données des années antérieures, sans hypothèse de croissance. L'impôt fédéral direct est fondé sur des hypothèses identiques à celles utilisées pour l'impôt cantonal.

Il convient encore de rappeler que les comptes sont toujours largement meilleurs que les budgets, car les correctifs des estimations fiscales antérieures n'ont jamais été inférieurs à 200 millions et ceux-ci ne peuvent, par définition, être intégrés au budget. Cette marge représente une protection bienvenue contre les reflux conjoncturels mais elle n'est, hélas, pas garantie.

Concernant les charges, le PFQ est construit sur la base du budget 2010 et du projet de budget 2011. La première étape de la construction a consisté à intégrer les ressources nécessaires pour répondre aux objectifs fixés dans le programme de législature et permettre l'avancement des projets prioritaires du Conseil d'Etat. Il a en outre fallu prendre en compte diverses contraintes légales, réglementaires ou macroéconomiques, comme les contrats de prestations, les mécanismes salariaux ou l'inflation.

Dans un deuxième temps, le Conseil d'Etat a effectué plusieurs corrections sur les années 2012 et 2013 en vue de respecter le cadre du programme de législature et de préserver la discipline budgétaire. En effet, les ressources supplémentaires initialement demandées ne permettaient pas de respecter les contraintes fixées, en particulier celle consistant à plafonner la croissance des charges à 2%.

Ainsi, une fois l'inventaire des besoins posé, il a été nécessaire de procéder aux opérations suivantes :

- Pour l'exercice 2011, les arbitrages ont été effectués par le Conseil d'Etat, et une partie des besoins nouveaux sont financés par des réductions de charges dans l'existant.

- Pour l'exercice 2012, la première correction a consisté à réduire l'ensemble des politiques publiques de 0,5%. Cette réduction doit notamment s'effectuer au moyen de gains d'efficience. La deuxième correction consiste à appliquer un taux d'effort sur les nouvelles ressources allouées lorsqu'une politique publique se voit dotée d'une croissance des charges supérieure à 2% entre 2011 et 2012. Cette réduction du taux de croissance des charges s'élève à 70%, tout en préservant un plancher de croissance de 2% pour les politiques publiques prioritaires.
- Pour l'exercice 2013, la réduction du taux de croissance sur les nouvelles ressources allouées est portée à 80% lorsqu'une politique publique se voit dotée d'une croissance des charges supérieure à 2% entre 2012 et 2013. Cette réduction du taux de croissance des charges préserve un plancher de croissance de 2% pour les politiques publiques prioritaires.

Ce n'est qu'à l'issue de l'ensemble de ces décisions que le Conseil d'Etat a pu respecter dans l'ensemble ses engagements en termes de croissance des charges, tout en demeurant fidèle à son programme de législature, à l'exception de l'année 2012 pour laquelle le Conseil d'Etat devra encore procéder à un arbitrage en vue de l'établissement du projet de budget.

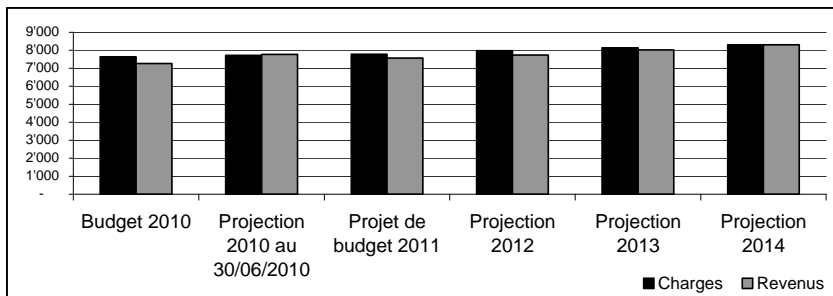
Enfin, en se basant sur le taux de réalisation des investissements observé en 2009 (71%) et sur les taux de réalisation prévus pour 2010 et 2011, les calculs de projection du niveau de la dette ont été établis sur la base d'un taux de réalisation des investissements de 75% de 2011 à 2014.

4. État de la performance financière 2011-2014

L'état de la performance financière (compte de fonctionnement) est composé de produits et de charges :

- Les produits sont des entrées brutes d'avantages économiques ou de potentiels de service qui conduisent à une augmentation des fonds propres.
- Les charges sont des diminutions d'avantages économiques ou de potentiels de service, sous forme de sortie ou de consommation d'actifs ou de survenance de passifs, qui ont pour résultat de diminuer les fonds propres.

Le résultat indique la performance financière de l'entité pour l'année présentée.



(millions)	Budget 2010	Projection 2010 au 30/06/2010	Projet de budget 2011	Projection 2012	Projection 2013	Projection 2014
Charges	7'636	7'725	7'792	7'982	8'146	8'312
Revenus	7'278	7'776	7'572	7'747	8'026	8'318
Résultat net	-358	51	-220	-236	-120	6

Globalement, le constat que l'on peut tirer de cet exercice est plutôt rassurant. Si le scénario économique décrit plus haut se réalise, les budgets futurs reviendront progressivement à l'équilibre. La tendance est bien orientée et les déficits cumulés resteront largement en-deçà de la réserve conjoncturelle, surtout lorsque l'on sait que les comptes 2010 devraient, selon les dernières projections, être proches de l'équilibre (en lieu et place du déficit initialement projeté de -358 millions).

Si la croissance devait être plus forte que prévu en 2011, les perspectives deviendraient alors très favorables. En revanche, si la Suisse devait connaître rapidement un sérieux ralentissement conjoncturel, l'Etat serait confronté à des contraintes beaucoup plus fortes et devrait ralentir la croissance des dépenses, sans forcément devoir procéder à des coupes claires.

A ce stade, le Conseil d'Etat n'entend pas remettre en question la réalisation intégrale du programme de législation, qui représente à la fois une amélioration sensible des conditions-cadre de l'économie, un renforcement de la cohésion sociale et une contribution importante à la protection de l'environnement et à la lutte contre les changements climatiques. Seul le rythme de la mise en œuvre pourrait, cas échéant, être ralenti.

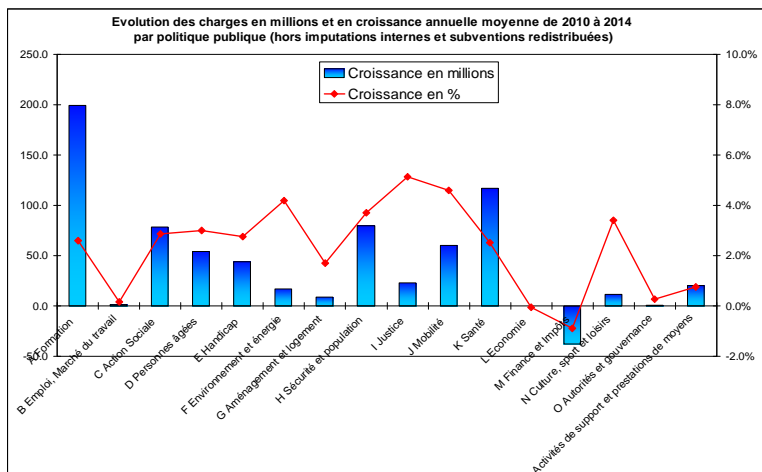
Selon l'évolution de la conjoncture, et en fonction de la réalisation ou non des risques et opportunités détaillés ci-après, le Conseil d'Etat devra trancher sur l'ampleur des réallocations de ressources nécessaires.

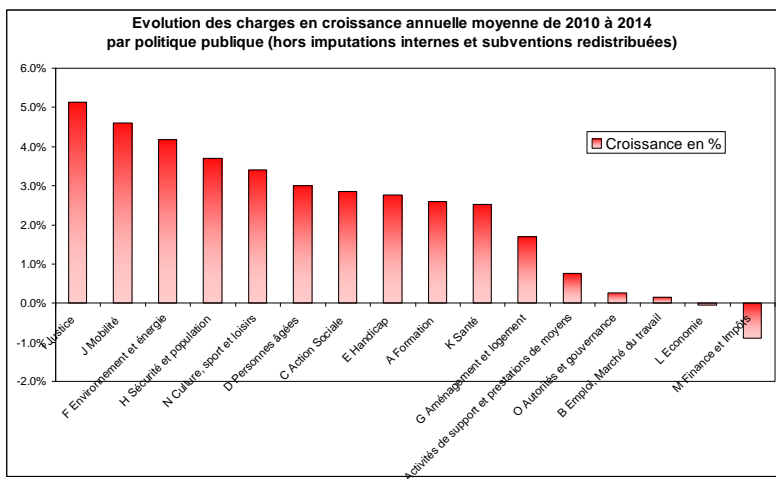
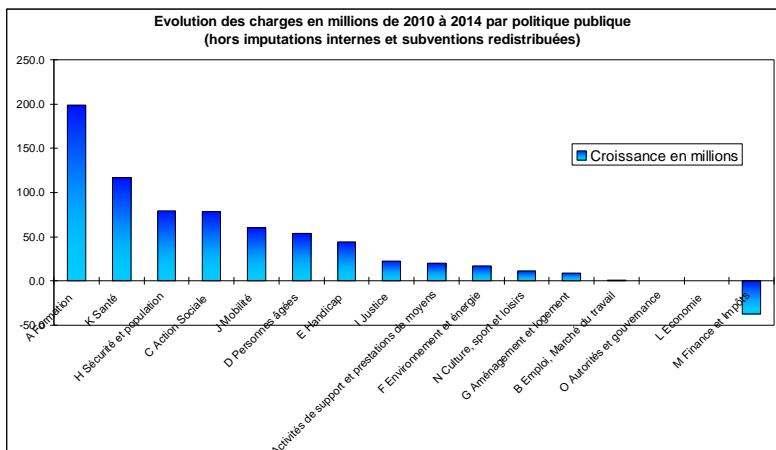
En conclusion, le Conseil d'Etat constate qu'il reste un effort à accomplir pour s'assurer que les exigences financières fixées dans le programme de

législature seront entièrement respectées. L'écart le plus problématique se situe au niveau de la date du retour à l'équilibre du budget : celui-ci n'est pour l'instant pas atteint en 2013, mais en 2014 seulement. Les montants en jeu sont toutefois très inférieurs à la marge d'erreur, de sorte que ce seront les mises à jour auxquelles le département des finances procèdera chaque trimestre qui détermineront l'ampleur des ajustements nécessaires. On relèvera en outre que si les correctifs des estimations fiscales sur les années antérieures sont comparables à ce qu'ils ont été depuis 2006, les comptes pourraient être à l'équilibre pour toutes les années sous revue.

Un deuxième décalage apparaît pour 2012, prévoyant à ce stade une légère augmentation du déficit projeté par rapport à l'année 2011, contrairement aux étapes fixées dans la feuille de route du *Programme de législature*. Ce décalage n'est pas inquiétant puisqu'il est la conséquence directe de l'intégration au budget 2011 de la valorisation des terrains du secteur Praille-Acacias-Vernets à la suite des déclassements de terrains.

5. Efforts prioritaires en matière de politiques publiques





Les graphiques et tableaux ci-dessus montrent que cinq politiques publiques comptent pour près de 80% de l'accroissement total : **Formation** (199 millions), **Santé** (117 millions), **Sécurité et Population** (79 millions), **Action sociale** (78 millions) et **Mobilité** (60 millions).

Les trois premières présentent des budgets initiaux considérables et des taux de croissance plus que raisonnables avec :

- **Formation** : 1,8 milliard et un taux moyen annuel de 2,6%
- **Santé** : 1,1 milliard et un taux moyen annuel de 2,5%
- **Action sociale** : 653 millions et un taux moyen annuel de 2,9%

Les politiques publiques **Sécurité et Population** et **Mobilité** présentent un autre profil. Les budgets initiaux sont plus modestes, bien que substantiels, mais l'augmentation relative est plus forte. L'évolution du budget **Sécurité et Population** (507 millions, +3,7%) indique clairement l'importance de l'augmentation des moyens qui seront mis à disposition pour améliorer durablement la sécurité à Genève. Le taux élevé de croissance de la **Mobilité** (304 millions, +4,6%) est la conséquence directe de l'ambitieux programme de grands investissements en faveur du réseau de trams.

Outre la Mobilité, deux autres politiques publiques, **Justice** et **Environnement et Énergie**, se caractérisent par un taux de croissance élevé, mais portant sur un montant relativement faible. Pour la **Justice** (+5,1%), l'explosion des dépenses est liée à la réforme de la justice et à la mise en œuvre de la nouvelle loi sur l'organisation judiciaire genevoise, qui sera totalement remaniée. Concernant **l'Environnement et l'Énergie** (17 millions, mais croissance moyenne annuelle de +4,2%), il s'agit d'une politique publique « émergente » dont les enjeux n'échappent à personne, ce qui justifie un taux très élevé.

On notera encore que les politiques publiques **Activités de support et prestations de moyens** et **Autorités et Gouvernance** connaissent des taux nettement inférieurs à la moyenne, témoignant de l'effort du Conseil d'Etat pour affecter les nouvelles ressources aux prestations destinées au public. Il convient enfin d'attirer l'attention sur une politique publique dont les dépenses baissent au cours de la législature, soit **Finances et impôts** (-38 millions, décroissance moyenne annuelle de -0,9%). Grâce aux emprunts à long terme à des taux fixes très compétitifs réalisés depuis la crise de 2008, et à la possibilité de profiter d'opérations à court terme à des taux plancher, le montant des intérêts passifs de la dette devrait d'abord baisser fortement en 2011, pour remonter légèrement par la suite. S'agissant de la péréquation financière intercantonale, les dernières estimations de l'institut BAK de Bâle permettent de tableur sur une diminution de -14,1% de la contribution genevoise à 270 millions à l'horizon 2014 (- 44 millions par rapport à 2010).

6. Plan d'investissements 2011-2014

Le compte d'investissement reflète les mouvements du patrimoine administratif, c'est-à-dire des actifs affectés de manière durable à l'exécution d'une tâche publique. Le compte d'investissement représente un outil de gestion dans la répartition des compétences décisionnelles entre le Conseil d'Etat (pouvoir exécutif) et le Grand Conseil (pouvoir législatif).

Le compte d'investissement est composé de recettes et de dépenses :

- Les recettes d'investissement représentent le financement mis à disposition de l'Etat par un tiers dans le cadre de l'acquisition ou de la construction d'un actif du patrimoine administratif, ou le produit lié à l'aliénation d'un actif inscrit au patrimoine administratif.
- Les dépenses d'investissement correspondent aux dépenses induites par l'acquisition ou la construction d'une immobilisation corporelle ou incorporelle, et par l'octroi d'une subvention d'investissement à un tiers, d'un prêt ou d'un capital de dotation inscrits au patrimoine administratif.

Plan d'investissements

(millions de francs)	Budget 2010	PB 2011	PF 2012	PF 2013	PF 2014	Somme 2011-2014	Prévision 2015-2019
Dépenses d'investissement	933	959	1'181	1'041	1'100	4'281	3'837
Recettes d'investissement	-221	182	-155	-143	-129	-609	-765
Investissements nets	712	777	1'027	898	971	3'672	3'072

Le plan d'investissements 2011-2014 confirme la volonté du Conseil d'Etat de doter le canton d'infrastructures publiques nécessaires à la poursuite durable de son développement. Il est basé sur les crédits votés et les besoins identifiés jusqu'en 2014 qui font état d'un niveau de dépenses d'investissements proche, voire supérieur au milliard de francs annuel. Les besoins d'investissements culminent ainsi sur les quatre années à 4 281 millions, avec un pic à 1 181 millions en 2012. Les recettes, quant à elles, se situent à hauteur de 609 millions (recettes de location-financement comprises) sur les quatre années. Ainsi, les estimations nettes d'investissements sur les prochaines années atteignent des niveaux sans précédent, sur la base des besoins identifiés.

L'évolution remarquable des investissements, qui a commencé au début de la précédente législature, met en évidence les efforts considérables qui sont consentis et se poursuivront ces prochaines années en raison des importants projets actuellement en cours ou à venir.

La répartition des dépenses sur les seize politiques publiques démontre que près de 80% des besoins en investissements sont concentrés sur un quart d'entre elles, soit : la **Mobilité** (34%), la **Formation** (21%), la **Santé** (13%) ainsi que la **Sécurité et population** (11%). Le Conseil d'Etat met donc l'accent sur des investissements en lien avec ces politiques publiques majeures, ce qui se traduit notamment par la mise en œuvre des projets suivants :

- **Mobilité** : extension du réseau de tramways, CEVA, projets d'infrastructures ferroviaires et du trafic d'agglomération.
- **Formation** : achèvement du CMU (5^e étape) et construction de la 6^e étape, construction de nouveaux bâtiments pour la HEG et l'ECG.
- **Santé** : construction et équipement des bâtiments hospitaliers de la Maternité (3^e étape), du bâtiment des lits et de la 3^e étape de l'hôpital des enfants.
- **Sécurité et population** : étude, construction et équipement des 2^e et 3^e étapes de l'Hôtel de police, de la Brenaz II et de Champ-Dollon II.

Il convient également de préciser que des investissements importants sont réalisés dans les domaines de l'aménagement et du logement, qui contribuent aussi au développement régional. En parallèle, le maintien en état et le renouvellement du patrimoine administratif existant est assuré par le biais des crédits de programme, qui représentent près de 28% des dépenses sur les quatre années.

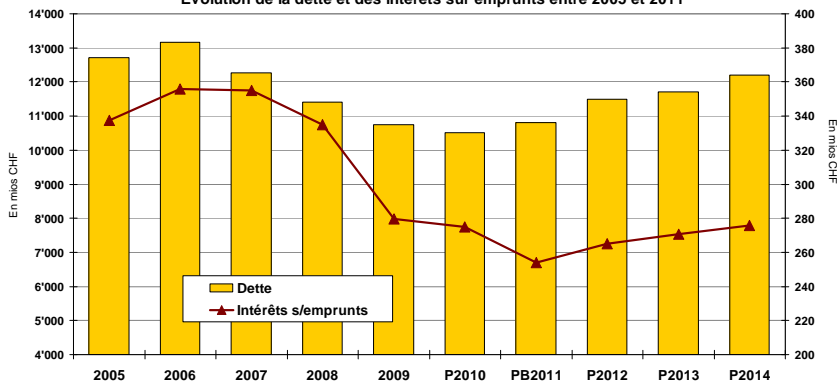
7. Dette

Le niveau de la dette subit une progression durant la période 2011-2014, essentiellement en raison du montant extrêmement élevé des investissements planifiés pour cette période. Toutefois, un taux de réalisation des investissements de 75% de 2011 à 2014 a été retenu pour le calcul du niveau de la dette, en se basant sur le taux de 71% observé en 2009 et les objectifs de réalisation retenus pour 2010 et 2011. En effet, compte tenu des retards liés essentiellement aux procédures d'autorisation, le montant des investissements planifiés n'est pas atteint.

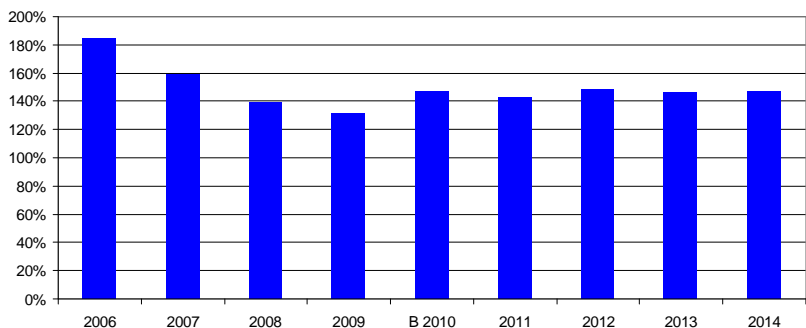
Les intérêts de la dette sont également en légère hausse, reflétant l'évolution du niveau de la dette. Cette hausse reste cependant limitée, compte tenu de l'évolution des taux d'intérêts à court et à long terme prévus pour les années 2011 à 2014, conformément aux prévisions du GPE du 14 septembre 2010 (voir tableau des hypothèses macroéconomiques au chapitre 3).

	B2010	PB2011	PF2012	PF2013	PF2014
Intérêts de la dette (en millions)	293	254	265	271	276
Taux moyen annuel de la dette	2.7%	2.5%	2.6%	2.6%	2.6%
Dette fin d'année (en milliards)	10.7	10.8	11.5	11.7	12.2

Evolution de la dette et des intérêts sur emprunts entre 2005 et 2011



Taux de couverture de la dette par les revenus ajustés des redistributions (en %)



8. Risques et opportunités

Les risques et opportunités sont des événements dont la survenance n'est pas assez certaine pour être intégrée au PFQ, ou dont l'évaluation est incertaine.

A. Risques et opportunités macroéconomiques

Un point de **PIB** génère des revenus fiscaux supplémentaires d'environ 70 millions pour les personnes physiques. S'agissant des personnes morales, le montant des bénéficiaires des entreprises évolue certes à moyen terme dans le même sens que le PIB, mais il n'existe aucun moyen de corréler statistiquement l'évolution du PIB avec celle des recettes fiscales provenant des personnes morales. Le constat est identique pour les impôts immobiliers.

La dette du canton de Genève est composée, pour l'essentiel, d'emprunts à long terme à taux fixe, ce qui la rend moins sensible aux **variations des taux d'intérêt** du marché. Sont effectivement exposés à ces variations les montants refinancés à court terme ainsi que les emprunts arrivant à échéance devant être renouvelés, ce qui représente au total à fin août 2010 près de 22% du total de la dette. Ainsi, il est actuellement estimé que, toutes choses étant égales par ailleurs, une variation de 0,1% des taux d'intérêt se traduirait par une hausse des intérêts passifs de 2,2 millions sur une année. D'autre part, il est à noter qu'une variation des taux d'intérêt du marché a un impact au niveau des taux pratiqués par l'administration fiscale cantonale (AFC). En effet, une augmentation des taux d'intérêt viendrait en amélioration du résultat, car les intérêts créanciers de l'AFC présentent des montants trois fois supérieurs aux intérêts débiteurs.

L'inflation a des conséquences sur les revenus et les charges. Elle est généralement en phase avec l'évolution des taux d'intérêt avec, toutefois, un décalage chronologique. Pour l'impôt sur le revenu des personnes physiques, les revenus additionnels pour un demi-point d'inflation sont estimés à 15-20 millions. S'agissant des charges, un demi-point d'inflation supplémentaire génère 10,5 millions d'augmentation des charges salariales, pour autant que le Conseil d'Etat pratique une indexation complète. Une partie des entités subventionnées suit la même règle que les salaires de la fonction publique. L'indexation est payée par l'Etat à raison du taux de subventionnement de l'entité. Un demi-point d'indexation des salaires génère une charge supplémentaire de 7,9 millions.

Quant aux barèmes des principales allocations à des tiers, elles suivent des règles d'indexation particulières, fixées sur le plan fédéral. L'indexation des prestations complémentaires AVS/AI, du revenu minimum d'aide sociale (RMCAS) et de l'assistance sociale individuelle (LASI) (617 millions pour les trois, soit 3,9 millions pour un demi-point d'indexation) a lieu tous les deux ans sur la base d'une moyenne arithmétique des indices suisses des salaires et des prix à la consommation; elle n'est pas automatique.

Il résulte de tous ces éléments que les variations de l'inflation sont sinon neutres, du moins peu significatives du point de vue du résultat des comptes de l'Etat. Leur impact dépend principalement de la compensation décidée par les entreprises privées et l'Etat pour l'indexation. Cependant, il convient de relever que plus l'inflation sera élevée, plus le plafond de croissance des charges de 2% sera difficile à respecter, et plus l'Etat rencontrera des difficultés à mettre en œuvre, conjointement l'intégralité du programme de législature et une indexation complète des salaires des collaboratrices et collaborateurs.

B. Risques et opportunités liés à des décisions fédérales

La participation du canton à la **péréquation horizontale des ressources** dépend non seulement de l'évolution de sa propre capacité financière, mais également de sa position relative à celle des autres cantons. Le niveau de cette participation est par conséquent difficilement prévisible. Les chiffres actuels découlent des prévisions de l'institut BAK et sont, par la force des choses, exposés à une forte marge d'erreur. La baisse des recettes sur l'impôt à la source consécutive à l'arrêt du Tribunal fédéral concernant les déductions autorisées pour certaines catégories de contribuables, ajoutée à la forte sensibilité des recettes fiscales aux mouvements conjoncturels, laissent présager d'une diminution de l'effort de Genève au cours des années à venir.

Il y a lieu de rappeler que la péréquation des ressources 2011 est basée sur les années 2005 à 2007. La prise en compte de 75% des recettes liées aux frontaliers, proposée par le Conseil fédéral et acceptée par la majorité des cantons, engendrerait une diminution de 13 millions de la facture 2012.

Actuellement, les **subventions de la Confédération pour les universités** pour l'année n sont versées en année $n+1$. Certains cantons comptabilisent ce montant selon le principe d'échéance, d'autres selon le principe de caisse. La Confédération veut qu'à l'avenir la subvention de l'année n soit versée la même année. Le changement d'imputation de la subvention fédérale consisterait, pour la Confédération, à verser en 2012 la subvention 2011, et en 2013 la subvention 2013. La subvention de l'année 2012 ne serait donc pas accordée.

Pour le canton de Genève qui a, dès l'année 1967, comptabilisé cette subvention en principe de caisse, le changement serait sans conséquence sur la période 2011-2013, mais il reviendrait à abandonner une année de subvention sur la période 1966-2013. Les cantons ayant comptabilisé cette subvention en principe d'échéance seraient pénalisés en 2012, et se positionnent actuellement contre ce changement, tel qu'il est prévu. Pour Genève, le risque est donc en pratique nul, tandis qu'il est au mieux d'une année de subvention supplémentaire en 2012 (bonification de 85 millions).

Le **nouveau mode de financement des hôpitaux** décidé au niveau fédéral doit entrer en vigueur en 2012. Il génère une augmentation des charges pour l'ensemble des cantons, entre autres par la prise en charge des soins dispensés dans les hôpitaux privés.

A Genève, l'incertitude demeure forte quant à l'attrait pour les hôpitaux privés de prestations remboursées selon le nouveau système de paiements au forfait. Selon l'option choisie par les hôpitaux privés, la facture pourrait varier entre 30 et 70 millions de francs. Aujourd'hui, le risque est évalué à 55 millions de francs dès 2012, avec une probabilité très forte qu'il se réalise au moins partiellement.

La **nouvelle législation fédérale sur le financement des soins** de longue durée prévoit un cofinancement par le canton des soins à charge de l'assurance obligatoire. Elle entre en vigueur en 2011. Un montant de 9 millions a été budgété en conséquence dès l'an prochain. Toutefois un risque supplémentaire de l'ordre de 5 millions de francs doit être pris en considération dès 2012. Il correspond à ce que le canton devrait payer si l'offre subventionnée en 2011 devait s'avérer insuffisante pour couvrir les besoins de la population genevoise. Il correspond également à un risque juridique résiduel, si les dispositions de la loi sur le réseau de soins et le

maintien à domicile (LSDom) concernant le cofinancement cantonal devaient être contestées avec succès dans leur pertinence quant à l'application de la législation fédérale sur le financement des soins.

Le risque évalué découlant des mesures envisagées par la Confédération dans le cadre de son **plan de consolidation** des finances se monte à 8 millions pour 2011 et à 10 millions pour les années 2012 et 2013.

Ce chiffrage est basé sur une évaluation effectuée par les départements en mai 2010. Il est possible que ces chiffres soient revus à la baisse en fonction des mises à jour des besoins d'économie de la Confédération et de la négociation prévue entre la Conférence des gouvernements cantonaux et l'autorité fédérale. Le département des finances suit attentivement les développements de ce plan.

Les mesures envisagées dans le cadre du **réexamen des tâches** ne sont pas chiffrables en l'état, mais le risque financier est certainement beaucoup plus conséquent pour le canton. Les changements les plus importants feront l'objet de procédures de consultation séparées et nécessiteront des changements législatifs, ce qui devrait permettre une bonne gestion du risque et un travail visant à en diminuer la portée.

La Confédération et les CFF travaillent actuellement à la planification et au chiffrage des besoins du **Fonds fédéral pour les infrastructures de transport** pour la période 2012-2030. Rail 2030 nécessitera de 14 à 21 milliards en fonction de la variante retenue. Dans un cas comme dans l'autre, le mode de financement actuel ne suffira pas à couvrir les coûts prévus. Diverses nouvelles sources de financement ont été évoquées par la Confédération, dont la suppression de la part cantonale au fonds d'infrastructure, au plus tôt dès 2012.

Sur la base des comptes 2009, le risque pour le canton de Genève est une charge supplémentaire actuellement évaluée à 17 millions pour les années 2012 et 2013.

Le programme de législature prévoit l'adaptation du droit cantonal concernant l'imposition des personnes morales en fonction des **réformes considérables liées à la résolution du différend fiscal avec l'Union européenne** qui a éclaté en 2007. Le risque est évalué à 350 millions mais selon les informations reçues par la Confédération, il est très peu vraisemblable qu'une telle modification puisse entrer en vigueur avant 2015, raison pour laquelle elle n'est mentionnée ici que pour mémoire.

C. Risques et opportunités liés à des procédures juridiques

Le 28 février 2003, l'Etat de Genève a réclamé par la voie civile à la société Ernst & Young SA le remboursement du préjudice subi suite à l'assainissement de la **Banque cantonale de Genève (BCGE)**. Cette action en justice, qui se poursuit devant le Tribunal de première instance, est fondée sur les graves manquements à ses obligations légales de Ernst & Young SA en qualité de réviseur statutaire et bancaire de la BCGE de 1994 à 2000 (ainsi que, auparavant, de la Caisse d'épargne et de la Banque hypothécaire du canton de Genève). Le montant réclamé correspond au total du dommage de l'Etat de Genève, soit 2,372 milliards.

Par ailleurs, le 21 février 2002, le canton de Genève a déposé une demande en dommages-intérêts contre la Confédération suisse, en raison des défaillances de la Commission fédérale des banques (aujourd'hui la FINMA) dans la surveillance de la BCGE et des deux établissements publics qui l'ont précédée. La procédure connaîtra un nouveau développement auprès du Tribunal administratif fédéral suite au refus du département fédéral des finances, organe chargé d'instruire la demande, de reconnaître à l'Etat de Genève la qualité pour agir.

Enfin, ce dernier est intervenu dans la procédure pénale dirigée depuis 2001 contre trois anciens dirigeants de la BCGE et deux réviseurs. Les réquisitions du ministère public devant la Cour correctionnelle reprochent aux accusés de s'être rendus coupables de gestion déloyale et de faux dans les titres, en relation avec les exercices 1996 à 1998. Dans ce procès prévu en octobre et novembre 2010, l'Etat de Genève réservera ses prétentions civiles.

D. Risques liés à des décisions à venir du Conseil d'Etat et du Grand Conseil

Conformément à son programme de législation, le Conseil d'Etat a initié le processus devant mener à un **nouveau système d'évaluation des fonctions**, fondé sur la liste des emplois-métiers définie au cours de la précédente législature.

Il est fortement souhaité que ce nouveau système entre en vigueur au 1^{er} janvier 2013. Le délai dépendra toutefois de la durée des négociations avec les associations représentatives du personnel et du temps de traitement du projet de loi (nouvelle grille salariale) par le Grand Conseil.

Il est aujourd'hui impossible de fixer le coût de cette opération. En prenant en compte l'exemple récent du canton de Vaud, il pourrait être compris dans une fourchette allant de 50 à 80 millions.

En 2008, la Conférence des directeurs cantonaux des finances (CDF) a adopté le **nouveau modèle comptable harmonisé** (MCH2) et les vingt recommandations qui l'accompagnent. Elle a invité les cantons à les mettre en place dans les meilleurs délais. Les travaux en cours pour préparer le passage au plan comptable MCH2 pour le « petit Etat », et pour la préparation des états financiers consolidés avec les entités du « grand Etat » remettent en cause quelques options prises pour la présentation des états financiers individuels 2008 selon les normes IPSAS (schémas comptables de location-financement, des provisions et des fonds propres affectés) avec des écarts au niveau de la comptabilisation de certaines charges et de certains revenus.

Les **évaluations des revenus non monétaires** relatifs à la valorisation des terrains du secteur Praille-Acacias-Vernets, à la suite de leur déclassement, pourraient être revues à la hausse ou à la baisse (estimation de 230 millions au projet de budget 2011) en fonction de l'avancement du projet.

Enfin, le **niveau de la dette**, et donc celui des intérêts qui en découlent, dépendent dans une grande mesure du montant des investissements qui seront effectivement réalisés sur la période 2011-2014. Le niveau de la dette et des intérêts présentés au chapitre 7 supposent que le taux de réalisation des investissements est de 75% de 2011 à 2014, sur la base du taux de 71% observé en 2009 et des taux visés pour 2010 et 2011. Une augmentation de 5% de ce taux à 80% sur la période 2011-2014 nécessiterait un besoin en financement supplémentaire légèrement supérieur à 200 millions fin 2014, générant 5 millions d'intérêts annuels supplémentaires.

On trouvera en **annexe** du présent rapport des tableaux assortis d'explications, relatifs aux impacts de la planification financière quadriennale pour chacune des seize politiques publiques.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte du présent rapport.

AU NOM DU CONSEIL D'ETAT

La chancelière :
Anja WYDEN GUELPA

Le président :
François LONGCHAMP

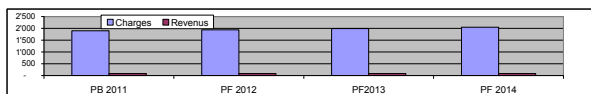
Annexe :

Tableaux assortis d'explications pour chacune des 16 politiques publiques

ANNEXE

**au rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil relatif au
Plan financier quadriennal 2011-2014 de la République et canton de Genève**

A. Formation



A Formation	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010				
			%		%		%		%	%				
Charges	1'848.4	1'898.7	2.7%	1'937.5	38.8	2.0%	1'987.1	49.6	2.6%	2'047.6	60.5	3.0%	10.8%	199.2
Revenus	79.0	89.5	13.3%	89.3	-0.2	-0.2%	89.0	-0.3	-0.3%	89.1	0.0	0.0%	12.7%	10.1
Resultats	-1'769.4	-1'809.2		-1'848.2			-1'898.1			-1'958.5				

Les actions engagées en faveur de la formation se fondent sur trois axes majeurs : la modernisation du service public, l'augmentation des exigences et le renforcement de l'égalité des chances pour la réussite de tous les élèves. En effet, tous les jeunes gens et jeunes filles doivent être en mesure d'atteindre une certification de l'enseignement postobligatoire de culture générale ou professionnel, de trouver une place au sein de la société et d'accéder à toutes les facettes de la citoyenneté.

Le Conseil d'Etat doit notamment faire face à la forte croissance démographique. En l'espace de vingt ans, la République et canton de Genève a accueilli près de 15'000 élèves supplémentaires pour les trois niveaux d'enseignement (primaire, cycle d'orientation, postobligatoire). La hausse des effectifs se poursuit, et plus particulièrement au postobligatoire et dans l'enseignement spécialisé public et subventionné mais aussi au sein des Hautes écoles spécialisées (HES) et de l'Université.

Pour répondre notamment à ces nouveaux besoins, le Conseil d'Etat prévoit pour ce programme une progression des charges de 199,2 millions sur l'ensemble de la législature, ce qui représente une augmentation de 10,8%. Bien que le département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) nécessite des charges importantes pour son fonctionnement étant donné son ampleur et sa mission, l'augmentation du pourcentage accordé aux nouveaux projets reste mesurée. Les principaux motifs de cette hausse touchent plusieurs domaines.

L'un des enjeux majeurs consiste à répondre aux dispositions qui découlent de l'harmonisation de la scolarité obligatoire avec la mise en place d'une coordination intégrée en vue de l'application du Plan d'études romand (PER) dans toutes les classes durant les onze années du primaire et du CO et un suivi des élèves tout au long de leur parcours, en particulier de ceux qui rencontrent des difficultés. L'accord HarmoS prévoit l'obligation scolaire dès 4 ans révolus et nécessite par conséquent l'actualisation des objectifs pédagogiques pour le cycle primaire 1 (4 à 7 ans) qui voit la fin de l'école enfantine. Au cycle primaire 2 (8 à 11 ans) la dotation du temps d'enseignement doit être augmentée (de 4 périodes par année scolaire) pour répondre à l'élévation des exigences du PER et de la politique d'enseignement des langues. Par ailleurs, il est également prévu des programmes de formation complémentaire pour les enseignant-e-s, en particulier de renforcement des

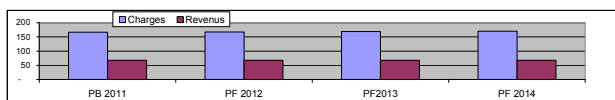
compétences linguistiques et didactiques dans le domaine des langues, l'allemand et l'anglais, qui sera introduit dès la 5^e primaire actuelle dès 2013, mais aussi en vue d'assurer pour tous les élèves au moins la maîtrise des compétences de base requise en lecture/écriture. Les standards de formation et les épreuves communes cantonales et intercantionales font partie du même processus d'harmonisation.

La réforme de l'enseignement primaire s'élève à 22 millions, notamment avec l'augmentation, dès 2013, de l'horaire scolaire aménagé le mercredi matin pour les élèves âgés de 8 à 12 ans. Des moyens supplémentaires de l'ordre de 28 millions sont aussi accordés au nouveau cycle d'orientation qui prendra concrètement forme à la rentrée 2011 et dont la grille-horaire sera revue pour répondre aux exigences posées par le PER. Le réseau d'enseignement prioritaire (REP), qui comprend 17 établissements au primaire, sera étendu au cycle d'orientation. Pour le postobligatoire, notamment la réforme de l'école de commerce et l'ouverture des classes préparatoires professionnelles dans chaque pôle ainsi qu'une classe romande CFC-MPA de danse au CFP Arts appliqués impliquent des moyens supplémentaires.

L'Office de la jeunesse complète son action notamment par le renouvellement des contrats de prestations concernant l'enseignement spécialisé, l'éducation spécialisée et l'animation socioculturelle. Le Conseil d'Etat s'est engagé à ouvrir un foyer thérapeutique. Il entend aussi renforcer l'Assistance Éducative en Milieu Ouvert (AEMO) et mettre en place des ressources au profit des assistant-e-s à la vie scolaire (AVS). Le besoin de places dans l'enseignement spécialisé augmente.

Dans cette législature, le Conseil d'Etat prévoit d'investir dans l'enseignement supérieur et la recherche, notamment en développant des synergies entre Université et Hautes écoles spécialisées (HES) et par la réalisation progressive d'un centre de créativité. A plus long terme, le Conseil d'Etat entend aussi réaliser le projet scientifique et culturel relatif au nouveau quartier - consacré au cerveau et à la culture - de la Pointe de la Jonction.

B. Emploi, marché du travail



B Emploi, Marché du travail	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mias
Charges	169.2	169.9	-1.3%	167.4	0.5	0.3%	168.8	1.4	0.8%	0.6%	1.1
Revenus	70.0	68.0	-2.9%	68.0	0.0	0.0%	68.0	0.0	0.0%	-2.9%	-2.0
Résultats	-99.2	-99.0		-99.5		-100.8		-102.2			

La politique publique en faveur de l'emploi et de la surveillance du marché du travail concerne principalement la lutte contre le chômage, le sain fonctionnement du marché du travail (lutte contre le travail au noir, promotion du dialogue social et de la paix du travail) et le renforcement des instruments de prévention de la santé et sécurité au travail.

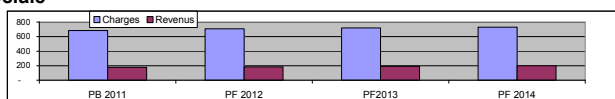
Après deux ans d'une crise économique mondiale qui a eu également un impact sur les emplois à Genève, en particulier dans le secteur industriel et des services aux entreprises, ce plan financier quadriennal tient compte d'une part du renforcement

des instruments de réinsertion pour les chômeurs de longue et de très longue durée, et à l'inverse de la reprise de l'embauche observée depuis quelques mois. Ainsi l'apparente stabilité budgétaire de cette politique publique (0,6% de hausse des charges brutes d'ici à 2014) ne doit pas occulter l'importante réaffectation de ressources en faveur des personnes les plus fragilisées. Le plan financier anticipe l'entrée en vigueur dès 2011 de la révision de la loi sur l'aide sociale et individuelle, qui suppose dès 2012 un effort supplémentaire conséquent en faveur des chômeurs de très longue durée.

Le regroupement, début 2012, de tous les locaux de l'Office cantonal de l'emploi à Montbrillant, accompagné d'une refonte des structures de l'office, améliorera son fonctionnement en favorisant le décloisonnement des services.

Sur le front de la surveillance du marché du travail, outre les tâches de promotion de la santé et de la sécurité au travail, l'Etat poursuivra ses efforts afin de combattre le travail au noir et de protéger l'économie genevoise contre les risques de sous-enchère salariale.

C. Action sociale



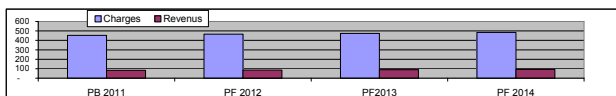
C Action Sociale	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	653.2	684.6	4.8%	707.5	22.9	3.3%	719.6	12.1	1.7%	731.3	11.7	1.6%	12.0%	78.1
Revenus	161.3	179.0	10.9%	184.7	5.7	3.2%	192.1	7.4	4.0%	199.7	7.6	4.0%	23.8%	38.3
Résultats	-491.9	-505.7		-522.8			-527.6			-531.6				

Le plan financier quadriennal prévoit une progression des charges nettes, d'ici à 2014, de l'ordre de 39.8 millions (+8,1%), soit 78.1 millions de charges supplémentaires accompagnées d'une progression des ressources de 38.3 millions.

Les principaux facteurs déterminant cette évolution sont, d'une part, l'impact retardé sur l'aide sociale de la crise économique des années 2008 et 2009, ainsi que l'entrée en vigueur attendue dès 2012 de la loi accordant des prestations complémentaires familiales destinées aux familles de «working poor». Les subsides pour les primes d'assurance maladie en faveur des personnes aux revenus modestes continueront par ailleurs de représenter une charge en progression régulière pour l'ensemble des cantons, mais dans une proportion moindre à Genève en raison d'une part de la bonne maîtrise de la progression des coûts de la santé et, d'autre part, du haut niveau de réserves des caisses maladie dans notre canton.

Sur le plan des revenus, l'augmentation s'explique par une hausse de la contribution de la Confédération liée à la croissance du volume des subsides dans le cadre de l'assurance maladie, ainsi qu'à des ajustements de provisions notamment pour la problématique des assurés insolubles.

D. Personnes âgées



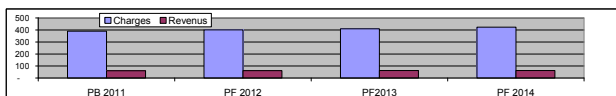
D Personnes âgées	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	430.5	452.9	5.2%	465.2	12.3	2.7%	473.7	8.6	1.8%	484.6	10.8	2.3%	12.5%	54.0
Revenus	84.5	83.8	-0.9%	86.5	2.7	3.2%	89.3	2.9	3.3%	92.2	2.9	3.2%	9.1%	7.7
Résultats	-346.0	-369.1		-378.7		-384.4		-392.3						

La politique publique en faveur des aînés se mène en réseau en vue d'offrir la prise en charge la plus adaptée à chacun, quelle que soit sa situation financière. L'évolution démographique anticipée pour les deux prochaines décennies (doublement de la population des personnes de plus de 80 ans) impose aussi de veiller à conserver la maîtrise des charges dans ce secteur. L'augmentation de l'offre dans les établissements médico-sociaux (EMS) doit donc s'accompagner de mesures structurelles, comme le renforcement de l'aide à domicile et aux proches aidants, la planification sanitaire et la nouvelle loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPA).

Le Conseil d'Etat prévoit ainsi pour cette politique publique une progression des charges de 54 millions de francs sur l'ensemble de la législature. L'augmentation du nombre de places en EMS (457 nouveaux lits entre janvier 2010 et décembre 2013, dont 359 en 2011 déjà) constitue le principal motif de cette hausse, répartie entre la subvention directe aux EMS et le budget des prestations complémentaires à l'AVS/AI. L'effort de l'Etat pour le maintien à domicile figure quant à lui dans le cadre de la politique publique de la santé.

A plus long terme, l'Etat a été prié par le Grand Conseil d'étudier la mise en place d'une assurance sociale permettant un financement équitable de l'hébergement en EMS, afin de réduire l'impact démographique sur le budget des prestations complémentaires cantonales. Le Conseil d'Etat fera des propositions durant cette législature, même si leur mise en œuvre ne pourra avoir d'impact financier sur ces exercices.

E. Handicap



E Handicap	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	380.1	390.3	2.7%	401.3	11.0	2.8%	410.1	8.8	2.2%	423.9	13.8	3.4%	11.5%	43.8
Revenus	61.6	61.1	-0.9%	61.5	0.4	0.7%	61.9	0.4	0.7%	61.9	0.0	0.0%	0.5%	0.3
Résultats	-318.5	-329.3		-339.8		-348.2		-362.0						

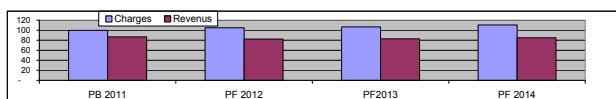
La politique genevoise en faveur des personnes en situation de handicap et de leurs proches vise à favoriser leur intégration dans le monde du travail en particulier et dans la société en général. Les actions les plus déterminantes du point de vue budgétaire concernent, d'un côté, l'accueil permanent ou de jour au sein

d'établissements spécialisés (EPH) et de l'autre, le versement de prestations ou d'aides complémentaires.

Le présent plan financier quadriennal prévoit 43,8 millions de hausse des charges pour cette politique publique (+11.5%) d'ici à 2014, une hausse expliquée principalement par l'ouverture de nouvelles places dans les établissements pour personnes en situation de handicap (EPH).

S'agissant de l'aide individuelle aux personnes handicapées, le plan financier quadriennal tient compte de l'indexation des rentes AI et des barèmes des prestations complémentaires, ainsi que des modifications du calcul des prestations liées à l'entrée en vigueur du nouveau régime de financement des soins de longue durée. Ce dernier prévoit un relèvement de la part de fortune non prise en compte dans les revenus disponibles donnant droit aux prestations complémentaires et l'introduction d'une nouvelle contribution des bénéficiaires aux soins de longue durée à domicile.

F. Environnement et énergie



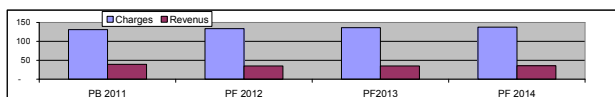
F Environnement et énergie	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mias			
Charges	93.7	99.7	6.4%	104.9	5.2	5.2%	106.6	1.7	1.7%	110.4	3.8	3.6%	17.8%	16.7
Revenus	76.6	86.9	13.3%	82.4	-4.5	-5.2%	82.9	0.6	0.7%	84.9	1.9	2.3%	10.7%	8.2
Résultats		-17.1	-12.8		-22.5		-23.7		-25.6					

L'environnement est notre capital. C'est pourquoi le Conseil d'Etat a distingué comme priorité notamment la préservation de la biodiversité et la réduction de notre dépendance à l'égard des énergies fossiles et non renouvelables.

Des moyens additionnels ont été alloués par le Conseil d'Etat pour les programmes "énergie" et "espèces, écosystèmes et paysage et loisirs de plein air" (programme F04). Le service de l'énergie est doté de 2 postes supplémentaires pour assurer la mise en œuvre de la nouvelle loi sur l'énergie. Le budget de subventions pour l'assainissement des bâtiments et le soutien aux énergies renouvelables est augmenté de 5 millions entre 2011 et 2012. Quant au programme F04, l'action est orientée sur des objectifs de biodiversité et d'intégration d'éléments de nature dans le tissu urbain. Pour ce faire, 3,5 millions sont alloués entre 2011 et 2014, ainsi qu'un nouveau poste dès 2011.

Les variations de revenus et les autres variations de charges s'expliquent principalement par des mécanismes techniques (changements de natures comptables, constitution de provision, mécanismes salariaux, etc.) et par les variations d'une année sur l'autre des frais relatifs à l'assainissement des sites contaminés.

G. Aménagement et logement



G Aménagement et logement	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	128.7	131.0	1.6%	133.7	2.7	2.0%	136.2	2.5	1.9%	137.6	1.4	1.0%	7.0%	8.9
Total des revenus	38.5	39.3	2.1%	34.9	-4.4	-11.2%	35.2	0.3	0.9%	35.6	0.4	1.1%	-7.6%	-2.9
Résultats		-90.2	-91.7		-98.8		-101.0		-102.0					

Dans le cadre de son programme de législature, le Conseil d'Etat s'est engagé à viser la réalisation de 2'500 logements par an pour lutter contre la crise du logement. Le dynamisme économique exceptionnel de la région franco-valdo-genevoise est une des causes qui conduit à des besoins importants en matière de logement.

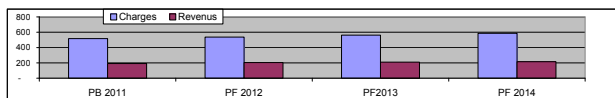
Pour s'assurer de la mise en œuvre de la feuille de route que s'est donné le Conseil d'Etat, le département met en place un plan d'action. En substance, ce plan vise à garantir une mise à disposition accrue de terrains constructibles et une continuité dans l'action de l'Etat entre planification et opérationnalisation des projets.

Ces moyens seront mis en œuvre notamment dans les différentes actions prévues soit :

- mise à l'enquête publique du nouveau plan directeur cantonal en vue de son adoption en 2012 sur la base des études des périmètres d'aménagement coordonné d'agglomération (PACA), menées actuellement dans le cadre du PAFVG ;
- poursuite de la planification du nouveau quartier Praille-Acacias-Vernets (PAV) et réalisation des premières opérations ;
- concrétisation des efforts engagés à la Chapelle-les-Sciers, aux Vergers et aux communaux d'Ambilly et des derniers périmètres prévus dans l'actuel plan directeur cantonal à Bernex, aux Grands-Esserts et aux Cherpines-Charrotons ;
- déclassement de nouveaux périmètres offrant un potentiel de 10'000 logements et élaboration de plans localisés de quartier (PLQ) pour 5'000 nouveaux logements dans des zones à bâtir existantes (15-18 PLQ en 2011) ;
- incitation des propriétaires de terrains compris dans des PLQ existants à réaliser les logements prévus (26 PLQ, 1000 logements) ;
- alléger les procédures et réviser le mode de financement des équipements liés au développement urbain ;
- préparation du projet d'agglomération 2.

Le développement économique exige également une extension des infrastructures publiques. Le Conseil d'Etat entend ainsi poursuivre sa politique d'investissement dans ce sens. De même, la mise à disposition de surfaces pour les entreprises créatrices d'emplois sera poursuivie, notamment pour permettre le déplacement des entreprises localisées dans le périmètre PAV.

H. Sécurité et population

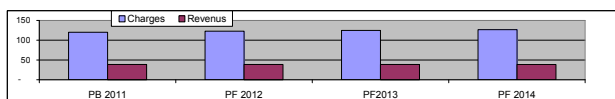


H Sécurité et population	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	506.7	516.6	2.0%	536.5	19.9	3.9%	562.6	26.1	4.9%	586.1	23.6	4.2%	15.7%	79.5
Revenus	199.4	191.1	-4.2%	203.1	12.1	6.3%	210.5	7.4	3.6%	216.0	5.5	2.6%	8.4%	16.6
Résultats	-307.3	-325.5		-333.4			-352.1			-370.1				

Le canton de Genève doit retrouver la réputation de région sûre dont il jouissait ces dernières décennies. Dans ce but, il convient de renforcer la présence des forces de l'ordre dans la rue et aussi de maintenir des prestations de qualité dans les domaines de la police aéroportuaire et de la protection du monde diplomatique. Ces priorités nécessitent une augmentation substantielle des effectifs de la police : 100 gendarmes, 50 inspecteurs de police judiciaire, 90 assistants de sécurité publique. Il s'agit également de revoir le fonctionnement du corps de police ainsi que l'organisation de son état-major.

Dans le domaine pénitentiaire, la prison de Champ-Dollon connaît une surpopulation endémique et le nombre de places pour l'exécution des sanctions pénales est très insuffisant. La planification pénitentiaire porte ainsi sur l'augmentation des infrastructures. Le canton s'est engagé à construire de nouveaux établissements avec Curabilis (+ 72 places, mesures thérapeutiques institutionnelles), Cento rapido (+100 places à Champ-Dollon) et New Medico (+ 40 places à Champ-Dollon, déplacement et amélioration du secteur médical). L'effort sera poursuivi avec l'extension de La Brenaz (+150 places). Le Conseil d'Etat prévoit ainsi une progression des charges au PFQ de l'ordre de 25,5 millions et 211 postes supplémentaires.

I. Justice



I Justice	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	103.7	119.9	15.6%	122.7	2.8	2.3%	124.7	2.0	1.6%	126.7	2.0	1.6%	22.2%	23.0
Revenus	38.8	38.8	0.0%	38.8	0.0	0.0%	38.8	0.0	0.0%	38.8	0.0	0.0%	0.0%	0.0
Résultats	-64.9	-81.1		-83.9			-85.9			-87.9				

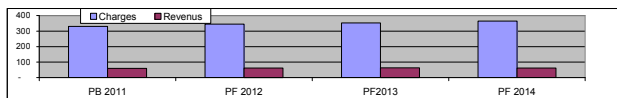
Le principal objectif du pouvoir judiciaire sur la période considérée est de conduire avec succès la réforme de la justice, et mettre en œuvre la nouvelle loi sur l'organisation judiciaire genevoise, totalement remaniée.

Outre l'unification des codes de procédures pénales (majeurs et mineurs) et civile au niveau fédéral, la réforme entraîne une mutation de l'institution conduisant à une augmentation du nombre de magistrats et des collaborateurs du pouvoir judiciaire.

L'année 2011 devra permettre au pouvoir judiciaire de mesurer l'impact effectif des nouveaux droits sur son activité et des adaptations devront, cas échéant, être apportées à son organisation. La réforme en cours se poursuivra par ailleurs ces

prochaines années par la mise en œuvre, dès 2012, d'une révision du Code civil suisse et, plus précisément, du droit de la protection de l'adulte, du droit des personnes et du droit de la filiation.

J. Mobilité



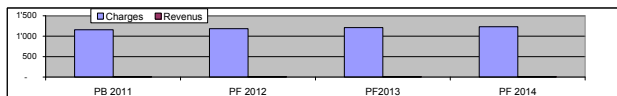
J Mobilité	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	304.2	330.4	8.6%	344.5	14.1	4.3%	353.0	8.5	2.5%	364.2	11.2	3.2%	19.7%	60.0
Revenus	57.5	59.8	4.0%	61.8	2.0	3.3%	62.8	1.0	1.6%	61.8	-1.0	-1.6%	7.5%	4.3
Résultats	-246.8	-270.6		-282.8			-290.3			-302.5				

Répondre efficacement et durablement aux besoins de mobilité en forte croissance - estimation: + 30% à Genève à l'horizon 2020 - nécessite d'investir dans la complémentarité des offres de transport, notamment sous l'égide du projet d'agglomération. Dans cette perspective, la progression des charges prévue par le Conseil d'Etat en la matière atteint près de 20% (+ 60 millions) entre 2010 et 2014, dans le contexte de la mise en œuvre croisée des planifications directrices relatives aux transports collectifs, au stationnement, au réseau routier et à la mobilité douce.

Une partie importante de la croissance de l'offre de mobilité devra être assurée par les transports collectifs, afin d'éviter l'asphyxie du réseau routier. Cette augmentation est fixée à + 35% dans le plan directeur des transports collectifs 2011-2014. La participation de l'Etat à cet effort croît de 184 millions en 2010 à 237 millions en 2014. Dans le même temps, le coût d'une place TPG se réduit - 1.24 centimes en 2010, 1.16 centimes en 2014 -, une baisse due principalement à l'augmentation des recettes voyageurs et aux rationalisations introduites par le développement du réseau de tram.

Améliorer la mobilité passera en particulier par la construction de nouvelles infrastructures : outre le chantier le plus important de ces prochaines années, le CEVA, ainsi que la poursuite du développement des lignes de tramways, d'autres projets sont en cours, qu'ils soient routiers (tranchées couvertes de Meyrin et de Vésenaz) ou de stationnement (parkings d'échanges), de nature à favoriser le transfert modal. Pour ce qui est de l'amélioration de l'offre internationale, l'Aéroport international de Genève ouvre en ce début de législature le chantier de son nouveau terminal.

K. Santé



K Santé	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	1115.6	1157.6	3.8%	1184.9	27.3	2.4%	1208.8	23.9	2.0%	1232.5	23.7	2.0%	10.5%	116.9
Revenus	14.3	8.0	-44.3%	8.0	0.0	0.0%	8.0	0.0	0.0%	8.0	0.0	0.0%	-44.3%	-6.3
Résultats	-1101.3	-1149.6		-1176.9			-1200.8			-1224.5				

Les facteurs qui influencent l'évolution des coûts de la santé sont nombreux : l'évolution démographique, l'allongement de l'espérance de vie, l'évolution de l'état

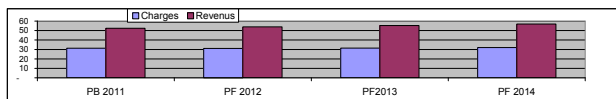
de santé général, les progrès dans la technologie médicale, les attentes de la population ou encore l'abaissement tendanciel du seuil à partir duquel l'on considère qu'une personne nécessite des soins. De manière générale, il est donc constaté que le nombre de patients croît, tout comme le volume moyen de soins par patient, et que le coût unitaire des prestations médicales renchérit.

Dans ce cadre, le Conseil d'Etat prévoit pour ce programme une progression des charges de 117 millions (+ 10,5%) sur l'ensemble de la législature 2010-2014. La hausse la plus significative (+ 3,8 %), soit + 42 millions, se portera sur l'année 2011: elle est principalement due à l'augmentation des moyens des Hôpitaux universitaires de Genève (+ 27,6 millions) et de la Fondation des services d'aide et de soins à domicile (+ 9,7 millions) pour accomplir leurs missions de base.

L'un des axes de cette législature consiste à améliorer la collaboration entre les différents partenaires du réseau, en garantissant la qualité des prestations et en veillant à la maîtrise de leurs coûts. Au vu de l'évolution démographique des deux prochaines décennies, un accent particulier sera mis sur le renforcement des activités de prise en charge des personnes âgées en vue de leur maintien à domicile. A ce titre, une augmentation annuelle de 25 postes est prévue pour la Fondation des services d'aide et de soins à domicile pendant la période 2011 à 2014, afin de permettre d'assumer ses missions de soins.

Les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) s'efforceront également, dans une optique de réseau de soins, de consolider les liens avec les autres prestataires de soins, afin de mieux articuler les soins de première ligne et de référence, de diminuer les délais de transfert entre les structures et de désengorger les urgences. Conformément au plan stratégique 2010-2015, les HUG chercheront notamment à maintenir un haut degré d'activité, à progresser de façon régulière sur l'efficacité - et donc sur l'optimisation de l'utilisation des ressources - et à être à la pointe dans les sept axes de leur plan stratégique. Par ailleurs, une augmentation des moyens financiers des Hôpitaux universitaires de Genève sera effectuée afin de leur permettre, d'une part d'assurer leurs missions de base, et d'autre part d'assumer la suite de l'ouverture de la nouvelle maternité et l'accroissement de la médecine pénitentiaire.

L. Economie



L. Economie	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	32.1	31.3	-2.4%	31.0	-0.3	-1.1%	31.5	0.5	1.7%	32.0	0.5	1.7%	-0.2%	-0.1
Revenus	50.8	52.4	3.0%	53.9	1.5	2.9%	55.4	1.5	2.8%	56.9	1.5	2.7%	11.8%	6.0
Résultats	18.7	21.0		22.9		23.9		24.8						

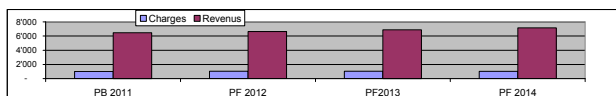
Le Conseil d'Etat prévoit pour cette politique publique une diminution des charges de 0,1 million (- 0,2%) sur l'ensemble de la législature 2010-2014. La baisse la plus significative (-2,4%), soit -0,8 million, entre 2010 et 2011, est due principalement à la modification de comptabilisation des opérations liées au fonds des taxis.

Grâce à la reprise de la conjoncture économique, le financement de l'incubateur Cleantech pourra s'effectuer par une réallocation des ressources internes,

notamment par la diminution des moyens mis actuellement à disposition pour l'aide aux entreprises.

Les autres charges principales de la législature, soit le développement et le soutien à l'économie regroupant la promotion économique endogène et exogène (23,2 millions) et la régulation du commerce (7,5 millions) resteront stables sur la période 2011 à 2014.

M. Finances et impôts



M Finance et Impôts	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	Misc	
Total des charges	1'063.2	1'016.0	-4.4%	1'035.5	19.5	1'038.5	3.0	1'025.7	-12.8	-1.2%	-3.5%	-37.5
Total des revenus	6'158.4	6'473.3	5.1%	6'631.1	157.8	6'887.8	256.7	7'160.2	272.4	4.0%	16.3%	1'001.8
Résultats	5'095.2	5'457.3		5'595.6		5'849.3		6'134.5				

La hausse des revenus provient principalement de la hausse des impôts tant pour les personnes physiques (+717 millions) que les personnes morales (+206 millions); cette hausse est basée sur les hypothèses macro-économiques détaillées au début du présent document.

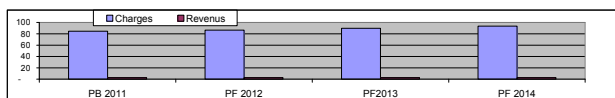
Sur le plan fiscal, les résultats sont impactés par la réduction d'impôts pour les familles, entrée en vigueur en 2010. L'impôt à la source est en recul suite à l'arrêt du Tribunal fédéral accordant aux ayants-droit la déduction des frais effectifs. Le Conseil d'Etat suivra attentivement l'évolution des discussions entre l'Union européenne et la Suisse sur la fiscalité des cantons, afin d'être en mesure de proposer rapidement des solutions permettant de conserver à Genève les activités de négoce international (8'000 à 9'000 emplois) et les entreprises multinationales, quelle que soit la teneur de l'accord qui sera trouvé.

Le montant des intérêts passifs de la dette devrait d'abord baisser fortement de 2010 à 2011 pour remonter par la suite. En 2014, le montant des intérêts est estimé à 17 millions de moins qu'au budget 2010 (- 5.9%).

S'agissant de la péréquation financière intercantonale des ressources, selon les dernières estimations de l'institut Basler Arbeitsgruppe für Konjunkturforschung (BAK) pour le compte du groupe d'étude des finances cantonales, une diminution de 14,1% de la contribution genevoise à 270 millions (- 44 millions) est prévue. Cette projection favorable au canton de Genève reste très incertaine (voir le chapitre consacré aux risques et opportunités).

Au total, les charges relatives à cette politique publique devrait diminuer de 38 millions d'ici à 2014 (-3.5%).

N. Culture, sports et loisirs



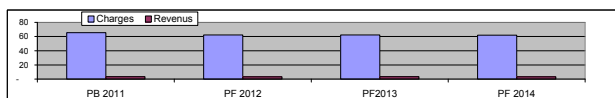
N Culture, sport et loisirs	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	81.7	84.4	3.4%	86.4	1.9	2.3%	89.7	3.3	3.9%	93.4	3.7	4.1%	14.3%	11.7
Revenus	4.6	2.7	-40.3%	2.7	0.0	0.0%	2.7	0.0	0.0%	2.7	0.0	0.0%	-40.3%	-1.8
Résultats	-77.1	-81.7		-83.6		-87.0		-90.6						

Le Conseil d'Etat s'est engagé non seulement à renforcer le rôle de l'Etat en matière de culture et à investir dans ce domaine mais aussi à développer une véritable politique cantonale du sport. Il prévoit ainsi pour ce programme une progression des charges de 11,7 millions de francs sur l'ensemble de la législature, soit une augmentation de 14,3%.

Avec la mise en œuvre de l'avant-projet de loi sur les arts et la culture, le Conseil d'Etat s'est engagé à augmenter le budget lié à la culture en fin de législature. La réforme de l'enseignement musical de base (REMB) représente aussi une hausse budgétaire de 2,3 millions, notamment en raison de l'accréditation d'un plus grand nombre d'écoles ainsi qu'une aide ciblée pour les familles défavorisées. Le Conseil d'Etat a la volonté de poursuivre le projet d'art public, mettant en place des interventions artistiques sur le tracé du TCOB, en étroite collaboration avec les communes et les départements concernés. Le lancement de la Fondation romande pour le cinéma constitue également un projet intercantonal et régional majeur.

Le Conseil d'Etat élabore un nouveau concept cantonal du sport qui développe les activités sportives dans le cadre d'un accueil continu des élèves, qui encourage la relève des talents, et qui favorise la pratique du sport à tout âge. Le Conseil d'Etat entend ainsi améliorer et développer le sport-études, créer avec les communes une fondation destinée à l'organisation de manifestations sportives et soutenir financièrement les principaux clubs formateurs du canton. Toujours en relation étroite avec les milieux sportifs et les communes, le Conseil d'Etat souhaite organiser en 2012 de nouveaux Jeux de Genève, à l'échelle régionale cette fois-ci.

O. Autorités et gouvernance



O Autorités et gouvernance	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	61.3	65.4	6.7%	62.3	-3.2	-4.8%	62.2	-0.0	0.0%	61.9	-0.3	-0.5%	1.1%	0.7
Revenus	3.6	3.4	-5.8%	3.2	-0.2	-5.3%	3.3	0.1	2.5%	3.2	-0.1	-1.8%	-10.2%	-0.4
Résultats	-57.7	-62.0		-59.1		-58.9		-58.7						

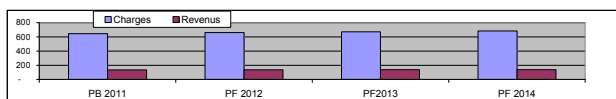
Le bon fonctionnement des institutions politiques est essentiel à l'accomplissement des missions de service public et à l'obtention des conditions cadres nécessaires à

la gouvernance. Cette politique publique se caractérise par une stabilité et continuité dans ses prestations, nonobstant le projet de nouvelle constitution de l'Assemblée constituante qui devrait être soumis au vote du Conseil général en juin 2012. La législature sera marquée par le renouvellement de la représentativité politique genevoise, chronologiquement au niveau municipal et fédéral en 2011, au niveau cantonal en 2013, ainsi que l'organisation des élections des magistrats du Pouvoir judiciaire en 2014.

Le Conseil d'Etat prévoit ainsi pour cette politique publique une progression maîtrisée des charges avec un écart de 0,7 million sur l'ensemble de la législature, soit une augmentation de 1,1%, ce qui reflète la stabilité institutionnelle. La hausse des charges la plus marquée concerne l'exercice 2011 (+ 6,7% par rapport au budget 2010). Elle s'explique par le renforcement de l'effectif réglementaire de conseiller-ère en protection de la personnalité, mais surtout par l'organisation des trois opérations de dépouillement centralisé (Conseil municipaux, Conseils administratifs et Parlement fédéral).

En 2013, la progression des charges liées aux élections cantonales est compensée par la dissolution de l'Assemblée constituante prévue durant l'année 2012, qui se traduira par la suppression de ce programme. Si une nouvelle constitution est approuvée par le Conseil général, nos institutions politiques cantonales évolueront en conséquence durant, voire à l'issue, de la législature.

P. Support et prestations de moyen



P Activités de support et prestations de moyens	B2010	PB 2011	Evolution 2011/2010	PF 2012	Evolution 2012/2011	PF 2013	Evolution 2013/2012	PF 2014	Evolution 2014/2013	Evolution 2014/2010	% Mios			
Charges	663.4	645.9	-2.6%	660.9	15.0	2.3%	672.3	11.3	1.7%	683.6	11.3	1.7%	3.0%	20.2
Total des revenus	178.9	135.3	-24.4%	136.8	1.5	1.1%	138.2	1.3	1.0%	138.8	0.6	0.5%	-22.4%	-40.1
Résultats		-484.5		-544.3			-554.4			-565.1				

Cette politique publique chapeaute les programmes regroupant les activités de support et les prestations de moyen qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble de l'administration publique, soit les ressources humaines, les bâtiments, les systèmes informatiques, les finances et les achats.

Cette politique publique s'inscrit en support des quinze autres politiques, dans un cadre opérationnel mais également dans la conduite de projets de réforme stratégiques.

En matière de ressources humaines, l'une des priorités majeures du programme de législature du Conseil d'Etat concerne l'avancement du projet de fusion et d'assainissement des caisses de pension publiques cantonales.

Un nouveau système d'évaluation des fonctions sera mis en place sur la période, afin de garantir que l'Etat-employeur reste compétitif par rapport au secteur privé ; le coût de cette opération est pour l'instant difficilement chiffrable (cf. point sur les risques et opportunités).

Les administrations vont poursuivre leur effort de rationalisation en matière d'occupation des bâtiments (projet OLEG), en libérant notamment progressivement les locaux occupés en Vieille-Ville.

Le projet Administration en ligne (AeL) sera poursuivi avec la mise en place en 2011 et 2012 de plusieurs guichets virtuels, du portail social et du portail population.

La refonte de la Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (horizon 2011), la réorganisation de la fonction comptable (horizon 2012/2013), la mise en œuvre du nouveau plan comptable harmonisé MCH2 des collectivités publiques suisses en 2012, l'établissement de comptes consolidés pour la première fois en 2010, ainsi que la mise en œuvre du budget par programme et par prestation en 2011 sont les chantiers à mener par la fonction finance. En matière d'achats, le projet de dématérialisation du processus de traitement des factures sera poursuivi, tant au niveau du fonctionnement que de l'investissement, ainsi que les objectifs prioritaires de maîtrise des coûts d'achat, augmentation de la qualité des services et intensification de la démarche d'achats durables.