

*Date de dépôt : 14 juin 2013*

## **Rapport**

**de la Commission des finances chargée d'étudier le projet de loi  
du Conseil d'Etat approuvant les états financiers individuels de  
l'Etat de Genève pour l'année 2012**

*Rapport de M. Jacques Jeannerat*

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

**Rapport de M. Jacques Jeannerat**

## Table des matières

Présentation générale .....	5
Introduction .....	5
Eléments non récurrents .....	5
Progression des revenus .....	5
Maîtrise des charges .....	6
Investissements en hausse .....	6
Partie par politique publique .....	7
Politique publique A – FORMATION .....	8
Politique publique A – FORMATION et N – CULTURE, SPORT et LOISIRS (partie DIP) .....	9
Politique publique A – FORMATION (partie HES) .....	22
Politique publique A – FORMATION (partie IHEID) .....	25
Politique publique A – FORMATION (partie Université) .....	28
Politique publique B – EMPLOI, MARCHÉ DU TRAVAIL .....	36
Politique publique C – ACTION SOCIALE .....	41
Politique publique C – ACTION SOCIALE (partie Hospice Général) .....	45
Politique publique D – PERSONNES AGEES .....	48
Politique publique E – HANDICAP .....	51
Politique publique F – ENVIRONNEMENT .....	54
Politique publique G – AMÉNAGEMENT ET LOGEMENT .....	62
Politique publique H – SÉCURITÉ ET POPULATION .....	68
Politique publique I – JUSTICE .....	77
Politique publique J – MOBILITÉ .....	85
Politique publique K – SANTÉ .....	94
Politique publique K – SANTÉ (partie HUG) .....	102

Politique publique K – SANTÉ (partie IMAD, anciennement FSASD) .....	108
Politique publique L – ÉCONOMIE .....	111
Politique publique L – ÉCONOMIE (partie AIG) .....	119
Politique publique M – FINANCE ET IMPÔTS .....	122
Politique publique N – CULTURE, SPORT et LOISIRS .....	133
Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE .....	135
Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Grand Conseil).....	136
Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Cour des comptes) .....	137
Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Chancellerie/Conseil d’Etat) .....	139
Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Préposée à la protection des données) .....	144
Politique publique P – ACTIVITES DE SUPPORT ET PRESTATION DE MOYEN .....	147
Politique publique Q – ENERGIE .....	155
Votes de la commission .....	166
Vote d’entrée en matière .....	166
Deuxième débat .....	166
Vote en deuxième débat .....	167
Vote en troisième débat .....	168
Commentaires du rapporteur .....	168
Liste des annexes .....	170
Projet de loi 11161 .....	171

Mesdames et  
Messieurs les députés,

La Commission des finances, sous la présidence de M<sup>me</sup> Anne Emery-Torracinta, a étudié les comptes individuels 2012 et consolidés 2012 (voir PL 11160-A), ainsi que la gestion du Conseil d'Etat (voir PL 11162-A), lors de ses séances des 17 et 24 avril, des 8, 15, 22 et 29 mai, ainsi que du 5 juin 2013.

Au total, et sans prendre en compte les auditions réalisées par les sous-commissions axées sur les différentes politiques publiques, la commission a passé près de 28 heures à étudier l'ensemble des éléments relatifs aux états financiers et à la gestion étatique pour l'année 2012.

Les procès-verbaux ont été pris dans leur grande majorité par M<sup>me</sup> Marianne Cherbuliez, occasionnellement suppléée par M. Tazio Dello Buono. Qu'ils soient remerciés pour la grande qualité de leur travail.

MM. David Hiler, conseiller d'Etat, et M<sup>me</sup> Coralie Apffel Mampaey, directrice des finances et de la comptabilité, ont représenté le département des finances à de nombreuses reprises au cours de ces travaux. M<sup>mes</sup> Adriana Jost, directrice de la trésorerie générale de l'Etat, ainsi que MM. Pierre Béguet, directeur général des finances de l'Etat/DF, Yves Fornallaz, directeur du budget de l'Etat/DF, Alan Rosset, responsable du budget des investissements/DF, Pierre-Emmanuel Beun, responsable du service d'expertise comptable et financière/DF, Noureddine Bouzidi, directeur administratif et financier de l'OPE/DF, David Miceli, économètre/DF, Richard Chirenti, économiste/DF, Thomas Humbert, économètre/DF, André Vuichard, responsable du budget, finances et outils de pilotage de l'OPE/DF, et Fabrizio Balda, responsable de la gestion globale des risques/Chancellerie, ont également pris part occasionnellement aux séances consacrées à la problématique des comptes.

Que tous soient ici remerciés pour leur précieuse contribution et la clarté de leurs explications.

## Présentation générale

### Introduction

L'exercice 2012 est le deuxième présenté par politiques publiques, programmes et prestations (par opposition à la pratique antérieure, avec une présentation par département).

Après 6 exercices bénéficiaires consécutifs, le compte de fonctionnement 2012 de l'Etat de Genève fait apparaître un déficit de 460 millions de francs.

L'année 2012 restera placée sous le signe des caisses de pensions. La provision de 763 millions inscrite en vue de la recapitalisation de la caisse unifiée constitue la cause première de ce déficit.

Pour le reste, les charges sont stables et les revenus évoluent favorablement.

S'agissant de la dette, elle augmente significativement en 2012 (+ 657 millions) notamment à cause d'un niveau important des investissements. Elle atteint, au 31 décembre 2012, 11,9 milliards.

### Eléments non récurrents

A l'exception de l'effet négatif de la recapitalisation de la caisse de pension, les autres éléments non récurrents ont tous une incidence positive sur les comptes :

- L'accord trouvé avec Ernst & Young, ancien réviseur de la BCGE, a mis fin aux procédures civile et pénale à son encontre, et l'Etat a reçu un dédommagement de 85 millions.
- Une nouvelle méthode de calcul des provisions sur les créances fiscales douteuses, visant une appréciation plus réaliste des besoins, a conduit à une forte baisse des provisions, ce qui génère un revenu non récurrent de 150 millions.
- La réforme du système dite des « reliquats », qui vise à éviter pour les années à venir une volatilité artificielle des revenus fiscaux, a généré une recette de 180 millions de francs (alors que le budget prévoyait 83 millions).

### Progression des revenus

Les recettes fiscales sont supérieures de 192 millions (+ 3,3 %) par rapport au budget. Elles se répartissent ainsi :

- Personnes morales + 112 millions
- Personnes physiques + 41 millions

- Part cantonale aux impôts fédéraux + 26 millions
- Autres impôts + 13 millions.

### **Maîtrise des charges**

Les charges de personnel sont inférieures de 9 millions au budget.

Il faut là toutefois relever une erreur manifeste dans les comptes 2012 : les primes pour l'assurance-accidents pour 2013 ont été en partie comptabilisées sur l'exercice 2012. A l'heure de la rédaction du présent rapport, la commission attend toujours les explications exactes du Conseil d'Etat.

Les dépenses générales sont, elles, également en dessous du budget :  
– 11 millions.

S'agissant des subventions, elles dépassent le budget pour 12 millions, pour atteindre le montant de 3 751 millions.

### **Investissements en hausse**

L'année 2012 affiche un niveau record de 676 millions pour les investissements nets.

Les dépenses d'investissements se répartissent de la façon suivante :

- Mobilité 27%
- Formation 22%
- Santé 11%
- Aménagement et logement 10%
- Sécurité 7%.

A elles seules, ces 5 politiques publiques représentent 77% des dépenses effectuées en 2012.

## **Partie par politique publique**

Cette partie du rapport synthétise l'examen en plénière de Commission des finances des différentes politiques publiques sur le plan des états financiers. S'agissant de la gestion du Conseil d'Etat, prière de vous référer au PL 11160-A (à noter toutefois que les rapports des sous-commissions figurant aux pages suivantes, peuvent comprendre des éléments liés à la gestion du Conseil d'Etat et non strictement aux états financiers individuels de l'Etat de Genève).

## **Politique publique A – FORMATION**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

## **Politique publique A – FORMATION et N – CULTURE, SPORT et LOISIRS (partie DIP)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Eric Stauffer et Guy Mettan**

*La séance s'est tenue le 17 mai en présence de MM. Charles Beer, Conseiller d'Etat, Pascal Tissot, directeur financier départemental, Aldo Maffia, directeur du service des subventions, Christian Haberler, directeur du service de la comptabilité et des finances, et Edouard Martin, secrétaire général adjoint, et M<sup>mes</sup> Déborah Sciarrino, directrice du contrôle interne et de la gestion des risques, et Tien Pham, directrice du budget.*

M. Beer rappelle que le budget 2012 était porteur d'un certain nombre de changements importants, puisque même si l'essentiel d'HarmoS (harmonisation scolaire au sens plus large) a été introduit à la rentrée 2011, l'essentiel du déploiement des effets a été adapté sur l'année scolaire 2011-2012, à savoir huit mois sur l'année 2012. Il souligne que le DIP a donc vécu cette première grande phase de changement liée à l'harmonisation et liée au nouveau cycle d'orientation. Il rappelle que, durant l'année 2012, il y a eu un vote concernant le principe de l'extension horaire, avec l'introduction de mercredi matin pour les 8-12 ans, et dont la mise en œuvre sera faite à la rentrée 2014.

M. Beer indique que, au niveau de l'enseignement postobligatoire, il y a aussi eu un certain nombre de changements, notamment au niveau de la formation professionnelle : des suivis, une amélioration des AFP, la séparation entre la transition professionnelle et l'ACPO, l'introduction de l'espace entreprise et des points relativement importants et structurants par rapport au postobligatoire.

M. Beer indique que, au niveau de l'enseignement spécialisé, il y a un certain nombre de projets qui ont émergé. Il précise que le DIP est sous l'angle du nouveau règlement sur la LIJBEP, ce qui cadre les pratiques de la nouvelle loi. Au niveau du suivi des mineurs, il indique, que l'AEMO a déployé ses effets de manière forte en 2012, puisqu'il y a eu la création de l'équivalent de 30 postes. Il précise que l'AEMO est en complément du SPMi et en amont du placement.

M. Beer indique que, pour cette année de changements, il y a des dépassements (32 millions), mais qu'il y a à déduire les moins-dépensés dans un certain nombre de rubriques (environ 4 millions) et les crédits autorisés

par la commission des finances (14 millions) : il y a donc un dépassement total d'environ 28 millions, avec la moitié autorisé par la commission des finances grâce à des crédits complémentaires. Il répète que sur les postes maîtrisés (masse salariale, dépenses générales et subventions aux institutions), il y a un moins-dépensé de 4 millions au niveau des comptes par rapport au budget 2012. Il indique que les points essentiels qui, d'une manière générale, « plombent » le DIP sont notamment les subventions à des tiers, avec la formation scolaire spéciale (appui pour les élèves à besoins spécifiques), et les placements hors canton.

Il explique, par rapport aux placements hors canton, que le budget a largement été dépassé, et même au-delà des crédits supplémentaires, car le DIP n'a pas eu la maîtrise dessus, puisque l'essentiel des déplacements ne sont pas des déplacements décidés de gré à gré mais des décisions de justice (environ 84%). Il souligne que le DIP n'a donc pas de prises sur cette évolution.

M. Beer indique que, pour ce que le DIP maîtrise, il est complètement dans la cible. Mais il ajoute que les dépassements de crédits sur les grandes rubriques ne lui ont pas permis d'atteindre la cible, sachant qu'il n'a pas de prise sur les droits et demandes individuels ainsi que sur les décisions de justice. Il précise que, comme la préparation et l'élaboration du projet de budget 2013 a été retardée, cela a permis au DIP d'intégrer l'essentiel de ces évolutions, ce qui devrait lui permettre d'être dans la cible du projet budget 2013 en 2013 et de combler écarts entre le budget 2012 et les comptes 2012.

Un commissaire demande si le DIP estime avoir atteint ses objectifs.

M. Beer répond que le DIP est au bout de toutes les grandes lois qu'il a proposées. Il explique que, du point de vue du parlement, il reste encore au DIP cinq projets de loi à introduire, projets de loi qui ne seront pas votés cette législature. Il précise ce que sont les projets de loi suivants: deux projets concernent deux dispositions constitutionnelles (concernant la petite enfance), un sur la loi sur le sport, un sur les prestations de l'office de la jeunesse et un toilettage de la LIP (devant insérer la formation obligatoire jusqu'à 18 ans). Il rappelle qu'un projet MCG a été gelé concernant ce dernier sujet.

Un commissaire trouve dommage que ce projet ait été gelé, car il faut attendre un projet du gouvernement.

M. Beer explique que le projet MCG a été déposé avant que la disposition constitutionnelle ne soit complètement rédigée et qu'il reprend pratiquement la disposition, ce qui fait que c'est une redite. Il indique qu'une loi d'application, par rapport à une disposition constitutionnelle, se doit de

préciser les éléments d'application ; ce n'est donc pas un travail antinomique contre le projet de loi du groupe MCG, mais c'est une manière de le reprendre d'une façon plus adaptée.

Un commissaire indique que le projet de loi n'a pas été inspiré des travaux de la constituante, qui à cette époque n'en était qu'à ses balbutiements en matière de scolarité et ou formation jusqu'à 18 ans. Pour s'en convaincre il suffit de lire les exposés des motifs du projet de loi MCG.

Un commissaire indique qu'il serait bien que le projet du gouvernement arrive le plus rapidement possible.

M. Beer signale que le projet de loi sera présenté à la rentrée prochaine.

Un commissaire indique que les subventions, en termes quantitatifs, se tiennent bien, mis à part celles concernant l'Office de la jeunesse.

Le directeur des subventions rappelle que cette augmentation est due à la formation scolaire spécialisée et les frais de placements hors canton.

Un commissaire demande ce qu'est la formation spécialisée.

Le directeur des subventions répond que ce sont les prestations individuelles auprès d'enfants handicapés ou à besoins spéciaux, dont l'essentiel est la psychomotricité, la logopédie, etc. Il précise qu'il faut aussi compter le transport des enfants.

Un commissaire demande s'il y a une raison spéciale pour laquelle cela a augmenté en 2012.

Le directeur des subventions indique que le budget 2012 n'avait pas pu être adapté à l'ampleur des besoins, besoins qui existaient déjà l'année d'avant. Au niveau de la logopédie, il précise qu'il y a des besoins accrus. Il indique qu'indépendamment du besoin des enfants, la question peut se poser de savoir s'il n'y a pas un phénomène lié au nombre de logopédistes qui s'installent à Genève. Il signale qu'il y a un effet de l'offre et de la demande, mais que c'est un élément de préoccupation.

Un commissaire demande si cela voudrait dire que les enfants vont voir des logopédistes pour un oui ou pour un non.

Le directeur des subventions explique que le diagnostic qui est fait doit être validé par la cellule médicale du Secrétariat à la Formation Scolaire Spécialisée (SFSS). Il indique que s'il y a des demandes non avérées, elles peuvent être refusées. Il souligne qu'il y a donc quand même un filet de sécurité.

Un commissaire demande si c'est le service pédagogique qui octroie les subventions.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques précise que c'est le Secrétariat à la Pédagogie Spécialisée (SPS).

Un commissaire rappelle que le département a une emprise parfaite sur certains points. Par rapport aux points sur lesquels il n'a pas une emprise parfaite, il demande ce que le département aurait pu faire mieux.

M. Beer répond que le département pourrait avoir une meilleure maîtrise du pilotage entre les assistants éducatifs en milieu ouvert, l'intervention du SPMi et les placements (ceux qui ne sont pas dus à la justice). Il explique que la direction générale de l'Office de la jeunesse y travaille à travers la réorganisation de l'enseignement spécialisé. Il pense qu'il y aura un meilleur pilotage et il précise que les problèmes ont été identifiés et sont sous contrôle. Il précise que, en 2012, la coordination du nouveau dispositif n'a pas permis tous les effets escomptés, à savoir éviter un certain nombre de placements ou de reprendre un certain nombre de placements déjà engagés. Il ajoute que qu'il n'y a pas eu une maîtrise total du dispositif, mais que ce dernier sera bien maîtrisé, ce qui sera constatable en 2014.

M. Beer indique, concernant l'articulation entre le SPS et les mesures d'appui des élèves (toutes mesures confondues), aimerait avoir la garantie qu'à terme, il n'y ait pas un report sur la pédagogie spécialisée d'un certain nombre de mesures d'appui qui relèveraient plutôt du système scolaire. Il souligne que ce sont des mutations relativement nouvelles et que ce sont des dispositifs dont le DIP se doit d'assurer la maîtrise, maîtrise qu'il ne peut pas totalement garantir aujourd'hui. Il signale que le DIP peut donc travailler pour avoir une meilleure maîtrise.

M. Beer indique, en ce qui concerne l'enseignement postobligatoire, que le DIP doit mieux travailler au niveau de l'orientation et doit permettre et s'assurer, dans le cadre de la mutation engagée au niveau de l'école de commerce (elle est maintenant régie par la loi sur formation professionnelle et elle devient un centre de formation professionnelle qui délivre aujourd'hui des CFC et non plus des diplômes école plein-temps), que les exigences ne soient pas toujours scolaires (type collège) mais qu'elles soient des exigences type apprentissage. Il souligne que c'est également une question de maîtrise du dispositif. Il signale, par rapport au principe même de l'orientation et de l'accompagnement des élèves, qu'il y a encore un travail à faire sur le dispositif du point de vue de la maîtrise du nombre de filières, du comportement des élèves, des nouvelles exigences et de la pression de l'obligation d'avoir une formation postobligatoire.

M. Beer souligne que le DIP pourrait estimer avoir, à terme, des marges par rapport à ces trois grands points. Il attire l'attention des deux députés sur

le fait que, par rapport à l'enseignement primaire, Genève est dans la moyenne basse des cantons du point de vue de l'encadrement primaire : si le nombre total d'élèves et d'enseignants est pris, Genève a le moins bon taux d'encadrement de Suisse romande et est parmi les six cantons les moins bons de Suisse. Il souligne que c'est donc un leurre et que ce serait même dangereux de penser faire des économies sur l'enseignement primaire à cause du fait qu'il y a eu une légère baisse d'effectif. Il précise que le cycle d'orientation a un meilleur encadrement grâce au nouveau dispositif et aux nouveaux postes consentis par le parlement. Il insiste sur le fait qu'avec le budget 2013 et d'autres facteurs (les 55 postes estimés par la première demande et ramenés à 30, les flux, les comportements des élèves ainsi que la carte scolaire du point de vue de la scolarisation dans les établissements, etc.) le DIP arrivera mieux à contrôler les systèmes et les coûts du cycle d'orientation tout en gardant l'ensemble des prestations.

Un commissaire demande comment le DIP voit les choses par rapport au SPMi.

M. Beer indique qu'un chef de département n'a pas que des succès et que, pour lui, le succès n'est pas au rendez-vous avec le SPMi. Il indique que beaucoup de décisions ont été prises, au cours de ces dernières années, pour renforcer le suivi des mineurs. Il explique qu'il y a aujourd'hui 18 éducateurs dans le réseau l'enseignement prioritaire consacrés au suivi des élèves dans les cours primaires et que le DIP a engagé près de 30 postes pour ce qui concerne l'assistance éducative en milieu ouvert (complète le SPMi). Il souligne qu'il ne faut pas seulement compter le SPMi dans ce qui est fait pour le suivi des mineurs. Il ajoute que les unités d'assistance personnalisée ont été développées (6 postes) et il précise que 18 postes supplémentaires pour le SPMi sont prévus. Il souligne que tout ne s'est donc pas détérioré, car des augmentations de postes ainsi que des améliorations des systèmes sont faits et prévus.

M. Beer indique qu'il y a une vraie souffrance dans la profession, mais qu'il ne sait plus vraiment à quoi l'attribuer. Il rappelle que, dans le livre noir des assistants sociaux, la principale exigence de ces derniers une année et demie en arrière était de quitter sans délai leurs locaux insalubres. Il explique qu'aujourd'hui les plus beaux locaux du canton leur sont proposés et que les assistants sociaux ont maintenant comme urgence de s'opposer au déménagement. Il n'est ainsi pas sûr que le département soit toujours face à quelque chose de très rationnel, sachant que c'est une profession très malmenée ; les assistants sociaux ont une pression très forte, sans oublier le fait qu'ils sont énormément confrontés à l'évolution des familles, avec des divorces de plus en plus fréquents et de plus en plus conflictuels. Il indique

que le DIP a un projet de loi pour introduire une forme de médiation en amont pour les couples. Il rappelle que le DIP a déjà essayé de s'attaquer à ces problèmes en réduisant le flux des auditions obligatoires et que le parlement, sur proposition du Conseil d'Etat, a revu la loi en ce qui concerne les mandats. Il ajoute que, pour les couples qui aiment utiliser le service public pour régler leurs comptes sans que les intérêts de l'enfant ne soient directement touchés, il faudrait penser à facturer un certain nombre de prestations aux familles, si ces dernières ont des revenus. Il souligne que le SPMi est un service qui a vu ces moyens augmentés, qui fonctionne bien du point de vue intérieur, mais que le conflit reste intense. Il rappelle que diriger le service est difficile et qu'il est donc difficile de trouver une direction du service de façon pérenne. Il rappelle que c'est M. Moutinot qui est actuellement directeur ad intérim du service.

Un commissaire a l'impression que le problème concernant les mineurs cristallise toutes les difficultés sociales de la société à Genève, au niveau social et au niveau du fonctionnement interne.

M. Beer indique que plus les familles sont en difficultés, sont stressées, et sont menacées par une forme de précarité, plus les retombées sur les enfants sont lourdes, l'encadrement fait défaut et les besoins vis-à-vis de l'Etat sont forts. Il répète que plus de 60 postes ont été créés par rapport à la protection des mineurs et que le département n'a donc pas rien fait.

Un commissaire souligne que la protection des mineurs est vraiment un point important. Il en vient à la culture et au sport et demande si cela n'a pas trop augmenté.

Un commissaire pense que la culture devrait échoir à l'Etat et non à la ville.

M. Beer indique que l'organisation de la culture et du sport est coordonnée par le département.

Un commissaire demande quelques précisions sur les risques.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques indique que le travail fait, durant l'année, au sein du département et avec chacune des directions générales vise à élaborer la liste des risques majeurs financiers et non-financiers pour chaque politique publique, programme et prestation. Elle indique que le département a retenu sept risques majeurs financiers, risques qui ont particulièrement trait à la formation. Elle indique que le premier risque qui a été retenu est celui de la mise en œuvre des mesures nécessaires à l'intégration des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire. Elle explique qu'il y a eu, au sein du département ces 24 derniers mois, un énorme effort pour considérer et séparer les actions qui sont à

tendance ordinaire (pour soutenir les élèves à difficultés) et les activités spécifiques qui doivent être mises en place pour les élèves à besoins spécifiques. Elle signale qu'il s'avère que la difficulté d'intégration de ces élèves à besoins spécifiques génère, sur l'enseignement ordinaire, un certain nombre de processus différenciés qu'il est difficile, à un moment donné, d'effectivement différencier et de séparer des activités de soutien aux élèves. Elle précise que c'est un risque majeur financier, parce que le taux d'encadrement nécessaire pour un élève à besoins particuliers a un coût pouvant augmenter d'un facteur 2 à un facteur 6 selon la particularité de l'élève. Elle explique qu'intégrer un élève à besoins particuliers en ordinaire relève, d'un point de vue financier, d'un enjeu majeur, puisque cela permet de limiter le coût de cet élève dans le système (car le coût du spécialisé est plus important) et de l'amener au meilleur de son potentiel. Mais elle souligne que, derrière cela, l'opérationnel est extrêmement complexe. Elle ajoute que la réussite de ce système doit encore se décliner par un certain nombre de phases de travail et de plans d'action qui sont en cours, mais qui ne sont pas actuellement opérationnels.

Un commissaire demande comment expliquer ce phénomène. Il demande si le milieu des enfants qui sont dans l'enseignement spécialisé est un flux migratoire.

M. Beer indique que, pour s'assurer de la bonne maîtrise entre les prestations de l'appui scolaire et les prestations découlant de la formation scolaire spécialisée, il faut avoir une bonne maîtrise du nombre de pratiquants, car le réseau de professionnel augmente. Et il explique que plus le réseau de professionnels augmente et que les rapports avec enseignants se développent, et plus les clients nouveaux émergent. Il souligne qu'il n'y a pas d'augmentation du nombre d'élèves dans l'enseignement primaire, car ce dernier est plutôt vers un reflux. Il explique qu'il y a une meilleure utilisation du système, que les prestations sont mieux connues, et il précise qu'il faut s'assurer de la bonne délimitation avec l'appui scolaire et s'assurer également que des clients ne se créent pas à cause de l'offre, alors qu'il n'y a pas de réels besoins.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques souligne que ce n'est pas un phénomène de flux migratoire.

Un commissaire précise qu'il est important de savoir et de comprendre de quel phénomène ces changements proviennent.

M. Beer rappelle que la maîtrise de ces budgets doit encore être travaillée.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques indique que, au niveau du postobligatoire, il y a un enjeu majeur par rapport aux locaux

pour accueillir les élèves. Elle signale que c'est enjeu financier, mais que c'est également un enjeu organisationnel, opérationnel et structurel. Elle précise que, s'il faut louer ou construire des locaux, la valeur pour cela est très importante.

M. Beer ajoute que le DIP est très protégé contre les constructions.

Un commissaire rappelle qu'il avait été imaginé, il y a longtemps, de faire quelque chose aux Evaux.

M. Beer indique qu'il y a trois lieux où des projets sont prévus : à Frontenex pour la rentrée 2017, à Meyrin (les Vergers), et aux Cherpines (Plan-les-Ouates). Il précise que ce sont trois établissements qui doivent être réalisés, et il rappelle qu'il y a pratiquement deux bâtiments aujourd'hui qui sont dans du provisoire.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques ajoute que ces bâtiments sont des coûts réels qui sont de l'ordre du million et demi par bâtiment et par an. Elle précise que si du retard est pris dans les constructions, cela amplifie le phénomène qui est complexe, augmente les coûts, et a un effet opérationnel important, puisque la structuration de la rentrée (avoir suffisamment de classes pour suffisamment d'élèves dans une journée pour réaliser les cours) devient difficile à réaliser. Elle ajoute que, cette année, le postobligatoire s'est trouvé dans une situation complexe.

M. Beer ajoute que des solutions ont été trouvées par rapport à la troisième école de culture générale (Ella-Maillart) et que la décision a été prise, avec la direction générale de l'enseignement postobligatoire, qu'Aimée-Stitelmann sera un établissement mixte entre l'école de commerce et l'école de culture générale. Il souligne que le DIP se débrouille avec les moyens qu'il a, et il rappelle que le collège de Frontenex (bâtiment qui manque encore) a été planifié en 2002 par le Conseil d'Etat et que les travaux débiteront à la rentrée 2017.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques précise qu'il y aura donc une augmentation des coûts qui avaient été prévus pour ce bâtiment.

Un commissaire demande combien il y a d'élève dans les différents enseignements.

M. Beer répond qu'il y a environ 70 000 élèves en tout : environ 32 500 dans l'enseignement primaire, environ 13 500 au cycle d'orientation et environ 23 000 dans l'enseignement postobligatoire. Il rappelle qu'il y a un reflux dans l'enseignement primaire, mais souligne que le chiffre est quand même important puisque les élèves y restent huit ans.

Un commissaire indique que, concernant le troisième risque, la commission des finances a discuté de cette inadéquation entre le diplôme et le tissu économique.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques souligne que le département doit rester extrêmement attentif à la valorisation des diplômes et à la perception qu'ont les entreprises des diplômes obtenus. Elle ajoute que le département doit également être attentif à ne pas perdre des élèves durant leur parcours, même ceux qui sont les plus en difficulté du postobligatoire, parce que l'impact financier d'un échec et d'une non-insertion est, sur le cumul des années, extrêmement difficile pour le canton. Elle explique que l'idée, par ce troisième risque, est que le département amène l'élève au diplôme le plus opportun pour lui pour le reste de sa vie. Elle souligne que cela reste un risque important. Elle ajoute que le reste des risques est plus général et plus prospectif, avec des enjeux ainsi que des choses à venir, et que le département doit rester vigilant aux évolutions.

M. Beer indique que, par rapport au bâtiment, la collaboration avec le DU se passe bien, mais que le processus est lourd (mécanismes dans deux départements), sachant que les deux départements, même unis, ne maîtrisent pas tous les dispositifs. Il rappelle que ce qui les empêche d'aller plus vite n'est pas le parlement lorsqu'il étudie les dossiers, mais les recours faits par les associations, syndicats, privés, etc.

Un commissaire indique qu'il y a eu des discussions, lors de la commission de contrôle de gestion, par rapport à la mise en place du système de contrôle interne avec le collège des secrétaires généraux. Il demande où en est le département par rapport à cela.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques répond que le département avait un taux de 83% de réalisation sur la mise en œuvre en décembre 2012. Elle précise que l'objectif souhaité n'a pas été atteint, mais elle rappelle que le choix du DIP a été de travailler à une couverture complète des prestations du département, ce qui est un choix différencié par rapport aux autres départements. Elle indique que la couverture, en nombre de prestations soumises au SCI de niveau 3, représente pratiquement la totalité des prestations, excepté les hautes écoles sur lesquelles le DIP n'a pas souhaité intervenir de manière directe avec un SCI Etat.

M. Beer ajoute que le département tient largement la comparaison au niveau du contrôle interne par rapport aux autres départements.

La directrice du contrôle interne et de la gestion des risques explique que certains autres départements, qui ont moins de prestations sous couverture ou une couverture départementale inférieure d'un point de vue du SCI, sont

entre 40% et 80% de couverture. Elle indique que le contrôle est difficile et compliqué à faire, car le mécanisme est très intrusif au niveau des directions générales et demande un travail complexe et conséquent. Elle trouve que l'effort réalisé, par rapport aux ressources qui étaient disponibles pour le faire, doit être considéré comme plus que raisonnable. Elle indique être satisfaite des travaux réalisés, même si la couverture voulue n'a pas été atteinte dans les délais voulus. Elle signale que le département arrivera, cette année, à la couverture voulue et qu'il va y avoir des améliorations dans l'efficacité et l'efficience du système et des contrôles internes mis en place.

M. Beer précise qu'il est un peu moins satisfait, mais il indique qu'il parlera de cela dans sa conclusion.

Le secrétaire général adjoint rappelle qu'une question précise a été posée par la commission des finances concernant les indicateurs, à savoir que la commission doit savoir si l'analyse de pertinence des indicateurs actuels est faite pour chaque politique publique, et le cas échéant quelles sont les améliorations envisagées. Il explique que c'est un projet de loi libéral qui a, en 2009, introduit la gestion par objectif, projet voté par le Grand Conseil à une courte majorité à l'époque. Il rappelle que le Conseil d'Etat indiquait à l'époque que le projet laissait très peu de temps à l'administration pour mettre en œuvre ce nouveau budget par objectifs, vu que le premier projet de budget par objectifs et indicateurs a été présenté au projet de budget 2011. Il signale que les comptes 2012 sont donc le résultat du deuxième exercice par objectifs et indicateurs. Il indique que la logique de ce budget par objectifs et indicateurs est de mesurer la performance de l'action publique, et que cette mesure se fait au travers de trois indicateurs : premièrement la qualité (du point de vue de l'utilisateur du service public), deuxièmement l'efficience (du point de vue de l'utilisation des moyens) et troisièmement l'efficacité (effets des politiques publiques).

Le secrétaire général adjoint indique, par rapport à la pertinence de ces indicateurs, qu'à l'occasion du processus budgétaire, le département revoit chaque année ses indicateurs et ses objectifs ; l'analyse de la pertinence est donc faite à ce moment-là. Il précise que le département a mis, en annexe de la réponse faite à la commission des finances, la procédure de fonctionnement ainsi que la directive. Il explique que lorsqu'un projet de budget est préparé, il va voir les directions générales : lui et ces dernières rediscutent des indicateurs et de leurs pertinences (supprimer ou rajouter s'il y a eu des changements de législations entre les deux exercices, ou s'il y a des nouvelles priorités ou de nouveaux projets du chef de département). Il souligne que c'est un processus toujours en mouvement. Il ajoute qu'en annexe de la réponse, il y a également l'ensemble des indicateurs, avec

plusieurs colonnes indiquant si des indicateurs ont été modifiés, ajoutés ou supprimés. Il indique que pour les comptes 2012 du DIP, il y a 109 indicateurs qui mesurent plus d'une quinzaine d'objectifs. Il signale que chaque indicateur a une fiche avec la méthode de calcul et un certain nombre d'informations (actions en lien avec l'indicateur). En effet, il rappelle que l'objectif est de relier ce qui est publié dans le budget et ce qui est fait dans le département.

Le secrétaire général adjoint indique quelques grands objectifs de l'enseignement obligatoire : par exemple la maîtrise des compétences attendues au terme de la scolarité obligatoire, et la correction des inégalités de chances des objectifs, etc. Pour le premier objectif cité, il explique que ce dernier est mesuré par les résultats aux épreuves cantonales et aux épreuves communes.

Pour le deuxième objectif cité, il indique que ce dernier est mesuré par le différentiel de réussite entre les élèves qui appartiennent à des établissements type REP et les élèves qui n'appartiennent pas à ces établissements-là. Concernant le postobligatoire, il donne un exemple d'un des objectifs, à savoir certifier un maximum de jeunes au niveau secondaire II.

Le secrétaire général adjoint indique qu'il y a peu de recul, mais qu'il y aura quand même trois ans d'expériences avec l'initiation du projet de budget 2014. Il signale que le document est quand même stabilisé : il y a eu pas mal de modifications lors des projets de budgets 2011 et 2012, il y en a moins eu au projet de budget 2013 et il y en aura très peu au projet de budget 2014. Il indique que l'enjeu principal pour la suite est de continuer à faire correctement le lien entre les objectifs politiques, les indicateurs qui en découlent et l'action opérationnelle sur le terrain, afin qu'il y ait un lien parfait entre l'action de terrain et l'atteinte des objectifs. Il précise que cela implique la mise en place d'une gestion par objectif dans le département, puisqu'elle existe au niveau du Conseil d'Etat et du Grand Conseil.

Un commissaire demande ce qui a été alloué, dans les comptes, pour la surveillance et le contrôle de l'enseignement privé.

M. Beer indique qu'il y a un service de l'enseignement privé qui est chargé de la surveillance (délivrance des autorisations pour ouvrir et exploiter les écoles privées, ainsi que des autorisations pour enseigner). Il rappelle que ce service est rattaché au secrétariat général (grand Etat-Major). Il rappelle également qu'il y a six directions dans l'Etat-Major (plus de 200 personnes). Il précise que le service de l'enseignement privé a 2,8 postes et que les critères d'autorisations sont donnés par la loi et sont extrêmement définis.

Le directeur financier ajoute qu'il y a un projet pour 2013-2014 visant à former des enseignants d'écoles privées qui donneraient également la maturité cantonal.

M. Beer rappelle que le parti libéral (avant d'être uni avec le parti radical) avait saisi le Grand Conseil d'un projet de loi qui visait à permettre aux établissements privés de pouvoir délivrer, sous certaines conditions de surveillance et dans le cadre d'examens, une maturité cantonale. Il rappelle que les élèves des écoles privées se rendent à Lausanne et Fribourg pour passer la maturité fédérale, ce qui est un exercice beaucoup plus lourd et compliqué. Il indique que le département a travaillé sur un règlement (parce que la loi était inadéquate dans la manière dont elle était rédigée), règlement qui sera présenté mais qui n'est pas encore finalisé et qui vise à reprendre les conditions auxquelles devrait être astreints les établissements pour aller dans ce sens-là (délivrer une maturité cantonal).

Un commissaire indique que M. Beer a parlé des écoles prodiguant un enseignement français standard. Il demande ce qu'il en est des écoles avec des programmes anglophones, par exemple.

M. Beer répond que les conditions sont les mêmes, si ce n'est qu'ils ne proposent pas forcément la maturité. Il indique que, lorsque les établissements ne proposent pas la maturité, le département n'est pas lié de la même manière par rapport aux mécanismes liés à la délivrance de la maturité, mais qu'il l'est sur les grands mécanismes de surveillances évoqués un peu avant et qui sont relativement restreints. Il rappelle qu'il y a des écoles internationales bilingues (français/anglais, ou autres) qui sont tournés vers des langues, des diplômes et des certifications qui leur sont propres.

Un commissaire indique que l'Institut international de Lancy délivre des diplômes.

M. Beer indique que c'est exact, mais il n'est pas sûr de connaître tous les diplômes que l'institut propose. Il rappelle qu'il est moins satisfait que la directrice du contrôle interne et de la gestion des risques par rapport au contrôle interne du département. Il attire l'attention des députés sur le fait que, dans le cadre du projet bis du budget 2013, le département a proposé une réduction de 30 postes de l'Etat-Major. Il explique que cette réduction de 30 postes pouvait même se solder, à un certain moment, par la disparition du service de la recherche en éducation. Il explique que la production d'indicateurs dépend en grande partie de la collaboration avec le service de la recherche en éducation, qui fixe un certain nombre d'éléments de l'enseignement primaire et du cycle d'orientation. Il indique que la réduction de 30 postes affecte quand même beaucoup l'organisation du secrétariat

général. Il rappelle que la suppression des 30 postes sera effective à la fin de l'année. Mais il ajoute que l'objectif du département est que, financièrement, rétroactivement et par d'autres types de mesures, l'effet soit retrouvé au 1er janvier 2013, à savoir que sur l'année le département ait déjà réalisé l'équivalent de 30 postes. Il indique que cette restructuration de l'état-major a notamment touché la direction du contrôle interne et aura dès lors des conséquences sur la poursuite des travaux à réaliser en matière de SCI départemental. En cela, M. Beer se montre donc moins satisfait. Il signale qu'il y aura un état-major très restreint, ce qui représentera pour les années à venir un certain nombre d'évolution importante. En conclusion, il tient donc à dire que l'ensemble des cadres du département fournissent un travail énorme, afin d'arriver à ce que le département soit à la fois dans le compte rendu, dans la gestion de projet et dans l'activation des derniers projets. Il remercie donc l'ensemble de ses cadres, puisque la mission des membres de l'état-major du DIP est difficile.

## Politique publique A – FORMATION (partie HES)

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Eric Stauffer et Guy Mettan

*La séance s'est tenue le 8 mai en présence de MM. François Abbé-Décarroux, directeur général/HES-SO Genève, Philippe Treyer, directeur financier/HES-SO Genève, et Aldo Maffia, directeur des subventions, DIP. Marianne Cherbuliez a assuré le procès-verbal.*

Le directeur financier rappelle en préambule que la HES-SO Genève connaît 3 lignes budgétaires, à savoir celles relatives à la SO, à la S2 et à la S3 (ou S2 nouveaux domaines), ainsi que 4 fondations. Il y a donc 7 comptabilités au total et un rapport statistique qui fait le lien entre ces comptabilités et le budget de l'Etat. Cela explique les différentes brochures relatives aux comptes 2012, qui ont été transmises au SGGC.

Il signale que le budget voté en 2012 a été respecté. Il y a eu une augmentation importante du nombre d'étudiants, au-delà des attentes. En conséquence, la contribution cantonale a fortement augmenté, mais a heureusement été compensée par une nette augmentation des produits liés aux étudiants, à la recherche appliquée et développement, ainsi qu'aux prestations de service. Cette amélioration globale du résultat a permis d'absorber la contribution cantonale supplémentaire à la HES-SO.

En 2011, pour la première fois, la HES-SO a obtenu un crédit de programme pour la période allant de 2011 à 2014. En 2011, seuls 2.2 mios sur les 5.5 mios accordés ont été dépensés ; en 2012, l'entier des quelque 5.5 mios accordé pour 2012 a été dépensé, ainsi que le non dépensé de 2011.

L'année préparatoire est sortie du système financier de la HES-SO en septembre 2011. Or, en 2011, ils n'avaient pas encore facturé le postobligatoire et le DIP pour ces étudiants ; ils l'ont intégralement fait en 2012, pour un montant d'environ 6 mios (3.2 mios pour le postobligatoire et le reste pour le DIP).

Le directeur des subventions du DIP explique que l'année préparatoire, dans le domaine de la santé, doit se situer au niveau du postobligatoire, raison pour laquelle cette prise en charge va au postobligatoire et non à la HES.

Le directeur financier dit que, pour le canton, le montant total des 3 lignes est de 93.6 mios aux comptes. Le budget a été respecté et 3.7 mios pourront même être restitués au canton. Ce non-dépensé s'explique en raison de

meilleurs produits, comme précédemment indiqué, et du fait que, sur le bouclage définitif 2011, il y a eu un montant supplémentaire de 3.2 millions, connu et octroyé en 2012 seulement.

La contribution cantonale a augmenté de 3.2 millions à cause de l'augmentation du nombre d'étudiants ; cela a pu être compensé par l'amélioration du résultat des écoles.

Les charges totales des écoles s'élèvent à 186 millions au lieu des 182 millions budgétés.

Un commissaire demande si cette augmentation du nombre d'étudiants s'est observée dans toutes les écoles.

Le directeur général répond que c'est essentiellement dans le domaine de la santé, dans la filière infirmiers/infirmières, qu'une forte croissance a été constatée. Ils sont passés de 90 nouvelles admissions en 2011 à 150 en 2012.

L'HEPIA connaît une augmentation au niveau de la filière architecture, essentiellement, et la Haute école de gestion voit ses effectifs augmenter surtout en économique d'entreprise. Il ajoute que, dans ce dernier cas, l'augmentation des effectifs n'est pas une surprise, car elle est observée chaque année.

Un commissaire demande si les travaux ont commencé.

Le directeur général répond qu'il y a eu des retards dans les travaux, en raison de problèmes rencontrés au niveau de la nappe phréatique. Le rendez-vous pour poser la première pierre a cependant déjà été fixé, à juin prochain.

Un commissaire demande si quelque chose sort de l'ordinaire, dans les comptes.

Le directeur financier dit qu'il n'y a rien d'extraordinaire. Il note toutefois qu'ils ont retiré pour quelque 5.7 millions de fonds, c'est-à-dire des donations reçues de divers donateurs, suite à la demande de l'ICF. Il leur faut revoir tous les fonds ; ceux déjà revus représentent 97% des fonds de la HEDS. Dans les comptes figurent des explications détaillées relatives à tout ce qu'ils ont dû changer.

Tout s'est, pour le surplus, bien passé. Il n'y a pas de remarques ou de points sur lesquels insiste KPMG. La HES-SO Genève n'aura que 3 remarques cette année, dont aucune n'est importante.

Il signale encore qu'ils ont introduit les informations sectorielles, soit la comptabilité analytique. Cette nouveauté a été imposée par l'Etat dans le règlement de l'établissement des états financiers.

Un commissaire souhaite qu'ils parlent brièvement des risques.

Le directeur général explique qu'ils ont une matrice des risques, laquelle est revue chaque année et validée par le Conseil de direction de la HES.

Les risques majeurs portent sur la problématique des locaux. Il y a aussi la variation des effectifs, puisque les recettes de la HES dépendent passablement du nombre d'étudiants. Ainsi, une variation substantielle non planifiée peut avoir des effets importants sur les états financiers de la HES.

En 2012 a aussi été évalué le risque lié à l'épuisement du personnel. Il y a eu beaucoup de changements structurels au sein de la HES ; les fonctions de cadre, en particulier, sont difficiles à repourvoir car ce sont des charges très lourdes. Ce sont des postes pour lesquels les professeurs prennent une fonction de responsable de filière durant 4 ans, renouvelables.

Ils ont cherché à savoir pour quelle raison ils rencontraient des difficultés de recrutement. Il s'avère que ces cadres se trouvent un peu démunis face aux charges de management notamment ; ils ont des tâches relativement importantes en matière de gestion du personnel. Un dispositif de formation a été mis en place pour les soulager. Leur cahier des charges a également été revu, car ils s'occupaient de beaucoup trop de choses.

Il signale encore qu'ils ont engagé une personne pour s'occuper de la sécurité et de la santé au travail. Ils ont mis en place des indicateurs sur le taux d'absentéisme, lesquels sont satisfaisants et montrent qu'ils sont dans la norme.

Il dit que les bâtiments représentent un important souci. Cette année, ils sont inquiets pour la rentrée de la Haute école de santé ; en effet, s'ils n'ont pas de locaux supplémentaires, ils ne vont pas pouvoir tenir la progression qu'ils s'étaient fixée, consistant à accueillir à nouveaux 150 nouveaux candidats cette année. C'est un gros souci, particulièrement parce qu'il s'agit d'un domaine où il y a une demande. Durant un certain temps, ils ont eu de la peine à recruter et, maintenant que les candidats se présentent, ils doivent en réorienter certains sur d'autres écoles, ce qui est quelque peu problématique.

## Politique publique A – FORMATION (partie IHEID)

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Eric Stauffer et Guy Mettan

*La séance s'est tenue le 3 mai en présence de MM. Philippe Burrin, directeur, M<sup>me</sup> Monique Nendaz, directrice financière de l'IHEID, et Aldo Maffia, directeur des subventions, DIP. Marianne Cherbuliez a assuré le procès-verbal.*

Les comptes 2012 sont en ligne avec le budget 2012. L'an dernier, IHEID s'est trouvé dans une situation particulière, du fait que des contributions exceptionnelles ont été données au nouvel institut en 2008 et 2011 par la Confédération, notamment à hauteur de 20 mios par la Conférence universitaire suisse et de 10 mios par la DDC. Ces contributions ont cessé à la fin de l'année 2011. Pour amortir cette forte chute de plus de 8 mios de subventions publiques sur un budget d'exploitation de 40 mios, un accord a été trouvé avec les autorités publiques : près de la moitié de cette baisse a été compensée par une augmentation de la subvention ordinaire de la Confédération et une augmentation de la subvention du canton de Genève ; les autres 4 mios sont absorbés par l'IHEID année après année. Pour faire face à cette situation, l'IHEID a constitué un excédent durant les années précédentes, consommé petit à petit.

Si l'on considère les comptes en détail, ils sont effectivement en ligne avec le budget, avec un peu plus de revenus et un peu moins de charges que prévus. Côté recettes, l'IHEID a affecté certains résultats, notamment la Maison des étudiants, pour financer les bourses. Le Conseil de fondation a décidé qu'à l'avenir, il séparerait les fonds affectés du budget d'exploitation. Tout ce qui peut être identifié comme des revenus reliés à des activités propres de l'institut sera considéré comme des revenus affectés, de sorte à séparer clairement l'utilisation des subventions publiques de l'utilisation des revenus indépendants.

Des chaires ont ainsi été déplacées en fonds affectés. En matière de charges, pour la 3<sup>ème</sup> année, ils ont décidé de ne pas accorder d'augmentation de salaire aux employés, mais leur ont versé une petite prime en fin d'année. Les amortissements sont inférieurs à ce qui avait été prévu dans le budget, du fait qu'ils ont continué à geler les investissements en vue de la Maison de la Paix. Il n'y a pas de remarques sur les comptes dans le rapport d'audit.

Un commissaire évoque les risques. Les risques identifiés par l'IHEID sont surtout opérationnels et financiers, mais moins pédagogiques. A titre d'exemple, il mentionne le risque lié à l'adéquation des diplômes avec le marché.

Le Conseil de fondation en a parlé récemment dans le but d'établir à l'avenir une carte qui prenne en compte les risques de réputation, soit les risques liés à l'activité académique. La cartographie actuelle concerne les risques primaires liés notamment à l'exploitation ou au financement des projets immobiliers. Ces derniers représentent des montants importants, puisqu'il y a pour quelque 250 millions de constructions. Les choses sont bien maîtrisées, pour le moment. Quant au risque que le bâtiment ne soit pas prêt le 1er septembre, il est réel, mais ce n'est pas un risque financier, sauf si l'institut ne peut pas emménager d'ici le 1er octobre, puisqu'il a dénoncé les baux pour cette date. Les choses avancent bien, mais le délai est extrêmement tendu. En effet, s'il rate la rentrée universitaire, l'institut devra attendre un semestre car il ne serait pas idéal de déménager au milieu de la période d'enseignement.

Du point de vue d'IHEID, il est important d'avoir une base solide du côté des financements publics, afin de pouvoir déployer des efforts pour trouver des financements au niveau des activités propres de l'institut et auprès de mécènes et autres organisations passant des contrats de recherche. Une base solide de financement est indispensable. La perspective stratégique, approuvée par le Conseil de fondation, est de diminuer sur 10 ans la part de la subvention publique par rapport aux autres financements, soit de maintenir ce socle sans l'augmenter. A défaut, il y aurait un problème de fiabilité auprès de tierces parties, pour leur faire comprendre que ce qu'elles donnent ne va pas entraîner une diminution de la subvention mais va ajouter de la valeur à la subvention. C'est capital pour une institution comme l'IHEID, qui met beaucoup de poids sur les partenariats publics-privés.

Sur un bilan 2007-2012, il y a eu une augmentation de 25% des subventions publiques, avec la réunion des deux institutions, de 70% des fonds de tiers et de plus de 40% des montants provenant de la recherche compétitive et de la formation continue. Dès lors, il y a une diminution du poids de la subvention publique, en termes relatifs.

Le second commissaire estime que l'Université et l'enseignement supérieur doivent rester des pôles d'excellence à Genève. Il y a des endroits où ils peuvent économiser et d'autres où il leur faut investir, s'ils ne veulent pas le payer à l'avenir.

La moindre interruption temporelle dans des cycles de longue durée est préjudiciable. S'ils veulent avoir un futur prix Nobel, ils savent qu'ils ne peuvent en attendre la rentabilité d'un trader, dans l'année qui suit. La temporalité est longue. Ainsi, lorsqu'il y a eu des coupures relativement importantes dans les budgets dans les années 1990, on n'a plus commandé de livres durant 2 ou 3 ans pour les bibliothèques. Maintenant, cela pose problème à certains chercheurs ; ces ouvrages manquants doivent être fournis via le prêt inter-bibliothèque. Il y a des conséquences néfastes dans la durée.

C'est ainsi que des banquiers, admiratifs des universités privées américaines, avaient été sidérés d'apprendre que, dans ces universités, les professeurs avaient la garantie de l'emploi pour une durée indéterminée. Cela ne correspond pas du tout à la notion que l'on peut avoir du secteur privé. En effet, un professeur n'est pas un trader ; ses cycles de recherche et de productivité portent sur des décennies et peuvent être fort variables au long de la carrière.

Enfin, IHEID remercie la Commission des finances et le GC pour la loi sur l'instruction supérieure, laquelle mentionne l'IHEID comme l'une des 3 hautes écoles reconnues et soutenues par l'Etat de Genève. Il est extrêmement important d'avoir ce socle juridique car, jusqu'alors, l'IHEID n'était reconnu que dans la loi fédérale d'aide aux universités et, à Genève, il n'existait juridiquement qu'à travers la loi de financement quadriennal, en lien avec la convention d'objectifs. C'était paradoxal, puisqu'il s'agissait de donner de l'argent à une institution qui n'avait pas de base juridique. Cette anomalie est aujourd'hui réglée, ce qui est très important pour l'institut, car il a un rôle et une mission complémentaires à ceux de l'Université, mais très distincts et avec un objectif de sélectivité et de rayonnement international lié à la présence de la Genève internationale.

## Politique publique A – FORMATION (partie Université)

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Eric Stauffer et Guy Mettan

*La séance s'est tenue le 3 mai en présence de MM. Roger Amoos, chef comptable, Raphaël Ferrillo, directeur financier, Yves Fluckiger, vice-recteur, Jean-Dominique Vassalli, recteur, et Aldo Maffia, directeur des subventions, DIP. Marianne Cherbuliez a assuré le procès-verbal.*

2012 a vu la mise en œuvre de la nouvelle loi sur l'Université. Il n'est pas aisé de voir s'enchaîner les conventions d'objectifs les unes après les autres, dans des conditions où il faut évaluer les résultats de l'une pour passer à la suivante. Cela prend du temps d'avoir les résultats de l'auto-évaluation d'une période, puis d'une expertise externe, avant de s'engager dans la convention suivante. L'Unige a cherché un mécanisme permettant de cadencer les évaluations de la convention d'objectifs, afin de limiter les situations de nouvelle période conventionnelle qui s'ouvre sans que la convention d'objectifs n'ait été ratifiée, comme cela a été le cas pour la convention de 2012-2015. Le budget ayant maintenant été voté, la situation se débloque, mais l'Université est restée durant plus d'une année dans une situation un peu problématique. Cette période d'incertitude a été trop longue ; il faut tenter de la limiter à l'avenir.

Une partie majeure des ressources que le canton met à disposition de l'Université sont les infrastructures, les locaux, lesquels sont plus ou moins bons pour les conditions de travail et l'image que l'Université et le canton veulent donner. Des mesures devraient être prises en concertation avec le DU, ne serait-ce que pour avoir un inventaire précis des locaux et de leur état. Cela est quelque chose qui impacte assez fortement le fonctionnement de l'Université.

Le passage à ce statut d'autonomie fait que l'Université est de plus en plus sollicitée par divers départements de l'Etat, qui la prient de s'acquitter des responsabilités qui vont avec cette autonomie, cela sans penser aux ressources nécessaires pour réaliser ces activités ne sont pas transférées à l'Université. Cela pose nombre de problèmes. Cette problématique peut concerner les bâtiments, la paie, les assurances, etc.

Pour pouvoir pleinement exercer son autonomie, l'Université doit avoir les ressources nécessaires. L'Université est tout à fait prête et en capacité de développer certains projets immobiliers, notamment. Elle l'a démontré avec

l'acquisition du bâtiment au boulevard Carl-Vogt. Cela implique des responsabilités de la part de l'Université, mais également des engagements du côté de l'Etat pour assurer pleinement cette autonomie. L'autonomie est un apprentissage. Dans les premières années de la convention d'objectifs, ils ont déjà corrigé un certain nombre de défauts quant au fonctionnement de la convention et ont montré qu'ils ont évolué et appris certaines choses. Il y a encore quelques étapes à franchir, avant que l'Université ne puisse pleinement exercer son autonomie.

Lorsque l'on cherche à clarifier le partage des tâches entre deux entités, on essaye de faire un état des lieux de ce que fait l'une en faveur de l'autre et inversement. En l'espèce, il s'agit plutôt d'une approche, dans laquelle le calendrier est systématiquement décidé par les différents départements de l'Etat. A titre d'exemple, il indique que la direction générale de la santé approche l'Université et lui dit que, dorénavant, elle ne veut plus facturer les autorisations pour l'utilisation des animaux à chaque chercheur et que c'est à l'Université, qui est un partenaire, de se débrouiller et de remplir cette tâche. En conséquence, il y a systématiquement des transferts de tâches à l'Université, sans pour autant que les ressources dédiées jusqu'alors à ces fins dans les départements ne soient transférées à l'Université.

La démarche est exactement la même, s'agissant des assurances de l'Etat. Il s'agit de savoir si l'Université doit négocier un contrat avec l'assureur de l'Etat pour la responsabilité civile ou si elle reste sous le chapeau des assurances de l'Etat. L'Université a le sentiment que chaque département reçoit des consignes visant à tenter de transférer des tâches à l'Université, mais pas les ressources y relatives. Dans cette affaire, l'Université n'arrive jamais à négocier quelque chose avec l'Etat ; il y a aussi des tâches qui sont assumées par l'Université pour le compte de l'Etat, mais qui ne sont pas prises en considération. Bref, l'Université se sent ballotée au gré des décisions des différents départements.

Un commissaire estime que l'Université doit rester un pôle d'excellence et doit avoir les moyens d'accomplir la mission qui est la sienne. La discussion qu'ils ont ici ce jour sera relatée en plénière de Commission des finances. Lui et son collègue vont pouvoir tirer les sonnettes d'alarme et expliquer qu'il y a un certain nombre de problèmes auxquels ils vont être assez vite confrontés, puisque la préparation du budget va commencer à se faire durant l'été. C'est au budget qu'il s'agira de faire valoir ce que ces messieurs viennent d'expliquer.

Pour les comptes, il demande s'il y a eu des dépassements en lien direct avec ce qu'ils viennent d'expliquer ou s'ils ont réussi à respecter l'enveloppe budgétaire. Il note encore que l'Etat a tendance à se décharger sur les

communes également, lesquelles souffrent énormément de ces transferts de charges.

Ces remarques sont toujours anticipées dans le cadre de l'élaboration du budget suivant. Les locations, par exemple, ont dans un premier temps été reprises par le DU puis, dans les dernières phases d'arbitrage budgétaire pour l'année 2013, elles ont été retirées de la subvention cantonale en faveur de l'Université. Le budget a été ajusté et l'Université a absorbé cet effet. En optimisant, en faisant des réallocations et en trouvant d'autres sources financements, l'Université arrive à absorber ces effets qui viennent les uns après les autres, mais elle atteindra un jour la limite de ces capacités en cette matière. Pour la période 2013-2015, l'Université a identifié un programme d'économies, qui lui permet de retrouver un équilibre. Ce programme d'économie est quelque chose de relativement lourd, qu'ils ont déjà évoqué avec les commissaires aux finances dans le cadre des discussions sur le budget 2013 en octobre dernier.

Deux types de charges sont mis en contraste. Il y a des charges imposées ou incompressibles et d'autres qui le sont moins. En effet, le taux d'encadrement des étudiants peut être modulé. Ce sont ces types d'éléments qui vont souffrir de cette situation. La mission de l'Université est de réaliser de l'enseignement et de mener de la recherche, non d'avoir des bâtiments. Elle est confrontée à la nécessité de faire des économies, qu'elle ne peut que difficilement faire porter sur l'ensemble des charges de l'Université, puisque certaines d'entre ces dernières sont incompressibles. Le budget de l'Université a, ces dernières années, augmenté de manière non négligeable, alors qu'il n'y a pas eu d'augmentation du taux d'encadrement. Les dépenses supplémentaires sont surtout liées au fonctionnement de l'Université, plus qu'à la réalisation de ses missions.

Il y a effectivement différentes obligations auxquelles l'Université ne peut se soustraire. Elle réalise des économies là où c'est possible. Certaines facultés ont coupé dans les postes d'assistants, car c'est souvent là qu'il y a le plus de renouvellement et que les coupes sont les plus faciles à opérer.

Un commissaire demande quel impact cela a eu sur les comptes 2012.

Il n'y a pas d'impact sur les comptes 2012, car ces économies démarrent avec le budget 2013. Il est prévu de faire 17 mios d'économies sur 3 ans, dont 6 mios en 2013. C'est dans les comptes 2013 que cette économie sera constatée. Aux comptes 2012, le résultat d'exploitation est équilibré et fait apparaître un bénéfice au niveau du résultat financier, essentiellement en raison des gains sur son portefeuille de titres puisque la bourse a bien

performé. En revanche, l'Université n'a pas réalisé de gains à proprement parler.

Son collègue se dit alarmé par certains risques identifiés, comme les risques relatifs à une mauvaise qualité de l'enseignement, un échec à l'accréditation, un partenariat académique insatisfaisant, etc. Il demande si, pour arriver à l'équilibre budgétaire, l'Université a dû sacrifier une partie de l'enseignement et de la recherche ; comme ces messieurs l'ont très justement relevé, le but de l'Université est d'enseigner, d'être un pôle d'excellence et de faire des universitaires des gens performants, non de gérer et d'entretenir des bâtiments. Il aimerait donc savoir si l'Université a dû réduire ou reporter des actes d'enseignement et autres programmes de recherche pour arriver à l'équilibre.

Pour les comptes 2012, les risques ont été limités. En 2013, ce sera autre chose. Les économies distribuées sur 2013 touchent l'aspect administratif et l'aspect enseignement ; les taux d'encadrement baissent et certains renouvellements de postes professoraux sont refusés. Les mesures d'économies sont quantitativement importantes, sur l'ensemble des 8 facultés. Cela s'observe de manière insidieuse. Pour faire des économies, on cherche à optimiser : lorsqu'un poste de professeur ordinaire est vacant, il est laissé vacant et est remplacé par un chargé de cours ou d'enseignement. Cela ne change pas grand-chose pour les étudiants, s'agissant de la fonction d'enseignement, mais il y a une différence au niveau de l'activité de recherche, laquelle est quelque peu sacrifiée. Il ne va pas y avoir un changement radical et instantané. Cela étant, si ce processus perdure dans le temps, il posera à terme un problème. En effet, cette politique pose un problème en termes de relève, car ils sont systématiquement en train de réduire les équipes qui sont autour des professeurs, alors que ces personnes sont les professeurs de demain. Les prestations délivrées aux étudiants sont toujours de qualité similaire, mais cette politique ne peut durer indéfiniment.

Il y a aussi un effet en spirale. Une partie importante des ressources de l'Université vient de fonds extérieurs. Or, ces fonds sont donnés à des gens qui ont déjà une certaine expérience et une réputation en matière de recherche. Si l'Université doit engager des chargés de cours ou d'enseignement, elle fera des économies en interne mais perdra également une partie des ressources externes, en particulier dans des domaines de pointe.

Concernant les différentes universités en Suisse romande, de grands efforts de coordination sont faits. A titre personnel, il croit qu'une université romande serait une bonne option, mais qu'elle devrait intégrer l'EPFL. Cette institution de formation et de recherche romande aurait la

bonne taille. Mais un tel regroupement n'aurait pas forcément pour conséquences de grosses économies. En effet, de nombreux efforts de rationalisation ont déjà été faits depuis 15 ans, lesquels ont permis de contribuer au dynamisme de la région. Il est surtout important d'associer l'école polytechnique. Certains ont tendance à voir deux catégories d'écoles, en parlant toujours d'écoles polytechniques fédérales et d'universités cantonales. Or, ces différentes entités travaillent sur les mêmes sujets. Il voit un danger important pour l'avenir de la Suisse à dissocier ces deux choses et à parler de hautes écoles et de très hautes écoles.

Dans le cas des maîtres de sport, dont une centaine était formée à Genève, la coordination romande fait beaucoup de sens. Le transfert de cette formation à Lausanne a permis d'offrir de meilleures conditions d'encadrement à tous les étudiants. L'Université de Genève court un tout petit risque à ne plus former en totalité les maîtres de sport à Genève, lequel est toutefois tout à fait gérable. Le risque que ces personnes formées à Lausanne ne reviennent pas à Genève est, selon l'Université, minime et gérable.

Récemment, le Valais a fait son entrée dans la formation universitaire. L'EPFL s'était déjà engagée dans le canton du Valais ; l'Université de Lausanne veut prendre des participations dans le cadre de l'IUKB, etc. Si l'Université de Genève veut faire partie du wagon, cela implique des ressources financières pour pouvoir partager cette formation qui, autrement, ne se fera qu'avec Lausanne, ce qui ne serait pas optimal selon lui. Pour faire partie de la coordination romande, il faut des ressources. Le dynamisme financier est actuellement plus du côté du canton de Vaud que de Genève.

Un commissaire demande si les HES, qui commencent à se développer et font de la recherche, sont considérées par l'Université comme lui faisant doublon.

Entre l'Université et la HES-SO Genève, les choses vont bien. L'Université se heurte parfois à certaines difficultés par rapport au système des HES, qui est assez complexe du point de vue de la gouvernance. Mais il y a une volonté de collaborer, tant de la part de la HES que de l'Université. A titre d'exemple, il indique que ces deux entités ont voulu lancer un programme sur l'aménagement du territoire, avec l'HEPIA d'un côté et la faculté de géographie d'un autre. Ils voulaient monter une maîtrise conjointe avec la HES. Or, il s'est avéré que, du point de vue financier pour le canton, il valait mieux mettre ce master en HES-SO Genève que de faire cette formation dans le cadre de l'Université, du fait que les ressources supplémentaires qui proviendraient de la Confédération seraient 3 ou 4 fois inférieures pour l'Université que celles que toucherait la HES aux mêmes

fin. Pour que cette maîtrise soit développée en HES, le processus est compliqué ; il faut notamment s'assurer qu'il n'y a pas de doublon avec une formation déjà en place. C'est complexe. Souvent, la volonté est présente, le terrain collabore, les gens forment un programme, mais au moment où il s'agit de le mettre en place, certaines difficultés apparaissent et semblent insurmontables. Et pour toute filiale HES, il faut avoir l'accord formel de la Confédération.

On relève que, dans les modes de financement des HES et de l'Université, il y a une inégalité des montants alloués par étudiant, qui rend parfois la collaboration compliquée. A titre d'exemple, il indique que l'Université a fait une formation avec la HEP ; tous les étudiants se sont inscrits en HEP Vaud, puis une convention a été passée pour que la HEP de Vaud transfère les ressources à l'Université, afin que cette dernière puisse monter cette formation avec la HEP.

Le même commissaire en vient aux risques. Il constate que les matrices de risques élaborées par l'Université sont bien faites et dit qu'il n'a pas de commentaire à faire concernant les risques relevés par cette dernière. Il voit cependant un risque potentiel dans le splitting de la faculté de SES. Il est problématique de créer une nouvelle faculté ou un nouveau programme d'étude, mais il y a également des problèmes lorsqu'il s'agit de scinder une entité existante en deux entités distinctes.

Ce sont des opérations difficiles. Les universités sont des institutions qui sont à la pointe du changement et du progrès, d'un point de vue externe, mais qui sont extrêmement difficiles à faire évoluer à l'intérieur. Il y a des risques, qui sont en partie des risques politiques d'agitation et d'animation du débat. Une faculté, telle qu'elle existe qu'actuellement, qui fait cohabiter des perspectives économiques, sociologiques et politiques extrêmement différentes, est un beau rêve ; on peut imaginer que cela engendre une stimulation réciproque mais on peut également imaginer, et il croit que c'est ce qui s'est passé, qu'il y a une inhibition réciproque. Les discussions de l'Université portent sur la possibilité, non de séparer cette faculté en deux mais de garder des « espaces » communs et de créer des parties séparées. Il croit que cette observation commence à être partagée assez largement dans la faculté. Il y a eu des attaques et critiques de la part de journalistes. Or, ce n'est pas de la sorte qu'il faut procéder. Il faut laisser le processus mûrir. Les décisions vont se préciser petit à petit dans l'esprit des gens.

Il y a un enjeu, à l'Université, qui n'a pas encore été bien compris. Les facultés doivent être une notion qui doit être maintenue, car c'est ainsi que les disciplines sont organisées et structurées. Cela étant, la loi a encouragé l'Université à développer des UPER (unité principale d'enseignement et de

recherche), qui viseraient précisément à rejoindre les disciplines. C'est ce qu'ils ont fait avec l'environnement ; lorsque le rectorat a tenté d'en faire une faculté, cela a été un échec, mais c'est un beau succès avec une UER, car cela n'a pas donné l'impression que la faculté des sciences a été déshabillée pour faire une nouvelle faculté. La compréhension, dans l'Université, de la richesse de ce mécanisme n'est pas encore totale.

On évoque aussi un problème de gouvernance. Le programme d'économies de 3.75% de coupures jusqu'en 2015 était typiquement l'occasion, pour les facultés, de réfléchir à la manière de réaliser ces coupures et de peut-être les faire porter plus dans un domaine particulièrement bien doté et un peu moins dans d'autres domaines moins privilégiés. Or, la situation est tellement bloquée entre les différentes composantes qui s'observent, qu'il n'était pas question de faire des réallocations. Ils ont coupé un peu partout de la même façon, surtout sur les assistants, alors qu'il aurait fallu préserver quelque peu l'encadrement, notamment en vue de la relève. Aujourd'hui, il y a un vrai problème de gouvernance.

Le même commissaire estime qu'il manque peut-être l'identification d'un risque sur une éventuelle inadéquation des diplômes par rapport aux besoins et développements de l'économie. Si l'Université fabrique des chômeurs, ce n'est effectivement pas idéal.

Ce risque existe et a été identifié par l'Université. Cela entre dans la problématique des programmes d'enseignement insuffisamment attractifs. Il faut comprendre cette attractivité comme étant celle du programme pour l'étudiant lui-même mais également pour la société, en termes de débouchés. Le risque de programmes d'enseignement insuffisamment attractifs comprend le risque de programmes mal positionnés par rapport à la demande et aux besoins de la société.

L'Unige a fait l'exercice sur l'identification des risques avec chacun des corps de l'Université et se sont retrouvés avec 270 risques identifiés, raison pour laquelle ils les ont structurés et regroupés. Une fois les risques répertoriés, on a identifié le domaine et un responsable de gestion de ce risque, comme cela ressort des fiches de risques. C'est au gestionnaire de reprendre tous les sous-éléments qui composent ce risque.

En l'occurrence, ce risque particulier est décrit comme un « risque relatif à une mauvaise qualité des programmes, à des programmes mal positionnés par rapport à la demande et aux besoins de la société, ou encore par rapport à leur environnement régional, national ou international ». Une des manières de se préoccuper de ce risque sont les évaluations de programme, dans lesquelles est également sondé le marché, le tissu économique, par exemple,

s'il s'agit d'un programme HES. Une fois par année, les gestionnaires de risques doivent remonter les informations au rectorat, pour montrer quelles mesures ont été mises en place, s'il y a eu du retard dans cette mise en place et, si tel est le cas, les raisons de ce dernier ; il s'agit également de voir si les ressources sont suffisantes ou excédentaires. Les vice-recteurs de chaque domaine font un suivi plus serré avec les gestionnaires de risques, pour monitorer la gestion des risques de l'Université.

## Politique publique B – EMPLOI, MARCHÉ DU TRAVAIL

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Un député (S) estime qu'au sujet des 30 millions de différence entre le budget et les comptes, les explications ne sont pas claires dans le rapport. Il cite le rapport : « *M<sup>me</sup> Rochat répète l'écart de plus de 30 millions entre le budget et les comptes 2012 a fait l'objet d'une adaptation (diminution) dans le cadre du budget 2013 et que cela ne signifie pas que moins d'importance est portée à cette politique de l'emploi, mais qu'il s'agit de mettre en route les nouveaux dispositifs* ». S'il y a moins d'argent, selon lui, c'est que l'on veut moins faire. S'il s'agit de prestations aux demandeurs d'emploi, cela signifie très clairement que ce sont des prestations en moins qui leur sont offertes.

M<sup>me</sup> Rochat explique que des dispositifs ont été en phase de démarrage dans le cours de l'année 2012 ; ils nécessitent une évaluation. Il ne s'agit pas de faire moins, mais de stabiliser le dispositif qui est en place. La diminution en 2012 est liée à ce que la Confédération a versé à Genève, puisque le nombre de chômeurs a diminué. Il n'est pas question de diminuer un programme en termes de formation ou de réinsertion. Les emplois de solidarité (EDS), les aides de retour en emploi (ARE) et les allocations complémentaires sociales (ACS) sont 3 axes pour la réinsertion. Il n'est pas question de faire moins en 2013 qu'en 2012. En 2012, il y avait une phase de démarrage de ces différentes mesures, raison pour laquelle il y a ce non dépensé.

M. Brunazzi se réfère à la page 33 du document sur les comptes 2012 du DSE, à laquelle figure un tableau sur la variation de ces mesures cantonale. Dans le cadre du budget 2012, M. HILER a expliqué que le CE avait décidé de maintenir un taux élevé des budgets, même s'il savait pertinemment que le démarrage des mesures prendrait du retard et que l'atteinte des objectifs ne pourrait être réalisés au 31 décembre 2012.

Le programme cantonal d'emploi et de formation (PCEF) est une mesure appelée à disparaître au bénéfice des autres mesures. Au budget 2012, 6 millions étaient prévus pour les PCEF mais seul un million a été dépensé. Ce chiffre a été réadapté à la baisse au budget 2013. Certaines positions ont baissé, car l'utilisation du programme concerné est devenue de plus en plus faible. Le non dépensé d'un programme pourrait être réalloué à un autre programme. Cette souplesse a été gardée à dessein par le CE. Il remarque que les ARE déploient leur effet en fonction de critères qui ne sont pas propre à

l'OCE mais de critères d'appel des entreprises à cette prestation. L'OCE n'a pas prise sur cela ; c'est une démarche volontaire des employeurs.

Le député (S) constate que les ARE sont passés de 15 millions en 2011 à 11 millions en 2012, ce qui représente tout de même une baisse considérable.

M. Brunazzi dit avoir fait le même constat. Il note toutefois que 2011 était une année exceptionnelle, la dotation aux ARE des autres années variant entre 11 et 12 millions.

## **Politique publique B – EMPLOI, MARCHÉ DU TRAVAIL**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Pierre Weiss et Claude Jeanneret**

#### **Introduction générale**

*La situation générale des comptes 2012 des politiques publiques dont le DSE a la charge est commentée. Les comptes 2012 du DSE<sup>1</sup> affichent un total de charges de F 1,714 milliard pour un budget de F 1,745 milliard. Soit un non-dépensé de plus de 31 millions de F.*

#### **Politique publique B « Emploi, marché du travail »**

Les comptes 2012 de la politique B pris globalement laissent apparaître un non dépensé de plus de 30 millions de F. Cette différence concerne principalement les mesures cantonales (-31.5 millions). S'agissant de la politique de l'emploi, le département annonce qu'un travail important doit être effectué sur la qualité et la fiabilité des indicateurs publiés, afin de pouvoir observer la progression de cette politique publique.

#### **Programme B01 « Réinsertion des demandeurs d'emplois »**

M<sup>me</sup> Rochat évoque la nature 35, laquelle affiche une non-dépense de 31 millions de F entre le budget 2012 et les comptes 2012. Elle indique qu'en matière de réinsertion des demandeurs d'emploi, il y a différentes mesures, à savoir les allocations de retour à l'emploi (ARE), les frais de formation et les emplois de solidarité (EdS). S'agissant des ARE, la diminution entre le budget et les comptes est de 7 millions de F. Elle précise que ces ARE consistent en une démarche volontaire de la part des demandeurs afin d'entrer dans le dispositif. Concernant les frais de formation, elle indique que le dispositif LIASI se met progressivement en place. Elle rappelle que la nouvelle loi sur l'insertion et l'aide sociale individuelle (LIASI) est entrée en vigueur le 1er février 2012 et que cette mesure commencera à déployer un effet plus important en 2013.

Le nombre d'EdS annoncé au programme de législature étaient de 1000, aux comptes 2012 ceux-ci étaient de 738 unités à fin 2012.

M<sup>me</sup> Rochat répète l'écart de plus de 30 millions de F entre le budget et les comptes 2012 a fait l'objet d'une adaptation (diminution) dans le cadre du

---

<sup>1</sup> Brochure des comptes 2012 du DSE (page 103)

budget 2013 et que cela ne signifie pas que moins d'importance est portée à cette politique de l'emploi, mais qu'il s'agit de mettre en route les nouveaux dispositifs.

Un commissaire se réfère à l'indicateur 1.1, « Nombre de jours d'indemnités versées, versus celui pour la Suisse ». Il constate que la valeur cible est de 95, que le chiffre était de 80 au budget 2012 et qu'il est de 76 aux comptes 2012. Il peine à comprendre cette valeur cible et le calcul opéré ici. Il lui est répondu que, pour cet indicateur, ne figure pas le chiffre pour les comptes 2011, car la méthode de calcul a été modifiée depuis.

Il s'agit pour le commissaire de comprendre quel est le sens de cette valeur de 100.

Il lui est répondu que la valeur de 100 représente la moyenne suisse.

Le commissaire relève que le différentiel entre la valeur cible et la valeur cantonale n'est pas très représentatif. Comme l'a précisé M<sup>me</sup> Rochat en préambule, les indicateurs doivent être améliorés et les commissaires doivent pouvoir s'approprier ces éléments. Le DSE proposera aux commissaires de revoir les indicateurs dès le budget 2014, le choix de ces derniers pourrait se faire en partie conjointement.

Un commissaire imagine que, s'agissant de l'indicateur 2.1, « Indice du nombre d'entrées au chômage longue durée, versus celui pour la Suisse », figurant en page 25, le chiffre est inférieur à 100 car il y a eu plus d'entrées au chômage de longue durée à Genève qu'en Suisse, en moyenne. Ceci lui est confirmé.

Un commissaire suppose qu'il en va de même pour les indicateurs 3.1, « Indice du nombre d'arrivées en fin de droit, versus celui pour la Suisse », et 4.1, « Indice du nombre de réinscriptions, versus celui pour la Suisse », ce qui est également confirmé.

Un commissaire demande, s'agissant de l'indicateur 5.1, « Nombre de places d'emplois de solidarité », si la valeur atteinte aux comptes 2012 correspond au seuil critique en dessous duquel le Département ne veut pas aller. Le directeur administratif et financier explique qu'il s'agit du potentiel de place existant à fin décembre (950 places réservées), mais que comme mentionné précédemment au 31 décembre 738 contrats étaient actifs. L'objectif de 1 000 places disponibles est fixé en 2016. Un commissaire mentionne que cet indicateur est peu lisible. Il lui est répondu, qu'en effet, il s'agit plus d'une donnée statistique que d'un indicateur. Un commissaire considère, globalement, que les indicateurs de ce programme B01 devraient obtenir l'appréciation « insuffisants ».

## Programme B02, Surveillance du marché du travail

M<sup>me</sup> Rochat dit que le Département a conscience qu'il faut renforcer ce secteur, lequel le sera notamment, dès 2013, par l'apport de 2 postes supplémentaires.

S'agissant de l'indicateur 1.1, « Nombre de contrôles effectués, selon l'accord de prestations du SECO », elle signale que la valeur cible a été estimée de manière trop prudente. La valeur aux comptes 2012 a dépassé la cible fixée au budget 2012.

M<sup>me</sup> Rochat indique, s'agissant de l'indice 2.1, « Nombre annuel d'entreprises contrôlées, selon l'accord de prestations du SECO », que moins d'entreprises que prévu au budget 2012 ont été contrôlées. En effet, le nombre de jours disponibles pour effectuer ces contrôles a été amputé par des jours d'absence d'un inspecteur (absence de longue durée). Il est également mentionné qu'il serait plus judicieux d'avoir un indicateur qui traite du nombre de contrôles réalisés par inspecteur plutôt que du nombre total de contrôles réalisés dans l'année. En effet, comme vu précédemment, le nombre total de contrôles varie en fonction du nombre d'inspecteurs en place et ne renseigne pas forcément sur l'efficacité de leur travail. Il s'agira de faire un choix conscient sur cet indicateur.

M<sup>me</sup> Rochat signale, s'agissant de l'indicateur 4.1, « Taux de récidive des infractions en matière de santé et de sécurité au travail », que le seuil critique est fixé à 15% et que le chiffre est de 13% aux comptes 2012. Il est ajouté que, pour cette problématique, l'OCIRT a constaté 3 situations de récidives sur 23.

Un commissaire pense qu'il aurait été plus parlant de mettre cette dernière information, plutôt qu'une donnée en pourcents, ce qui est admis.

## **Politique publique C – ACTION SOCIALE**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

## Politique publique C – ACTION SOCIALE

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Pierre Weiss et Claude Jeanneret

#### Introduction générale

*La situation générale des comptes 2012 des politiques publiques dont le DSE a la charge est commentée. Les comptes 2012 du DSE2 affichent un total de charges de F 1,714 milliard pour un budget de F 1,745 milliard. Soit un non-dépensé de plus de 31 millions de F.*

#### Programme C01, Accès à l'assurance-maladie

M<sup>me</sup> Rochat signale que la nature 36 a connu une diminution de 5.961 millions entre le budget et les comptes 2012, notamment en raison du fait que la mise en route des prestations complémentaires familiales avait été prévue en septembre au budget mais ne s'est concrètement faite qu'en novembre.

S'agissant de l'indicateur 3.1, « Coût moyen par dossier de subsides », un commissaire souhaite savoir s'il s'agit du coût administratif. Ceci lui est confirmé. Le commissaire ne pense pas que ce soit cela qui est intéressant. Il estime que les indicateurs concernant les subsides touchés par les assurés, sont plus intéressants. Il constate qu'environ 100 000 personnes ont touché des subsides en 2012, dont quelques 45 000 ont touché un subside à 100%, ce qui représente un montant de 200 000 F sur le total de 263 000 F de moyens mis à disposition pour cette politique. M<sup>me</sup> Rochat relève le peu d'élasticité que le Département a, dans la mesure où les montants des subsides sont très dépendants des primes. Un commissaire constate que cela augmente depuis 2010, régulièrement.

Un commissaire note que, concernant le système « Chèque service », il note que le nombre d'adhérents, la masse salariale et les montants versés aux assurances sociales sont des estimations. Il demande s'ils n'ont pas actuellement les chiffres correspondant à la réalité. Il est répondu que les chiffres n'étaient pas définitifs au moment de la rédaction du rapport de gestion. Le commissaire souhaite avoir les informations finales lors de la séance en plénière de Commission des finances du 29 mai 2013.

Toujours dans l'action sociale, un commissaire aimerait connaître le pourcentage actuel de réalisation du nouveau projet informatique sur le RDU

---

<sup>2</sup> Brochure des comptes 2012 du DSE (page 103)

et aimerait savoir quand aura lieu la mise en œuvre. Il souhaite que les commissaires aient un point de situation.

La secrétaire générale indique qu'il y a eu des problèmes ; le chef de projet a changé et que les choses ont été reprises en main par le directeur général de l'action sociale. Le projet est désormais suivi et bien accompagné. Il est précisé qu'une présentation pourra être faite à la commission des finances si elle le souhaite.

### Programme C02, Soutien à la famille

M<sup>me</sup> Rochat commente l'indicateur 1.1, « Taux de recouvrement ». Ce taux, de 60.47% aux comptes 2012, est en dessus de la cible. Les nouvelles sont assez bonnes. Elle rappelle qu'elle avait annoncé à la Commission des finances que le travail du SCARPA allait être amélioré prochainement. La bonne nouvelle vient de l'Office Cantonal des Véhicules (OCV) qui a formellement donné son accord au SCARPA, afin que ce dernier puisse avoir un accès direct au fichier relatif aux détenteurs de véhicules.

Un commissaire imagine, concernant les indicateurs 4.1, 5.1 et 6.1, que le Département pourra fournir les données pour les comptes 2012. Il pense que c'est surtout le chiffre pour l'indicateur 4.1, « Pourcentage de dossiers traités dans un délai inférieur ou égal à 30 jours », qui est important, car c'est celui qui fait l'objet de problèmes à la Commission des affaires sociales.

Le directeur financier explique que le problème est surtout lié au fait que les prestations complémentaires familiales ont débuté en novembre; la photographie du chiffre à fin décembre n'était ainsi pas pertinente. Les chiffres seront significatifs dès 2013.

Un commissaire suggère, comme nouvel indicateur, de mettre en rapport les subventions accordées par rapport aux charges de personnel, soit la rubrique 30 et la rubrique 36. Il y a 5 millions de charges de personnel pour soutien à la famille et 30 millions de subventions. Il trouve le coût de la prestation élevé. Le directeur financier précise que, dans ce chiffre, il faut tenir compte du SCARPA, lequel n'accorde pas de subventions (nature 36), mais produit essentiellement des charges relatives à la rubrique 33 (amortissements, provisions et irrécouvrables).

Un commissaire constate que, dans ce programme, il y a des recettes diverses (nature 43) pour 5.7 millions, lesquelles proviennent certainement essentiellement du SCARPA, ce qui lui est confirmé.

Un commissaire estime que, de façon générale, il est intéressant de regarder les subventions accordées par rapport au coût de personnel. Cela

peut être un indicateur intéressant. En lien avec cela, il signale qu'il est exigé des associations bénéficiant des subventions de l'Etat d'avoir un coût administratif modéré par dossier.

Le coût par dossier, tel que calculé par le Département, est une manière de voir les choses, mais cela n'est, à son sens, pas suffisant.

### Programme C03 « Mise en œuvre et conduite des mesures d'action sociale »

Un commissaire traite de l'indicateur 1.1, « Durée moyenne de prise en charge de l'accompagnement social et financier par l'Hospice général ». Cette durée est de 21 mois aux comptes 2012. Il aimerait comprendre ce que signifie la valeur cible de 22 mois.

Le directeur administratif et financier propose que pour les indicateurs concernant le programme C03, élaborés avec l'Hospice général, la question soit traitée lors de l'audition ultérieure de ce dernier.

Les programmes C04 « Protection des personnes adultes sous tutelle et curatelle » n'a pas fait l'objet de commentaire particulier. Le programme C05 « Action en matière d'asile et de migration », à l'instar du programme C03 sera traité lors de l'audition de l'Hospice général.

## **Politique publique C – ACTION SOCIALE (partie Hospice Général)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Pierre Weiss et Claude Jeanneret**

A noter qu'il s'agit de la dernière séance de ce type pour M. Bernard Levrat, directeur général (DG) de l'HG, appelé à d'autres responsabilités (direction générale des HUG). Le commissaire le remercie pour l'action menée au fil de son mandat au service de l'action sociale genevoise et de l'accueil des réfugiés.

D'emblée, le président du conseil d'administration (CA) de l'HG, M. Pierre Martin-Achard, indique que les années « se suivent et se ressemblent ». C'est ainsi que le nombre entrant à (bénéficiaires) l'aide sociale ou en sortant ne cesse de s'accroître. Les prestations sociales ont augmenté de 13% entre 2011 et 2012.

L'aide aux requérants évolue dans le même sens, mais l'augmentation est moindre. Le rôle des procédures dites Dublin est souligné ; il concerne 40% des requérants.

Quant au fonctionnement de l'HG, il témoigne de constance en restant dans les chiffres noirs. Les raisons en sont d'importants efforts de rationalisation, des procédures de marché public qui ont permis des économies et des revenus immobiliers en hausse. Le personnel est « mis à rude épreuve », compte tenu de l'augmentation du travail (hausse de 11% des usagers).

Se référant à la présentation synthétique sur les comptes 20123, le DG de l'HG relève les écarts importants pour les dépenses dans le domaine de l'asile.

En 2012, 6 000 personnes sont sorties de l'aide sociale, un record positif, mais le cap de 10 000 dossiers a aussi été franchi, un autre record moins positif. Une explication de cette augmentation, du moins pour quelque 400 dossiers, réside dans le retard mis à l'entrée en vigueur de la loi sur les prestations complémentaires (PC) familiales. L'écart global de quelque 30,2 millions « provient du fait que les prévisions sont difficiles à faire au niveau de l'évolution de l'aide sociale ». Un tableau complétant les informations suivies pour l'évolution de cet écart au cours des dernières

---

<sup>3</sup> Voir annexe, « S'engager pour la dignité », Hospice Général, 2 mai 2013, 14 p.

années, mettant à jour le document fourni pour le budget 2013, est demandé par le commissaire rapporteur.

Une discussion s'engage sur les indicateurs du mandat de prestations 2014-2017, certains étant jugés pertinents, d'autres supprimés, d'autres enfin étant nouveaux.

L'importance du maintien à son niveau du premier indicateur est soulignée (durée moyenne de prise en charge), soit 21 mois, malgré l'augmentation du nombre de cas. On note toutefois en p. 44 du Rapport du DSE que la durée visée est de 22 mois (et même 23 mois pour 2013 dans le document de synthèse fourni). Le DG répond que cette atteinte montre que l'HG réussit à ne pas franchir le plafond qu'il s'était fixé. Autre indicateur important en amélioration, le pourcentage de retour à l'aide sociale (33% en 2013, 35% en 2012). Donc 67% de non-retour !

La proposition de suppression de deux indicateurs sur l'évolution du revenu durant la première année de prise en charge est questionnée. La raison en est leur stabilité « déconcertante » qui amène le DG à préférer un indicateur sur les sorties permises par l'acquisition d'un revenu. Des discussions sont en cours avec le DSE à ce sujet pour éviter d'avoir des indicateurs trop liés à la conjoncture.

Dans le domaine de l'asile, l'indicateur sur la proportion des requérants indépendants financièrement, en tout ou en partie, s'est détérioré, à 30%, une évolution due à la forte augmentation du nombre de requérants et à l'évolution de la législation.

Le différentiel entre entrées et sorties qui est de 59 dossiers par mois est commenté, de même que le fait que quelque 40000 appels téléphoniques sont faits mensuellement à l'HG. L'impact de la 4ème révision de la LACI, en 2011, est noté.

Suit une discussion sur les 450 dossiers de jeunes à l'aide sociale, sur un total de 10000, un pourcentage modeste. Le DG ajoute que 200 jeunes sortent de l'école obligatoire sans orientation définie ; certains d'entre eux peuvent venir à l'HG dès 18 ans. Au total, il y a 638 dossiers de jeunes sans formation à l'OCE, précise la conseillère d'Etat.

Le DG note encore que mars 2012 a vu la fin du RMCAS ; le nombre de bénéficiaires va progressivement tendre vers 0 ; il y en a encore 2 265.

A noter que le PFQ de l'HG prévoit un ralentissement de la hausse des bénéficiaires, même si le 1er trimestre de 2013 ne correspond pas encore aux prévisions. Le nombre moyen de dossiers d'aide sociale est de 12 105 en mars 2013, dont 10 598 dossiers financiers.

En matière d'asile, on constate une hausse de 6% du nombre de requérants en décembre 2012 par rapport à l'année précédente. De nouveaux abris ont été ouverts en Lancy et Carouge (refermé à fin 2012). Les sorties du dispositif ne dépendent pas de l'HG. On ne constate pas de zones de non-droit dans les locaux gérés par l'HG.

La proportion des permis N-Dublin, en hausse, n'est pas précisément connue du directeur de l'aide aux requérants. Des considérations sur le printemps arabe et ses effets sur l'asile sont émises. Le DG ajoute que l'aide d'urgence est en moyenne de 27 mois, dont seuls 4 sont payés par la Confédération. Genève a donc un intérêt économique à des renvois plus rapides. Le commissaire suggère comme indicateur la durée de prise en charge par le canton.

S'agissant des ressources internes de l'HG, le DG note une stabilité de l'absentéisme, à 4,2%. En outre, près de 10% des postes sont autofinancés, grâce à l'augmentation des recettes propres, ce qui a permis une stabilité de la subvention de fonctionnement.

La diminution des travaux de rénovation suscite une remarque du commissaire. Elle s'explique par l'existence d'un litige quant à la surélévation d'immeubles à la Jonction. L'HG est optimiste quant à l'issue de cette cause.

L'évolution contrastée ou divergente (et non croisée, comme indiqué de façon impropre dans la note de synthèse) des prestations et des charges de fonctionnement depuis 2004 est mise en exergue. Elle reflète l'effort demandé et fourni par les collaborateurs de l'HG et le legs de l'actuel DG à son successeur.

Les participants à la séance sont remerciés par le commissaire, qui recommande l'approbation des comptes et de la gestion de l'HG.

## **Politique publique D – PERSONNES AGEES**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

## Politique publique D – PERSONNES AGEES

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Pierre Weiss et Claude Jeanneret

#### Introduction générale

*La situation générale des comptes 2012 des politiques publiques dont le DSE a la charge est commentée. Les comptes 2012 du DSE4 affichent un total de charges de F 1,714 milliard pour un budget de F 1,745 milliard. Soit un non-dépensé de plus de 31 millions de F.*

#### Programmes D01 « Mise en œuvre et conduite des actions en faveur des personnes âgées » et D02 « Soutien financier individuel aux personnes âgées »

Un commissaire s'interroge sur le coût quotidien mis à la charge des familles. Ils ont mis un coût de 8F/jour, mais ce montant pourrait aller à 21.6 F/jour/résident. Il souhaite savoir ce qu'il en est dans les autres cantons. Le directeur financier précise que ce coût avait été aligné sur celui du canton de Vaud.

M<sup>me</sup> Rochat signale que Genève connaît une politique d'autonomie de la personne âgée, avec le DARES qui injecte pratiquement la même somme dans l'IMAD que le DSE investit pour la politique des personnes âgées. Dès lors, les personnes âgées arrivent en EMS de plus en plus âgées et avec de plus en plus de perte d'autonomie. Les autres cantons n'ont pas de structures d'assistance à domicile de la personne âgée comme l'IMAD, ce qui a pour conséquence que les comparaisons sont un peu biaisées. Elle note qu'il serait malgré tout intéressant d'avoir des chiffres comparatifs.

Un commissaire se réfère à la page 80, aux « recettes diverses » de ce programme. Il demande si les 8 F/jour, pour 365 jours x le nombre de personnes en EMS figure en nature 43. Il se demande ce que cela rapporte.

Le directeur financier précise que ce montant fait baisser les subventions aux EMS. Cela oblige les personnes qui paient directement leur lit dans les EMS à payer 8 F/jour ; pour les personnes qui ne sont pas financièrement autonomes, c'est le service des prestations complémentaires qui paie ces 8 F/jour au travers du paiement du prix de pension. Il y a donc une diminution des subventions aux EMS et un financement par les personnes

---

<sup>4</sup> Brochure des comptes 2012 du DSE (page 103)

économiquement aptes à payer. Le directeur financier indique également que selon ses souvenirs, une économie de 2 à 4 millions au net, avait été avancée.

Un commissaire constate qu'ils tendent vers une augmentation des ressources des personnes âgées, de par la généralisation du 2ème pilier. Cela lui est confirmé.

## **Politique publique E – HANDICAP**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

## Politique publique E – HANDICAP

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Pierre Weiss et Claude Jeanneret

#### Introduction générale

*La situation générale des comptes 2012 des politiques publiques dont le DSE a la charge est commentée. Les comptes 2012 du DSE5 affichent un total de charges de F 1,714 milliard pour un budget de F 1,745 milliard. Soit un non-dépensé de plus de 31 millions de F.*

#### Programme E01 « Mise en œuvre et conduite des actions en faveur des personnes handicapées »

Un commissaire, en page 11, relève qu'il y a eu 61 nouvelles places créées, sur un total de 2 503, soit une augmentation de plus de 2% du nombre de places, dont 47 dans des ateliers.

Il demande ce que M<sup>me</sup> Rochat a à dire sur cette politique publique.

M<sup>me</sup> Rochat dit que cette politique publique a bénéficié d'un souffle supplémentaire, jeudi dernier lors du vote du budget. Elle rappelle que la réduction budgétaire n'avait pas touché à l'aide individuelle mais uniquement les subventions des institutions (les frais de fonctionnement). Pour certaines associations concernées cela va singulièrement améliorer la situation. Lorsqu'elle avait présenté et défendu le contrat de prestations de Pro Infirmis en Commission des finances, elle avait évoqué une augmentation des bénéficiaires, qu'elle devait défendre, et avait parlé de la prestation venant s'ajouter à la prise en charge de la personne handicapée, la CAVI, qui permet de rendre autonome et de garder les personnes le plus possible à leur domicile, allégeant ainsi les coûts globaux.

#### Programme E02 « Soutien financier individuel aux personnes handicapées »

Un commissaire constate qu'il y a 12 millions de dépenses en moins par rapport au budget. Pour l'essentiel, il imagine que cela est en lien avec des prestations complémentaires fédérales, car il y a eu une baisse du nombre de cas.

Le directeur administratif et financier rappelle qu'il y avait eu une demande de dépassement de crédit technique présentée et votée par la

---

<sup>5</sup> Brochure des comptes 2012 du DSE (page 103)

commission des finances. Cette dernière avait fait l'objet d'une présentation Powerpoint. Cette demande était en lien avec le dépassement de crédit technique liée au changement de la clé de ventilation. Cela permet ainsi d'indiquer les informations dans la bonne politique publique (D et E), conformément au budget 2013, qui avait été adapté. Un commissaire souhaite que cette présentation soit remise en annexe des réponses du département.

### Liste des subventions

Un commissaire se réfère également à la page 106, subventions accordées, et note que, pour le soutien à la famille, C02, il y a un non dépensé de 2.3 millions, l'essentiel venant des prestations complémentaires familiales. Il aimerait en connaître la raison. M<sup>me</sup> Rochat indique que cela est en lien avec le décalage dans le temps de leur mise en œuvre.

Un commissaire remarque qu'il y a une augmentation de 10% des mesures pour l'action sociale (programme C03). L'essentiel concerne l'Hospice général. Ceci est confirmé avec la précision que cela ne concerne que les prestations d'action sociale.

S'agissant du programme D02, un commissaire constate qu'il y a 24 millions de plus au niveau des prestations complémentaires fédérales – AVS et 15 millions de moins au niveau des prestations complémentaires cantonales – AVS.

Le directeur administratif et financier précise que cela a trait au changement de clé de ventilation, précédemment évoqué et que tous les éléments figurent dans la présentation qui sera jointe à la réponse du DSE.

## **Politique publique F – ENVIRONNEMENT**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

## **Politique publique F – ENVIRONNEMENT**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Roger Deneys et Jacques Jeannerat**

L'audition a eu lieu le jeudi 16 mai 2013.

#### **Ont assisté :**

#### **DIME**

- M<sup>me</sup> Künzler Michèle, conseillère d'Etat
- M. Matthey Philippe, secrétaire général
- M. Mottet Vincent, directeur financier
- M. Wicki André, directeur RH et gestion
- M<sup>me</sup> Ploix Ségolaine, directrice contrôle interne

#### **Procès-verbaliste :**

M. Riedi Gérard

---

Au niveau de la politique publique F, qu'il y a eu une grande modification par rapport à l'an passé. En effet, la politique « environnement » a été regroupée dans un même département.

### **F01 Protection de l'environnement**

Ce programme contient les prestations suivantes :

F01.01 Management environnemental

F01.02 Gestion des déchets

F01.03 Protection de l'air

F01.04 Protection contre le bruit et les rayonnements

F01.05 Gestion des sols, sites pollués et eaux souterraines

F01.06 Environnement des entreprises et risques majeurs

F01.07 Contrôle des risques dus aux substances toxiques dans l'espace bâti

### **Réalisations**

En matière d'amélioration de la qualité de l'air, les travaux relatifs à la révision du plan OPAir se sont poursuivis comme prévu. Le règlement sur la protection de l'air (K 1 70.09) a été révisé en intégrant les suggestions de la Commission d'évaluation des politiques publiques (CEPP) qui a rendu un rapport sur le sujet en 2010. La CEPP proposait notamment d'améliorer le

pilotage politique du plan et de le restreindre aux zones à émissions excessives, tout en l'intégrant dans une stratégie globale d'amélioration de la qualité de l'air qui, elle, est développée en 2013.

Par ailleurs, un accord avec la branche des garages automobiles a été signé en 2012 pour l'autocontrôle environnemental des entreprises de cette branche. Désormais, l'Etat ne procédera plus qu'à quelques contrôles ponctuels, ainsi qu'au traitement des cas difficiles dénoncés par les contrôleurs.

En revanche, le projet prévu avec les installations de traitement des déchets n'a pas débouché sur un accord en raison de la grande hétérogénéité des entreprises de cette branche et du peu de représentativité de l'association professionnelle concernée.

En matière de recyclage, le taux de recyclage des déchets urbains s'est établi à 45% en 2011. L'objectif de 50% du plan de gestion des déchets sera quant à lui difficile à atteindre dans le délai prévu, notamment par manque de moyens financiers pour les campagnes de sensibilisation, l'essentiel des moyens du fonds cantonal de gestion des déchets ayant servi ces dernières années à couvrir les frais d'exploitation des espaces de récupération. Toutefois, la redevance sur l'incinération a été augmentée de 4 francs par tonne en 2012 et une nouvelle redevance de 2 francs par tonne introduite sur la mise en décharge des déchets inertes. Ces nouveaux fonds permettront de reprendre les campagnes de sensibilisation dès 2013.

Le projet de renouvellement de l'usine d'incinération des Cheneviers s'est poursuivi. Des études approfondies ont été menées en collaboration avec les SIG et l'Association des communes genevoises.

## **Ecarts avec le budget**

### *33 - Amortissements, provisions, irrécouvrables*

Un écart de plus 297'000 francs (17,5 %) apparaît. Il est lié aux provisions pour les sites contaminés. La rubrique 33 comporte effectivement les amortissements (c'est-à-dire des actifs) et des provisions pour sites contaminés. Il s'agit ainsi d'une gestion très dynamique. Chaque nouveau site découvert devant faire l'objet d'un assainissement au sens de la loi fait l'objet d'une provision. Cela dépend également de l'étendue des travaux, du moment où ils sont réalisés et de la participation de la Confédération. Dans le même temps, d'autres sites sont assainis et les provisions sont alors dissoutes, ce qui donne lieu à des revenus. En d'autres termes, chaque année, il y aura des variations.

## **F02 Energie**

L'énergie apparaît désormais sous la politique Q (voir rapport relatif).

## **F03 Gestion des eaux**

Ce programme contient les prestations suivantes :

F03.01 Gestion, surveillance et assainissement des eaux

F03.02 Renaturation des cours d'eau et des rives

## **Réalisations**

Le projet de construire le nouveau barrage de Conflan a progressé. Le Conseil d'Etat a approuvé les conclusions de l'étude de faisabilité et les a transmises au DETEC.

Après les deux premiers Schémas de protection, d'aménagement et de gestion des eaux (SPAGE) réalisés sur les bassins versants Aire-Drize et Lac Rive Gauche adoptés par le Conseil d'Etat en 2010 et 2011, le troisième des six bassins versants traités a été celui du bassin versant Lac rive droite ; il a été adopté par le Conseil d'Etat en 2012.

Pour le domaine bâti et les surfaces imperméabilisées ou urbanisées, la planification cantonale de la gestion et de l'évacuation des eaux usées et pluviales se fait par les Plans régionaux d'évacuation des eaux (PREE). Le PREE Allondon-Champagne a été adopté par le Conseil d'Etat en 2012. Le PREE Aire-Drize est terminé et est en phase de consultation. Les PREE Nant d'Avril et Seymaz sont en cours de finalisation.

Le chantier de la renaturation de l'Aire, 3e étape – tronçon aval Lully – pont des Marais, avec son important volet de protection contre les crues, permettant notamment de sécuriser le quartier Praille/Acacias/Vernets contre les inondations, s'est ouvert en septembre 2012.

Afin de se mettre en conformité avec la législation fédérale et assurer un financement durable de l'assainissement des eaux, un projet de loi modifiant la loi sur les eaux (L 2 05) dans le but de réviser le mode de financement de l'assainissement des eaux a été adopté par le Conseil d'Etat à l'intention du Grand Conseil le 12 décembre 2012. Ce projet de loi prévoit l'adaptation des taxes existantes, à savoir la taxe d'épuration et la taxe de raccordement, et propose un nouveau mode de financement pour le réseau secondaire d'assainissement, dont l'instauration d'une taxe incitative pour préserver la perméabilité des sols. Ce Pl est actuellement à l'étude en Commission.

La vidange du barrage de Verbois a pu être réalisée en 2012 après 10 ans sans vidange. Les opérations soigneusement préparées avec les partenaires français se sont bien déroulées et les mesures préventives mises en place ont permis de limiter les impacts sur la faune et la flore.

Le 3 décembre 2012 a été signé un nouveau protocole d'accord transfrontalier pour la gestion de l'eau et des milieux aquatiques sur l'agglomération franco-valdo-genevoise. Ce document remplace le protocole de 1997 qui était à la base de la participation genevoise aux contrats de rivières transfrontaliers.

## **Ecart avec le budget**

### *43 - Recettes diverses*

Un écart de moins 2,4 millions de francs par rapport au budget 2012 et d'environ 9 millions de francs par rapport au compte 2011.

L'ICF a observé un décalage entre les frais effectifs et ce qui est refacturé par l'État à SIG en matière d'assainissement de l'eau. Une comptabilisation était faite sur la base du budget avant que les décomptes de l'année précédente soient disponibles. Concrètement, cela se traduit par une correction à la baisse des revenus effectifs.

Dans la perspective du transfert d'actifs à SIG il y a quelques années, il y avait la volonté de développer l'autocontrôle au niveau de l'exploitant et que la mission effectuée par le département soit une mission de haute surveillance. Ce dernier point impliquait donc que le dispositif du département soit revu à la baisse. Ainsi, les coûts effectifs de mission de surveillance ont été revus. Il faut d'ailleurs rappeler qu'ils sont répercutés sur le coût de l'eau.

Il y a donc deux effets cumulatifs.

### *46 - Subventions acquises*

Un écart de plus 1 million de francs apparaît (près de 3 millions aux comptes pour 1,7 million au budget).

La Confédération participe à hauteur de 41 % aux projets de renaturation des rivières (c'est le maximum qui peut être obtenu de la Confédération). Les premières subventions fédérales liées au chantier de la 3<sup>e</sup> étape de l'Aire ne seront pas versées avant 2013 (écart : moins 599 900 francs). Mais il y a une participation de la Fondation Wildsorf pour le projet Seymaz 3<sup>e</sup> étape (écart : plus 1 888 249 F). Pour cette étape, la participation totale de cette Fondation

se monte à environ 2,5 millions de francs. A noter qu'elle n'a pas participé à d'autres projets de ce genre.

Le projet de renaturation de la Seymaz va se poursuivre dans les zones urbanisées.

La 3e étape de la renaturation de l'Aire représente 30 millions de francs, parce qu'il y a tous les ouvrages anti-crues prévus, ce qui est précisément subventionné par la Confédération. Pour la Seymaz, il n'y a pas eu vraiment d'ouvrages réalisés. C'est plutôt de l'espace qui a été réaménagé. Cela coûte en terres agricoles, mais c'est moins cher que de construire un barrage ou un autre ouvrage.

S'agissant de la renaturation de ces rivières du côté français, il est indiqué qu'un projet est prévu à Saint-Julien-en-Genevois. En effet, il y a une coordination sur toutes les rivières, tous les bassins versants et toutes les nappes phréatiques. Le concept repose sur un document intitulé « Contrat de rivières transfrontalier ». Dans le cas du Foron, un travail important a été réalisé du côté français et le canton de Genève en bénéficie également.

Dans les projets pour les prochaines années figure le principe, au niveau du PAV, de sortir l'Aire à l'air. Figurent également des travaux autour du Nant d'Avril et le long de la Versoix.

## **Indicateurs**

*Objectif 1.1. Part de stations affichant un indice biologique global normalisé de bon à très bon.*

Question : combien de stations de mesures existe-t-il ?

Le canton est divisé en 6 secteurs qui comprennent chacun 20 points de mesures, soit 120 points de mesures. Chaque année, un secteur fait l'objet de 4 contrôles donnant lieu à 80 mesures par année (4 x 20), de sorte que l'ensemble des secteurs est couvert en 6 ans. L'indicateur 1.1 agrège le résultat des 6 secteurs. Il est donc mis à jour chaque année avec le résultat des nouvelles mesures.

## **F04 Nature et paysage**

Ce programme contient les prestations suivantes :

F04.01 Espèces, écosystèmes et paysages

F04.02 Loisirs de plein air et activités portuaires

## Réalisations

Conformément aux orientations stratégiques arrêtées par le Conseil d'Etat, l'action a été orientée vers la structuration de cette politique publique dans le cadre du Projet d'agglomération et auprès des acteurs concernés au sein du canton. Les questions de paysage et d'espaces à disposition du public, tant en ville que dans l'espace rural, ont connu un déploiement conséquent. Avec l'entrée en vigueur de la Loi sur la biodiversité et la mise en œuvre de la Stratégie Biodiversité suisse, les points forts qui ont été travaillés sont l'intégration d'éléments de nature dans le tissu urbain et la prise en compte des corridors biologiques.

## Ecarts avec le budget

### *33 - Amortissements, provisions, irrécouvrables*

Il apparaît un écart de 330% entre le budget et les comptes (plus 6,46 millions de francs).

Le rapport du contrôle financier de la Ville de Genève du 23 novembre 2011, portant sur la Gérance immobilière municipale, indique qu'un tiers de la redevance du parking du Mont-Blanc encaissés par l'Etat doit revenir à la Ville de Genève, en application d'une convention du 23 février 1970. Une provision de 5 825 424 francs a été constituée en 2012.

La redevance totale annuelle se situe entre 3 et 3,5 millions de francs, dont un tiers doit revenir à la Ville de Genève.

## F05 Politique agricole

Ce programme contient les prestations suivantes :

F05.01 Administration et contrôle de la politique agricole fédérale

F05.02 Promotion de l'agriculture locale

## Réalisations

La réalisation de l'objectif figurant dans le programme de législature s'est notamment concrétisée par la signature d'une convention de mise en œuvre entre la Confédération, le canton et une association privée relative à un projet de développement régional (PDR). Ce PDR est axé sur le renforcement des filières agricoles du canton à travers la réalisation d'infrastructures agricoles durables. La mise en œuvre du projet a démarré en juillet 2012 et son niveau de réalisation était de 16% à la fin de l'année, soit un niveau conforme aux prévisions.

Concernant la prise en compte de l'agriculture dans l'aménagement du territoire, la DGA a œuvré pour intégrer la dimension agricole dans les réflexions territoriales du canton à travers notamment le projet de révision du Plan directeur cantonal, le suivi des grands projets et les demandes d'autorisation de construire.

Comme chaque année, et en application du droit fédéral, la direction générale de l'agriculture a géré, sur les plans administratif et financier, les paiements directs en faveur de l'agriculture. Les subventions fédérales redistribuées à ce titre (nature 37) se sont élevées à près de 21 millions de francs, ce qui représente quelque 70 % des dépenses du programme F05.

Les dépenses cantonales (hors subventions fédérales à redistribuer) relatives au programme F05 sont, pour moitié environ, formées par l'octroi de subventions (nature 36). Les aides accordées en 2012 ont été principalement orientées en faveur de la promotion de l'agriculture, dont notamment l'indemnité monétaire et non-monétaire de 2 580 150 francs octroyée à l'Office de promotion des produits agricoles de Genève (OPAGE). Pour le surplus, les subventions cantonales versées ont notamment permis de soutenir la vulgarisation agricole et les compensations écologiques.

### **Ecarts avec le budget :**

#### *43 - Recettes diverses*

Un écart important, moins 4,5 millions (moins 67%) apparaît.

Les montants prévus pour la taxe sur la plus-value foncière, dont le règlement a été adopté en fin d'année 2012, n'ont pas pu être facturés. A noter que ce règlement devra être modifié en raison de la LaLAT.

Pour l'année 2013, le montant total de la taxe devrait se situer entre 2 ou 3 millions de francs.

## **Politique publique G – AMÉNAGEMENT ET LOGEMENT**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

# Politique publique G – AMÉNAGEMENT ET LOGEMENT

## Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Emilie Flamand et M. Frédéric Hohl

Audition du 3 mai 2013

### G01 – Accès au logement

#### *Projets prioritaires*

- LUP : acquisition de 11 parcelles, promesse pour 4 autres parcelles, totalisant 31'236 m<sup>2</sup> pour un montant de 40.3 mio, soit un potentiel à terme de 330 logements.

#### *Explication des écarts*

30 Charges de personnel : l'écart de -1.1MF (-13.8%) est essentiellement dû à des engagements différés et à une activation des charges de personnel liées au projet SIDLO non prévue au budget.

36 Subventions accordées : les subventions non-monétaires liées aux capitaux de dotation FIDP/FPLP ont été inférieures au budget à cause des taux d'intérêt moins élevés que prévus. Les subventions au logement social ont également été inférieures en raison de la poursuite de la baisse des taux hypothécaires. En revanche, les allocations au logement du secteur subventionné et libre ont été plus importantes que prévu et ont fait l'objet d'une demande de dépassement de crédit.

43 Recettes diverses : le remboursement des surtaxes HLM est plus important que prévu (cela est aussi dû au manque de mobilité).

#### *Questions des commissaires*

Comment expliquer les mouvements contradictoires entre subventions au logement social et au logement du secteur libre et subventionné ?

Les subventions à l'exploitation du logement social baissent car le parc HLM diminue. Pour les logements HM, dont les subventions sont versées directement aux locataires, celles-ci augmentent. L'augmentation des allocations au logement du secteur subventionné et libre montre que plus de ménages ont des problèmes financiers pour se loger, et le manque de mobilité dans le marché n'aide pas.

Quid de la forte baisse du nombre de logements autorisés (-53% entre 2011 et 2012) ?

La comparaison avec 2011 n'est pas forcément pertinente, car un grand projet avait été concrétisé cette année-là, ce qui avait gonflé le chiffre. On constate tout de même une légère tendance à la baisse des autorisations. Les petits projets prennent comparativement plus de temps, car leur rationalité économique est plus complexe.

## **G02 – Aménagement du territoire**

### *Projets prioritaires*

- dépôt du plan directeur cantonal révisé au GC
- signature du projet d'agglo 2
- avancée de projets d'importance cantonale (PAV, MICA, Vergers, Chapelle-les-Sciars, Bernex-Est)
- priorisation des PSD (qui passent de 16 à 10)
- adoption de 15 PLQ permettant de construire environ 1750 logements et 17'700 m<sup>2</sup> de surfaces brutes de plancher d'activités

### *Explication des écarts*

30 Charges de personnel : mutualisation des charges de personnel de l'OU. La baisse constatée en G02 a permis de compenser les charges supplémentaires de G03. Le programme G03, beaucoup plus petit, est plus facilement impacté par les changements au niveau du personnel.

31 Dépenses générales : plusieurs grands projets ont été décalés dans le temps : Grands Esserts, Cherpines, Bernex, PAV, interfaces CEVA. D'autres projets ont été suspendus ou mis en seconde priorité : ex. Pallanterie, Puplinge, Versoix.

### *Objectifs et indicateurs*

L'indicateur PAV, jugé trop abscons, est appelé à disparaître. Le PAV va désormais être considéré comme un grand projet parmi d'autres, et aura donc un indicateur se traduisant en nombre de logements planifiés.

## **G03 – Conformité des constructions et des chantiers**

### *Projets prioritaires*

- revoir le processus des autorisations par voie de procédures accélérées (APA) pour permettre la délivrance des autorisations de construire dans un délai de 30 jours, pour 80% des cas au moins. Pour rappel, 60% des dossiers peuvent être traités en APA (modifications mineures, genre véranda, velux, piscine, etc.). Il y a la volonté d'en faire une vraie procédure accélérée.
- dématérialisation complète du processus d'autorisation de construire.

### *Explication des écarts*

33/36 Provisions/subventions accordées : on observe un effet de décalage sur les bonus rénovations et énergie, compensé par une baisse dans les subventions (36). En effet, la dépense est engagée au moment de la demande (sous forme de provision - 33), mais n'est versée qu'après les travaux sur justificatif (subvention - 36). Au moment du paiement, on atteint la neutralité comptable, car on dissout la provision correspondante. Il ne peut donc y avoir de mauvaises surprises, la seule étant qu'une provision ne soit finalement pas utilisée si les travaux ne se font pas. Cela sera plus simple avec MCH2 dès 2014, il devrait y avoir moins d'écarts.

### *Questions des commissaires*

Quel sera l'effet des douzièmes provisoires sur les comptes 2013 ?

Il y aura certainement un important effet retard, car les services ont tout gelé pendant les 4 premiers mois où l'Etat fonctionnait sous le régime des douzièmes provisoires.

Le magistrat rappelle d'autre part qu'il ne faut pas confondre le bonus à l'énergie, qui relève de la politique G, avec le chèque-énergie (politique Q). Le bonus à l'énergie et rénovations finance des travaux énergétiques dans des immeubles à loyers modérés ou plafonnés.

## **G04 – Géodonnées de référence et garantie des droits réels**

### *Projets prioritaires*

- amélioration des délais de traitement des réquisitions et demandes d'extrait au registre foncier
- application métier « Capitastra » introduite à fin 2012

- représentation du cadastre en 4D est en préparation pour représenter l'évolution du territoire dans le temps.

### *Explication des écarts*

43 Recettes diverses : la baisse des émoluments du Registre foncier (suite à une remarque ICF) a été compensée par une hausse du volume des demandes. Il était donc difficile de faire des prévisions précises. Le traitement des dossiers en souffrance est en progression. De 5800 dossiers en retard à fin 2011, on est maintenant à 3600 (chiffre à vérifier). La diminution des nouvelles demandes a aussi favorisé ce progrès.

### **Investissements**

- Acquisition de parcelles LUP
- Poursuite d'aménagement du site de la Bécassière pour les gens du voyage
- Développement en cours du système d'information du logement (SIDLO)
  - crédit complémentaire à l'étude devant la commission des finances
- Dotation des fondations pour permettre la réalisation de LUP
- Octroi de financements aux coopératives

### *Question des commissaires*

Comment expliquer le manque de prévisibilité du remboursement des prêts ?

Le magistrat indique qu'il faut distinguer les prêts aux coopérateurs et les prêts aux coopératives. Les premiers permettent à des particuliers d'acquérir des parts sociales, et offrent donc une très bonne prévisibilité du remboursement. Les seconds permettent d'aider les coopératives pour les étapes en amont de la construction (études, etc.), celles-ci ayant généralement peu de fonds propres. La durée du prêt est donc plus difficile à estimer, en raison des aléas liés aux autorisations de construire, recours, etc.

Quels sont les projets d'écoquartier en cours et quelle définition donne-t-on à ce concept ?

Aux Cherpines, on développe un projet de quartier durable : les trois piliers du développement durable, y compris l'aspect de la gouvernance, sont pris en compte. Une décision a été prise il y a peu de créer un groupe de travail interdépartemental pour élaborer un cadre et une méthode de ce qu'est

un écoquartier. Il existe une volonté de travailler sur un processus permettant d'aboutir à un quartier durable et d'avoir des projets exemplaires, sans être pour autant des petits morceaux de territoire d'exception. L'objectif est de poser la définition et la méthodologie d'ici la fin de l'année.

## **Cartographie des risques**

### *Risque de surtaxation des frontaliers*

Le magistrat en charge rappelle que cette réflexion est embryonnaire. Le CE est parti du principe qu'il fallait considérer des éléments qu'on ne maîtrise pas mais qui peuvent avoir des conséquences très importantes. La modification de la loi française sur les successions, ainsi que le nouveau modèle de taxation de la sécurité sociale, présentés par le gouvernement, risquent d'augmenter fortement la pression sur le logement à Genève. La France contrôle plus strictement la notion de résidence et le CE ne va pas décourager cela, au contraire. La présence d'habitants non-déclarés (personnes qui disent résider en Suisse mais résident en France) coûte très cher aux communes françaises voisines. Cela dit, il faut être conscient que les nouvelles conditions posées par la France risquent de ramener de nombreux « Suisses de l'étranger » à Genève et donc de faire pression sur le marché du logement.

### *Gestion des risques*

Elle est insuffisante au niveau de l'Etat en général et du DU en particulier, en raison des retards importants pris en matière de contrôle interne. Ce premier volet est en cours d'amélioration et la gestion des risques suivra.

## **Politique publique H – SÉCURITÉ ET POPULATION**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Sur la question des amendes des prestations des programmes H01, H02 et H04, qui augmentaient toutes de 7,3 % par rapport au budget, les membres de la sous-commission ont reçu pour réponse que cela est dû à une clé de répartition. Un complément d'explications sur cette ventilation est demandé

M. Maudet répond que l'augmentation est de 7,3 % partout dans les comptes, car la clé de ventilation du budget a été appliquée aux comptes également. Les comptes reflètent une réalité comptable, mais pas la réalité du taux d'effort, en termes de contrôle de gestion qui permettrait de savoir, dans la réalité de la pratique de la gendarmerie, ce qui fait l'objet d'un effort important ou ce qui a été plus sanctionné en raison de l'évolution des incivilités.

Il admet que cette répartition n'est pas très heureuse mais relève, par ailleurs, le progrès déjà réalisé en passant d'une comptabilité d'encaissement à une comptabilité d'émission. Par le passé, ce qui figurait dans les comptes représentait ce qui avait été encaissé alors que, désormais, les comptes seront le reflet de ce qui a été émis, ce qui permettra une meilleure estimation de l'action globale de la police.

## Politique publique H – SÉCURITÉ ET POPULATION

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Renaud Gautier et Roger Deneys

*Un député commence par rappeler que tout document servant à une audition de la commission des finances doit parvenir au moins 72 h ouvrable avant ladite audition, afin que les commissaires, qui sont des députés de milice, aient le temps de se préparer. Il annonce avoir reçu les documents vendredi dernier, ce qui était hors délai. Il signale qu'il n'est pas normal que les députés doivent consacrer leurs week-ends à leur mandat politique.*

M. Maudet s'excuse au nom du département. Il déclare que les délais seront à l'avenir respectés.

Un député demande comment s'expliquent les fortes hausses, environ 20 %, que l'on constate dans la quasi-totalité des programmes à la nature 305 'assurance maladie et accident'. Il précise qu'il ne s'agit toutefois pas d'une hausse linéaire qui se retrouve partout. M. Boscardin répond que cela est certainement dû à une variation du taux appliqué. Il ajoute que si l'Office du personnel de l'État modifie ces taux, les valeurs changent.

#### Programme H 01 'Population, droit de cité et migration'

Un député demande à quoi est due la forte hausse de la nature 'coût des prestations de moyens', qui passe d'environ 6 millions à environ 15 millions entre le budget 2012 et les comptes 2012. Il précise qu'il s'intéresse à la variation et non au montant total.

Il fait part de sa désapprobation de la politique de l'Italie concernant Dublin. Il reconnaît qu'il ne s'agit pas d'une prérogative cantonale, mais rappelle que la charge de ce défaut de politique revient, elle, aux cantons. M. Gautier, comme il l'avait fait l'année précédente à Mme Rochat, demande à M. Maudet de relayer cette réprobation auprès des autorités fédérales.

M. Maudet répond que tous les cantons aéroportuaires se sont plaints à ce sujet lors de la dernière conférence sur l'asile en janvier 2013. Il signale que depuis lors, la situation s'est légèrement améliorée avec l'Italie, qui accueille désormais un peu plus de monde.

Un député demande quand le service des objets trouvés sera externalisé. Il rappelle que Genève est l'un des derniers cantons à avoir un tel service cantonal.

M. Maudet répond qu'une restructuration interne est en cours, qui aboutira à une baisse des coûts, notamment par la diminution de la dotation en personnel de 6 ETP à 5 ETP. Il ajoute en outre que le service disparaîtra du programme H 01 et sera rattaché au réseau police.

Un député fait valoir qu'il est étrange que la dotation soit réduite, alors qu'elle a augmenté l'année dernière.

M. Boscardin indique qu'une erreur d'imputation s'est glissée dans les comptes et qu'il n'y a pas eu d'augmentation à 7 ETP. Il signale que l'erreur a été corrigée entre-temps.

Un député demande où se retrouve l'ETP égaré.

### Programme H 02 'Sécurité publique'

Un député demande ce qui a été fait à la nature 33 du programme H 02 pour que le montant passe de près de 4 millions à près de 65 millions.

M<sup>me</sup> Nguyen-Tang Bompas répond que l'on ne peut pas comparer cette rubrique entre le budget et les comptes 2012. En effet, elle indique que le service des contraventions comptabilise désormais ses affaires à l'émission et non plus à l'encaissement, ce qui génère la constitution de provisions pour débiteurs afin de prendre en compte le risque de non-recouvrement.

Un député demande pourquoi le budget indiquait 4 millions.

M<sup>me</sup> Nguyen-Tang Bompas répond que le changement du mode de calcul n'était pas connu au moment de l'établissement du budget.

M. Maudet ajoute que le département est venu devant la commission des finances pour corriger le budget 2013 en septembre 2012 au vu des résultats 2012.

M<sup>me</sup> Nguyen-Tang Bompas indique que 23 millions sont prévus au budget 2013 pour la formation d'une provision.

Un député demande comment une telle baisse est possible.

M. Maudet répond que les 65 millions de 2012 s'expliquent par l'absorption des années précédentes, les impayés étant passés en irrécouvrables.

M<sup>me</sup> Nguyen-Tang Bompas précise que près de 36 millions concernaient en 2012 des contraventions prescrites. Elle ajoute qu'aucun montant d'irrécouvrable n'a été inscrit au budget 2013, ce qui ne signifie pas que ce montant sera nul. Elle annonce toutefois qu'il ne sera pas comparable à celui de 2012, année où l'on a procédé à un grand ménage.

M. Maudet indique qu'une part non négligeable des 23 millions devrait finalement être encaissée par l'État, même s'il indique que la possibilité de convertir ces amendes en jours-amendes pourrait faire baisser cette proportion.

Un député suggère que le département fasse un point de situation devant la commission des finances à ce sujet prochainement.

M. Maudet répond qu'il est prévu qu'une communication solide concernant le service des contraventions soit présentée à la commission au début du mois de juin.

Un député demande s'il est exact que la nature 304 'caisse de pension et de prévoyance' du programme (H 02) comprend les parts patronales des cotisations sociales, plus le supplément que verse l'État pour les retraites des policiers.

M. Maudet répond qu'à sa connaissance, le mécanisme de supplément évoqué n'existe plus, mais qu'une vérification sera faite.

Un député demande un point de situation concernant les heures supplémentaires de la police.

Un député fait remarquer que ce qui intéresse la commission des finances sont les heures supplémentaires effectuées.

M. Maudet annonce que depuis le 1er janvier 2013, un point de situation est effectué tous les trois mois. Il indique qu'il existe trois types d'heures supplémentaires: les heures structurelles, les heures conjoncturelles et les heures 'fictives', générées par les mécanismes décidés en 2010. Il annonce que ces dernières sont beaucoup trop importantes et qu'il a la volonté de les réduire. M. Maudet signale que les heures conjoncturelles sont difficiles à maîtriser et indique que les chiffres sont comparables aux années précédentes. Il annonce qu'une négociation est en cours pour que les frais découlant des matchs du Servette FC et du Genève-Servette soient en partie répercutés sur le prix des billets.

Un député souhaiterait que le département transmette à la commission un tableau avec les différentes catégories d'heures supplémentaires pour les années 2010, 2011 et 2012.

Un député confirme qu'il est important que la collectivité sache quel est le coût généré par les manifestations, indépendamment de la question de savoir qui paye.

Un député rappelle que ni la commission des finances, ni le parlement ne s'opposent aux heures supplémentaires de la police, mais que les mécanismes de calcul sont critiquables.

Un député fait remarquer que les matchs de foot sont planifiés bien à l'avance et que les charges ne devraient pas être comptées en heures supplémentaires.

M. Maudet indique que la problématique des heures supplémentaires est largement tributaire d'accords passés avec la police ces dernières années, parfois oralement.

Un député s'étonne de constater que les dotations 'amendes' des prestations H 02.01 à H 02.04 augmentent toutes de 7.3 % par rapport au budget. Il demande s'il s'agit de chiffres réels et, cas échéant, selon quelle clé les chiffres ont été reventilés.

### Programme H 03 'Sécurité civile'

Un député demande cette année encore des précisions sur OSIRIS.

M. Maudet répond que le dispositif OSIRIS sera présenté en détail à la commission des finances lors d'une des dernières séances avant la pause estivale.

Un député rappelle que ce projet est pendant depuis plus de dix ans.

### Programme H 04 'Armée et obligation de servir'

Un député demande où se trouvent les dépenses pour les abonnements des revues pour les militaires. Il se demande si une version plus détaillée des comptes était distribuée les années précédentes, car ces dépenses se trouvaient dans les comptes précédents.

M<sup>me</sup> Nguyen-Tang Bompas confirme que les comptes et budgets des départements ont été harmonisés, car ils ne présentaient pas tous le même degré de détails. Le département annonce que le montant des dépenses relatives aux abonnements des revues militaires sera transmis aux députés.

### Programme H 06 'Exécution des poursuites et faillites'

Un député demande quand l'office des poursuites acceptera d'autres moyens de paiement que l'espèce lors de réalisation de biens. Il estime que cela constitue une aubaine pour qui souhaite blanchir de l'argent.

M. Pommaz répond que la loi fédérale concernant la lutte contre le blanchiment autorise cette pratique aux offices des poursuites. Il rappelle que de nombreux objets sont cédés à quelques centaines de francs, ou moins, et qu'il est pratique que ces transactions s'effectuent en espèce.

M. Pommaz ajoute que certaines transactions demandent déjà d'être effectuées par chèque. Il indique qu'une consultation est en cours à ce sujet et que le canton suggèrera que l'encaissement en espèce soit toujours la norme pour les petits montants, mais que le système soit réformé pour les gros montants.

Un député juge incroyable qu'un tel système soit encore en vigueur dans le climat bancaire actuel. Il estime que le trafic en espèce auquel on assiste à l'office des poursuites ferait les choux gras de plus d'un journaliste.

M. Pommaz précise qu'un règlement interne dispose que les transactions importantes sont signalées au parquet. Il ajoute que cette concentration en espèce pose également des problèmes en termes de sécurité.

Un député demande des précisions sur le processus de mise en place informatique à l'office des poursuites et faillites.

M. Pommaz répond que le dispositif est déjà en exploitation à l'office des faillites. Il annonce que le système fonctionne, malgré les problèmes inhérents à tout lancement. Concernant l'office des poursuites, M. Pommaz indique que le déploiement est en cours et doit se terminer en 2015. Il signale qu'un audit a été commandé parallèlement à ces mises en œuvre.

M. Maudet précise que ces implantations feront partie du rapport décrivant une vision d'ensemble de l'informatique, qui sera présenté prochainement au GC.

Un député rappelle que des abus incroyables ont été relevés dans le domaine de l'informatique, ce qui a généré une immense méfiance à cet égard de la part de la commission des finances.

### Programme H 07 'Privation de liberté et mesures d'encadrement'

Un député demande s'il est exact qu'une école de gardiens n'a pas ouvert faute de candidats.

M. Boscardin confirme. Il précise que la plus grande part du recrutement est en cours.

M. Maudet rappelle que les critères d'engagement selon la F 1 50 sont très strictes (âge minimum de 35 ans, critère de nationalité, etc.). Il indique que le recrutement est désormais effectué selon les critères B 5 05 (agent de détention), qui sont plus souples, ce qui permet d'étendre le bassin de recrutement.

## Programme H 08 'Droits humains'

Un député fait remarquer que la commission des finances a le souci d'éviter à tout prix les doublons, dont les raisons sont parfois historiques. Il indique que les domaines complexes de l'intégration, de la dépendance et de l'autonomisation des femmes sont particulièrement concernés par ce problème. Il se demande s'il ne serait pas pertinent de mettre en place des synergies entre les différents intervenants, publics ou non.

Par ailleurs, il demande pourquoi aucune précision n'a été transmise concernant la prestation H 08.04 'mise en œuvre de la politique de solidarité internationale'. Il juge ce manque d'information d'autant plus inacceptable que la commission a attiré l'attention du CE sur le problème du manque de transparence dans ce domaine lors des débats du budget 2013. Il annonce que le prochain débat budgétaire sera brûlant sur ce point. M. Gautier rappelle qu'il souhaite recevoir une liste détaillée des projets avec les montants investis et indiquant leur réussite ou leur échec.

M. Maudet indique qu'un rapport annuel sur la solidarité internationale est transmis chaque année au GC entre mai et juin. Il ajoute que les chiffres ne sont pas disponibles assez tôt pour être inclus dans les comptes, qui sont élaborés en février. M. Maudet signale qu'il avait estimé que cette information serait suffisante pour les députés.

Un député indique qu'il n'appartient pas aux députés d'aller chercher ces documents par eux-mêmes. Il rappelle que le niveau de communication sur cette prestation est au plus bas et ressemble fortement à une boîte noire.

M. Maudet entend la critique et indique que le document de présentation des comptes mentionne qu'un bilan de législature sera présenté prochainement.

M. Giovanola précise que le document prochainement transmis au GC présente, sur une trentaine de pages, le détail de cette politique, comprenant une part d'autocritique.

M. Maudet signale que le département ne prétend pas que tous les projets sont des réussites dans le domaine de la solidarité internationale. Il mentionne à ce titre les projets menés à Haïti, qui rencontrent souvent un échec. M. Maudet rappelle que si cette problématique fait partie de ses propres priorités, le thème n'est pas pour autant le seul axe de travail du département.

Néanmoins un député rappelle que les questions des subventions ne sont pas mises en corrélation avec les indicateurs. Il estime que certaines subventions mériteraient certainement une réévaluation si une telle analyse était possible.

## Investissements

Un député rappelle que le financement du système POLYCOM devait être réparti entre les différents services et institutions qui l'utilisent, à savoir gendarmerie, APM, pompiers, gardes-frontière, gardes-faune, etc. Il rappelle que la commission des finances avait clairement affirmé que chacun des partenaires devait payer sa part. Il demande donc s'il est exact que la ligne des investissements représente uniquement la part de la police.

M<sup>me</sup> Nguyen-Tang Bompas répond que la ligne de crédit POLYCOM ne comprend en aucun cas des parts hors État. Elle indique ne pas être sûre s'il s'agit de la part police ou de l'ensemble de la part cantonale.

M. Deneys demande ce qui explique le retard de CURABILIS.

M. Maudet répond d'abord que si les besoins auxquels répondra CURABILIS sont réels, les moyens choisis pour y répondre sont dépassés. M. Maudet indique que le retard s'explique, d'une part, par la complexité du projet et, d'autre part, par le fait que certains s'arrangent du fait que les coûts de fonctionnement qui seront engendrés par le fonctionnement de l'établissement sont reportés. Par ailleurs, il signale que la logique pavillonnaire est problématique, et que l'on tente de corriger quelque peu cela. Il termine en affirmant que le bâtiment devrait être livré au 1er janvier 2014, pour une mise en exploitation au 1er avril 2014.

Un député demande quels sont les surcoûts de CURABILIS au niveau des investissements.

M. Maudet répond que les surcoûts devraient atteindre entre 10 et 15 %.

Un député pose la même question concernant les surcoûts d'exploitation.

M. Maudet répond que certains points sont encore en suspens au niveau du fonctionnement, notamment quant à la définition des besoins sécuritaires.

Un député se demande pour quelles populations a été pensée cette institution. Il suggère au département de communiquer à ce sujet.

M. Maudet abonde dans ce sens et ajoute qu'il est prévu que les services de l'Unité cellulaire psychiatrique (UCP) et de la Pâquerette y soient transférés. Il indique qu'il est prévu que l'UCP actuelle puisse être reconvertie en espace d'accueil pour les mineurs ayant des troubles psychiques. Il précise qu'il sera certainement possible de désengorger quelque peu Champ-Dollon par un transfert de certains détenus.

### Appréciation des risques

Un député indique en préambule que le GC et la commission des finances ont très peu de recul concernant l'appréciation des risques potentiels. Il rappelle qu'il a été demandé aux départements de signaler les risques au-dessus de 20 millions de francs.

M. Maudet répond que le seul risque de cette catégorie qui a été identifié réside dans une potentielle défaillance dans la gestion d'une catastrophe ou d'un événement majeur (programme H 03 'Sécurité civile'). Il ajoute qu'il existe d'autres types de risques: risque d'image, de crédibilité de l'État. M. Maudet évoque à ce titre une grève de la police.

Un député fait remarquer qu'une émeute à Champ-Dollon avec plusieurs décès pourrait entrer dans la catégorie supérieure à 20 millions.

M. Maudet répond qu'il est difficile d'évaluer ce risque à plus de 20 millions, même s'il s'agit d'un risque majeur, dont les conséquences non monétaires ne seraient pas moins importantes que des dépenses à hauteur de 20 millions.

## Politique publique I – JUSTICE

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Les comptes 2012 montrent que les domaines sur lesquels le Pouvoir judiciaire pense avoir une maîtrise sont maîtrisés, selon le Procureur général. Or, dans les domaines où le Pouvoir judiciaire ne pense pas maîtriser, les résultats sont catastrophiques, ajoute-t-il.

Les dépenses métier ne cessent d'augmenter (notamment augmentation des contrôles techniques – à ce propos, la Conférence latine des chefs de département exige la gratuité de l'accès aux opérateurs).

Le danger est que, à force de ne pas corriger ce gisement de financement pour les opérateurs, d'autres souhaiteront en profiter, affirme M. Jornot.

Un autre souci réside dans l'assistance judiciaire, à propos de laquelle il est constaté que les nouveaux codes génèrent des dépenses nettement plus importantes. Il ajoute qu'en comparaison intercantonale, le budget du canton de Zurich avait un budget de plus de 30 millions en 2010, alors qu'il pratiquait un code cantonal semblable au code fédéral actuel.

Le Procureur général revient sur les 800 000 F de non-dépensé sur les charges de personnel, qui s'explique par deux facteurs. Premièrement, le Tribunal des prud'hommes, passant sous le CPC, a réduit son activité. Deuxièmement, il s'agit de la problématique de l'absentéisme et du turnover dans les juridictions à la peine. Il indique que l'augmentation du rendement du Ministère public se traduit par des difficultés au Tribunal pénal. Il n'a pas pu être remédié à ce problème en début d'année, faute de budget. Le processus est maintenant lancé, ce qui se traduira par des moyens supplémentaires demandés dans le budget 2014.

M. Jornot indique, à propos des questions transversales, avoir été pressé par le rapport de la Cour des comptes, dans le cadre du remaniement du processus de contrôle interne. Il rappelle que l'annexe 11 n'est pas finale et ne représente que les risques repérés au niveau central (les risques juridictionnels lui remontent peu à peu), afin de prendre les mesures nécessaires.

Il ajoute que le développement de la volonté de mesurer l'activité de la justice est fulgurant. Il fait savoir que les indicateurs constituent un point qui fait l'objet d'un travail depuis deux ans. Il précise qu'il souhaite analyser la qualité sur la base de critères quantitatifs, la qualité n'était en soi pas mesurable. Il indique que les indicateurs sont mis à jour en interne tous les

trois ou six mois. Il conclut que la production des indicateurs est en phase d'optimisation.

Il ajoute que le Pouvoir judiciaire devra demander des dépassements de crédit (les dépenses générales ont baissé, alors qu'il est certain qu'elles augmenteront). Il demandera aussi un crédit supplémentaire lié à la mise en œuvre de l'augmentation des effectifs du Ministère public. Le 3<sup>e</sup> objectif sera l'assistance judiciaire.

## **Politique publique I – JUSTICE**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Sophie Forster Carbonnier et M. Edouard Cuendet**

Audition du 30 avril 2013

#### **Pouvoir judiciaire**

M. Jornot Olivier, Président de la Commission de gestion/Procureur général

M. Becker Patrick, Secrétaire général

M. Mazamay Thierry, Directeur des finances

M. Reymond Jean, Vice-président de la Commission de gestion du Pouvoir judiciaire

Le procès-verbal a été tenu par M. Tazio Dello Buono que les commissaires remercient. Les commissaires tiennent également à remercier le PJ pour l'excellente qualité de la documentation qui leur a été remise.

#### **Introduction**

L'évolution des charges (+11.7% C12/B12) est sans surprise : la hausse correspond au renforcement des moyens octroyés à la justice (un dépassement de crédit de 700'000 CHF avait été voté par la commission des finances). Si l'on exclut les charges émanant du service des contraventions, qui a rencontré des problèmes dans la comptabilisation des provisions pour débiteurs douteux et des irrécouvrables – problèmes qui impactent directement les comptes du pouvoir judiciaire -, la hausse des charges est de 3.5% (le recouvrement est assuré par le SdC).

A noter qu'il y a un non-dépensé de 800'000 CHF sur les charges de personnel, essentiellement en raison du Tribunal des prud'hommes qui a connu un démarrage plus lent que prévu.

A propos des dépenses générales, un dépassement de 2 millions est constaté par rapport au budget, compensé par le report du non dépensé en 2011 et par un dépassement de crédit autorisé en cours d'exercice. Le PJ précise qu'une demande de crédit supplémentaire est en cours de préparation pour l'exercice 2013 au de vu l'évolution des dépenses générales due au

renforcement de la filière pénale et au montant de 0.8 million CHF retranché sur le budget 2013.

Sous l'angle des subventions, soit l'assistance judiciaire, on constate un écart de 1.35 millions CHF.

Les revenus sont en forte hausse, essentiellement grâce à une confiscation pénale. Ces revenus aléatoires sont totalement impossibles à budgéter.

### **Dépenses générales - dépenses métier**

Le PJ explique que les dépenses métier, dans les dépenses générales, continuent d'augmenter. Le réajustement des moyens de la filière pénale se traduit par des dépenses générales en augmentation. Ce sera encore le cas en 2014. Le PJ précise qu'aucune mesure n'est ordonnée sans être utilisée (ex. autopsies ou écoutes téléphoniques).

La bonne nouvelle est que la Conférence latine des chefs de département de la sécurité a pris position pour demander une baisse drastique des émoluments pour les opérateurs. Cette question représente près de 3 millions CHF pour le Pouvoir judiciaire.

La croissance des charges a été prise en compte dès 2014 dans le PFQ, en tenant compte du prochain renforcement du Ministère public. Cependant, l'exercice 2012 tend à démontrer que cette croissance a été sous-estimée. Le PJ souhaite pouvoir améliorer la situation en ce qui concerne la prévision de l'évolution et la maîtrise des coûts. Des comparaisons intercantionales seront effectuées.

### **Médecine légale**

Une discussion est en cours avec les HUG (par le biais du Centre universitaire romand de médecine légale – le CURML –, qui réunit les instituts genevois et vaudois de médecine légale). Le CURML est intéressé à négocier les tarifs, qui sont aujourd'hui facturés selon TARMED. Ils désirent passer à une facturation forfaitaire, qui permettrait au Pouvoir judiciaire de pouvoir connaître à l'avance le coût des prestations commandées. Cela représente plus de 3 millions par année

Selon le PJ, l'objectif du CURML est de facturer à prix coûtant les autopsies, sans avoir à financer la formation des médecins-légistes. Pour le PJ, la formation de ces médecins relève du budget formation des HUG et n'ont pas être financée par les prestations fournies contre rémunération au pouvoir judiciaire.

## Absentéisme

Les corrélations sont malheureusement fortes entre l'état des juridictions et l'absentéisme. Le Ministère public a eu par exemple le record d'absentéisme en 2011. Depuis qu'il y a eu des renforts en personnel, ce taux baisse. Le Tribunal tutélaire a connu dans sa phase de réorganisation, une augmentation énorme à ce sujet. Une juridiction modèle (Tribunal pénal) avait un taux en-dessous de la moyenne (2%). Or, depuis 2012, le Ministère public lui envoie de plus en plus de dossiers. Cette augmentation justifierait un renforcement du Tribunal pénal. Si au début de l'année, le Tribunal pénal a effectivement reçu quelques renforts, la charge a continué à augmenter au-delà de ses capacités d'absorption. Aujourd'hui, le Tribunal pénal est devenu une juridiction avec un fort taux d'absentéisme (6%).

C'est l'amélioration du rendement du Ministère public qui est la cause de l'augmentation de la charge du Tribunal pénal. Les renvois au Tribunal correctionnel et au Tribunal de police augmentent aussi très fortement. Le Tribunal pénal est aujourd'hui la juridiction la plus préoccupante.

Si les situations se dégradent rapidement, revenir à un taux « normal » prend beaucoup plus de temps. Pour lutter contre l'absentéisme, le PJ explique que la dotation est fondamentale. Les besoins du PJ sont désormais connus. La problématique des locaux et l'éclatement géographique joue également un rôle. Certains greffiers effectuent beaucoup de trajets avec de très lourds dossiers (jusqu'à 40 kg), ce qui entraîne des arrêts de travail pour différentes affections (tendinites, épicondylites).

Le PJ confirme que les absences des magistrats ne sont pas contrôlées. Le magistrat a une fonction qui lui permet d'organiser librement son activité. Le PJ ne souhaite pas une fonctionnarisation de la justice. Il n'est toutefois pas possible de rester non plus dans un système qui aboutit à se désintéresser complètement de l'attitude des gens. Un programme d'accompagnement a été mis en place au sein des ressources humaines pour éviter les situations de burn-out.

## Assistance juridique

Le dépassement est de presque 2 millions sur l'AJ pénale par rapport au budget voté. Davantage de contrôles sur les prestations facturées et honorées sont effectués, sachant que les factures chères sont peu nombreuses. Lorsque l'AJ est accordée, cela représente quelques milliers de francs par dossier.

Alors que la loi d'application genevoise précise que les stagiaires peuvent continuer à « excuser » le maître de stage, beaucoup d'avocats ne se font pas

remplacer par des stagiaires. Cela a des conséquences sur la qualité de la formation.

Selon les projections, l'AJ pénale coûtera 1 million de plus en 2013, pour atteindre environ 7 millions. Une demande d'autorisation de dépassement de crédit sera vraisemblablement déposée.

Le système de l'avocat de la première heure fonctionne bien. Les gens y font beaucoup moins appel que ce qui était imaginé au départ. L'Ordre des avocats avait fait des énormes projections, mais cela coûte en réalité à peu près 400 000 CHF par an. Le Ministère public est de manière générale satisfait lorsque les prévenus ont pu faire appel à un avocat de la première heure lors de leur audition par la police. Cela représente moins de 10 % de l'AJ pénale.

Il y aura un léger effet dû à un changement de la loi sur la profession d'avocat, pour ce qui est de l'« avocat de la 2ème et 3ème heure », présent lors des phases qui suivent l'enquête de police, soit la 1ère audition par le Ministère public ou le Tribunal des mineurs et par le Tribunal des mesures de contrainte. Il y a eu une tendance à oublier la suite de la procédure.

### **Nombre d'avocats – recours au TF**

Le nombre d'avocats augmente (1 pour 250 habitants) et il serait intéressant de savoir si cela est comparable aux autres cantons. Les statistiques du Tribunal fédéral sur le nombre de recours démontrent que le canton de Genève a une capacité à recourir qui dépasse proportionnellement sa population (en comparaison avec les autres cantons). Il est probable que le nombre d'avocats y est pour quelque chose.

Le faible taux de recours réussi (11 % en droit public, 15 % en civil) tend à démontrer que le PJ fonctionne bien. Les taux plus importants sont ceux des assurances sociales.

### **Questions transversales**

La commission de gestion du PJ travaille sur la gestion des risques. La Cour des comptes avait souligné la nécessité d'avoir une cartographie des risques majeurs et un plan de réponses. Le système de contrôle interne a été complètement repensé. Depuis un an, les informations sont recueillies auprès des juridictions et des services centraux. Des panels mixtes sont constitués pour évaluer les risques.

Les risques principaux ne sont pas définitivement fixés : le tableau distribué ne montre que les risques principaux, notamment arrêtés en lien

avec le plan stratégique 2011 – 2013 de la commission de gestion. Ce plan retenait notamment la problématique des locaux, la dotation du pouvoir judiciaire (quantitativement : mieux objectiver la situation du pouvoir judiciaire et ses besoins; qualitativement : besoins en formation, amélioration du management des ressources humaines), les SI, la communication et les relations avec le CE et l'administration cantonale. La finalisation de la cartographie, prévue pour le second semestre 2013.

Si l'institution a complètement changé ces dernières années, les instruments de gouvernance n'ont pas encore atteint un niveau satisfaisant, compte tenu de la taille de l'institution et des défis futurs. L'évolution est délicate car les magistrats craignent le développement de la bureaucratie et une fonctionnarisation de la justice. S'agissant de la gouvernance, la Cour des comptes a eu un apport bénéfique sur la répartition des rôles entre les organes, les présidences et les directions. La nouvelle directrice des ressources humaines conduit, outre le projet de contrôle interne, un grand projet de clarification des rôles et responsabilités en matière de GRH. Le projet antérieur de contrôle interne de gestion des risques a été totalement abandonné.

Le risque financier est sous-jacent à d'autres problématiques, comme par exemple le processus inefficent d'exécution des décisions judiciaires ou la gouvernance. Il pourrait faire l'objet d'un risque à part entière, ainsi que le risque informatique.

Les risques liés aux éventuelles indemnités devant être versées par l'Etat au terme de procédures importantes apparaîtront dans le tableau des risques juridictionnels. Les risques connus ayant un impact financier sont suivis par des mécanismes comptables. En accord avec l'ICF, il a été convenu que l'élément déclencheur pour constituer une provision est un jugement. Il n'est pas possible de constituer les provisions plus tôt au vu des conditions formelles posées par l'ICF.

Le PJ note que les recommandations de l'ICF par rapport à la comptabilisation des notes d'avocats prises en charge par l'AJ étaient irréalistes, car il fallait quasiment pouvoir provisionner au moment où l'avocat travaillait.

## **Indicateurs**

Le Pouvoir judiciaire travaille avec les juridictions afin d'avoir des indicateurs de plus en plus développés. Les données portent sur l'activité juridictionnelle (entrées, sorties, types de décisions, etc.) et sur la vie de la juridiction (personnel, ratios, taux d'absentéisme, etc.). Le Pouvoir judiciaire

cherche avant tout à tirer des conclusions sur la qualité du travail des juridictions à partir de ces indicateurs qualitatifs

### **Budget 2014**

La commission de gestion du PJ a défini le cadre dans lequel elle entendait conduire le processus budgétaire. Les juridictions ont reçu la cible à atteindre- sauf changement de périmètre. Les informations sont en cours de collecte auprès des entités et seront prochainement consolidées, avant l'audition des présidents et greffiers de juridiction. La fixation d'un cadre correspondait à l'une des recommandations de la Cour des comptes. Le processus est lancé pour transmettre le projet de budget au Conseil d'Etat le plus rapidement possible.

Le PFQ prévoit une augmentation de 20 millions jusqu'à 2016, hors mécanismes transversaux (11 millions en 2013, 7 en 2014, 2 en 2015).

## Politique publique J – MOBILITÉ

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Un député (MCG) évoque l'entretien des routes, notamment en ville de Genève, au sujet duquel une convention a été signée entre la Ville et l'Etat. Il s'inquiète du fait que la Ville a diminué son budget de l'entretien des routes.

En outre, il se dit étonné qu'il y ait 7 mois de recettes de moins pour la Fondation des parkings (FdP). Il ne pense pas que ce soit le manque de tournée des agents de la FdP qui en est la cause. Il croit que les automobilistes ont été tellement terrorisés qu'ils n'osent plus se garer de manière illégale. Il n'y a plus un simple but éducatif à la mise d'amendes, mais un véritable terrorisme anti-voitures. Les gens n'osent plus rester au-delà du temps réglementaire, notamment pour faire des achats. De la sorte, on tue le commerce genevois.

M<sup>me</sup> Künzler dit, s'agissant des routes de Genève, qu'ils ont fait des constats en étudiant les comptes de la Ville, lesquels n'étaient pas encore disponibles au moment de l'étude du budget. Le DIME arrive à des conclusions un peu floues, car il n'arrive pas à déterminer si l'entretien des routes a réellement diminué en ville de Genève. Ce qui est clair c'est que l'entretien en ville de Genève coûte, selon le DIME, le double de ce qu'il coûte à l'Etat. Il est curieux que, pour la même prestation, le coût passe du simple au double, même s'il y a quelques facteurs explicatifs.

Le DIME a écrit à la Ville de Genève pour lui demander de se déterminer sur les indications qu'ils ont, afin de savoir si elle comprenait les comptes de la même manière qu'eux-mêmes les comprenaient. Un délai au 10 juin pour répondre lui a été donné. Par ailleurs, le DIME va demander à la Cour des comptes de se charger de ce dossier.

Il faut se demander si l'Etat ne devrait pas reprendre l'entretien de routes principales en ville de Genève à sa charge. Cela engendrerait certes des frais supplémentaires, mais également une clarification de la gestion de la mobilité et des espaces publics. L'accord de 1936 n'a pas de sens ; il prévoit qu'en contrepartie de frais de police fictifs, l'Etat reverse 36 millions à la Ville de Genève pour l'entretien des routes. Il faut faire table rase sur cette question.

Il y a un problème de gestion sur les grands axes. C'est une vraie question politique, laquelle doit être réglée de manière générale.

M<sup>me</sup> Künzler estime que si tout le monde était terrorisé par la FdP, il n'y aurait pas 7 millions de pertes, mais 14 millions de gains, car tout le monde paierait son dû.

Elle relève que la LaLCR a déjà stagné une année à la Commission des transports et qu'elle n'a pas encore été votée. Elle permettait d'espérer des rentrées qui ne sont pas venues.

Il y a un gros problème de vandalisme et de vétusté des parcomètres. Il faut changer les machines et il est important de pouvoir passer à des modes de paiement par cartes sans contact et par SMS. Pour empocher 100 F, les gens sont prêts à casser des machines qui coûtent 5 000 F. Ce vandalisme coûte très cher à la FdP, tout comme aux TPG s'agissant de ses propres machines.

M<sup>me</sup> Künzler explique que la réalité est que le contrat que l'Etat a passé avec la FdP prévoit un contrôle d'une fois par semaine pour chaque rue ; les agents font un itinéraire aléatoire. Les communes ont des conventions différentes. La Ville a renoncé à avoir des agents de stationnement et transféré cette tâche entièrement à la FdP et à l'Etat. C'est le DS qui encaisse les amendes et paie la prestation, se montant à 10 millions par an. Elle rappelle que la FdP ne touche pas l'argent et n'est pas payée à la commission. Elle admet qu'il y a des endroits où il faudrait plus d'un passage par semaine.

## Politique publique J – MOBILITÉ

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Jacques Jeannerat et Roger Deneys

L'audition a eu lieu le jeudi 16 mai 2013.

#### Ont assisté :

#### DIME

M <sup>me</sup>	Künzler Michèle, conseillère d'Etat
M.	Matthey Philippe, secrétaire général
M.	Mottet Vincent, directeur financier
M.	Wicki André, directeur RH et gestion
M <sup>me</sup>	Ploix Ségolaine, directrice contrôle interne

#### Procès-verbaliste :

M. Riedi Gérard

---

### J01 Transports et mobilité

Ce programme contient les prestations suivantes :

J01.03 Planification des actions de l'Etat en matière de mobilité

J01.04 Mise à disposition des services de mobilité

J01.05 Exploitation de l'infrastructure routière

### Réalisations

Conformément aux orientations stratégiques arrêtées par le Conseil d'Etat, les objectifs sont orientés vers la formalisation de réalisations stratégiques au profit d'une mobilité durable reposant sur la complémentarité notamment sous l'égide du Projet d'agglomération, dont la 2e génération a été signée en 2012 par les partenaires du bassin franco-valdo-genevois permettant ainsi de coordonner les politiques d'urbanisation, de mobilité et d'environnement. Des efforts financiers significatifs ont été déployés puisque l'enveloppe consacrée aux transports publics est progressivement passé de 196 605 326 francs en 2010 à 243 919 827 francs en 2014.

L'année 2012 a été consacrée à la mise en œuvre des planifications directrices présentées en 2010 et 2011: Plan directeur des transports collectifs, Plan directeur de la mobilité douce, Plan directeur du réseau routier, Plan directeur du stationnement, Plan d'actions P+R et Mobilité 2030.

Suite à la mise en service de la nouvelle ligne de tram entre Cornavin et Bernex, l'exploitation du réseau de trams en mode « métro », soit trois lignes indépendantes, a vécu sa première année, accompagnée d'une importante refonte du réseau TPG.

L'année 2012 a été l'année qui aura permis de clarifier le fonctionnement de la mise en œuvre du tram de Saint-Julien avec la signature d'une convention permettant de lancer les appels d'offre sur l'ensemble du tracé.

Différentes études ont été poursuivies ou initiées concernant l'évolution du réseau autoroutier (jonctions nouvelles à Vernier-Canada ou à réaménager à Lancy Sud et Grand Saconnex) et routier (infrastructures de Genève-Sud, de la Rive Droite, etc.).

### **Le chantier CEVA**

Le chantier du CEVA a débuté, nécessitant un accompagnement important, notamment en matière de mise en œuvre d'offres de substitution à la ligne ferroviaire Eaux-Vives - Annemasse, de gestion des perturbations de la circulation et la fermeture d'un tube autoroutier au Bachet.

Les travaux ont avancé à un bon rythme et ils ont même un peu d'avance. Il y a toutefois quelques préoccupations, notamment avec le pont provisoire sur l'Arve en raison de la pluie abondante depuis quelques mois ; cela pourrait amener un retard. Pour l'heure, le début des travaux sur le tunnel de Champel n'a pas encore commencé alors que cela aurait dû être le cas.

S'agissant des quelques oppositions encore en suspens, elles portent sur des terrains du côté de Thônex. Il y a notamment la réalisation d'un exutoire qui a fait l'objet de discussions assez vives. Il faut dire que les CFF et la Confédération avaient de la peine à comprendre pourquoi la Ville de Genève faisait opposition à des travaux voulus par l'État de Genève afin de réaliser les exutoires demandés par la Ville de Genève.

Concernant le financement de la partie française du CEVA, toutes les parties ont signé, jusqu'aux plus petites communautés de communes de la Vallée Verte. Cet accord de toutes les communes a été signé il y a un mois et demi à Saint-Julien-en-Genevois.

A sujet du plan d'utilisation des gares après Annemasse, l'objectif est en marche au travers du le projet d'agglomération. Dans les communes, comme par exemple à Bons-en-Chablais ou à Machilly, des aménagements sont prévus.

S'agissant du contrôle des chantiers, qui sont régulièrement évoqués, le DIME précise qu'il y a eu des discussions chaudes avec les syndicats. Les

syndicats et les patrons menaçaient de quitter la commission tripartite, mais elle est pour l'instant maintenue. Il y a également eu des avancés sur le fonds social, qui prendra finalement la forme d'une garantie sur les travaux. Pour les contrôles à proprement parler, il faut que l'OCIRT les fasse. Ce n'est pas au DIME de s'en charger, affirme M<sup>me</sup> Künzler.

## **La DGM**

La DGM a également déménagé dans de nouveaux locaux aux Olliquettes et, suite à son audit, a changé son organisation pour, affirment les responsables du DIME, mieux répondre aux demandes des clients (communes, entreprises, etc.).

Il y a toujours des difficultés quant à trouver sur le marché local des collaborateurs correspondant aux besoins. Si la directeur général est un vrai Genevois, M<sup>me</sup> Künzler reconnaît que le DIME a dû faire quelques recrutements en France. M. Matthey précise qu'une formation a été ouverte en HES à Yverdon-les-Bains, mais cela prend du temps ; et pour l'instant, peu de Suisses s'y inscrivent.

M. Matthey indique que depuis la réorganisation de la DGM, il y a moins d'absentéisme et de turn-over.

## **Ecart avec le budget**

### *35 - Dédommagements à des tiers*

Un écart supérieur de 18% par rapport au budget (plus 1,5 million de francs) est affichée, suite au changement de matériel roulant opéré par les CFF en 2012, le canton a dû verser un dédommagement complémentaire correspondant aux amortissements résiduels des anciens véhicules

### *36 - Subventions accordées*

Un écart de 4,7% (plus 10 262 000 francs), par rapport au budget et qui repose sur les éléments suivants :

- La subvention versée aux TPG a été supérieure au budget de 194 374 francs. Dans le cadre des travaux liés au CEVA, la gare des Eaux-Vives a été définitivement fermée en décembre 2011 en vue de sa destruction. Cette fermeture a induit une offre réduite sur la ligne SNCF - raccourcie d'Annemasse à Chêne-Bourg, raison pour laquelle une offre de substitution est fournie par les TPG entre la gare de Chêne-Bourg et les Augustins depuis la mi-décembre 2011. Ce dépassement, autorisé par le département des finances en novembre 2012, est entièrement compensé

par une économie équivalente réalisée sur la subvention en faveur de la SNCF.

- La subvention non monétaire octroyée aux TPG pour l'utilisation des infrastructures aériennes et au sol est supérieure de 10 720 753 francs. Cette charge est calculée par le département des finances, notamment sur la base des actifs concernés et du taux d'intérêt appliqué. Elle n'a aucune incidence sur les comptes de l'Etat de Genève, dès lors que la contrepartie non monétaire en revenu figure dans les comptes de la direction générale du génie civil (programme J02).
- Les indemnités versées aux Transports publics nyonnais (TPN) ont été inférieures aux prévisions. L'offre 2012 a été présentée le 2 novembre 2011 par les TPN, soit postérieurement au vote du budget (écart d'estimation: - 17 239 francs).
- Les indemnités versées à la Société Nationale des Chemins de Fer français (SNCF) pour les trains régionaux ont été inférieures au budget de 223 000 francs, en compensation de la hausse de subvention accordée aux TPG.
- La subvention octroyée au Groupement local de coopération transfrontalière (GLCT) au titre de participation au déficit des lignes de transports collectifs transfrontalières et aux frais de fonctionnement a été inférieure de 383 525 francs, ledit déficit à couvrir étant moins important que prévu, en particulier sur les lignes T71 (Evian - Thonon - Douvaine - Veigy - Genève) et T72 (Annecy - Cruseilles - St Julien - Genève). En outre, l'effet favorable de l'évolution du taux de change euro-franc suisse a également contribué au non dépensé.

#### *42 - Revenus des biens*

Ils sont inférieurs au budget (moins 38%).

Les produits bruts des parcomètres, gérés par la Fondation des parkings, ont été inférieurs aux prévisions (moins 7 millions francs).

M<sup>me</sup> Künzler fait tout d'abord remarquer qu'une augmentation des recettes était prévue, mais qu'elle n'a pas été votée par le Grand Conseil. Il y a aussi eu un vandalisme incroyable sur les parcomètres (notamment une bande qui a réussi à réaliser une clé pour ouvrir les parcomètres en s'étant emparée de l'un d'entre eux et qui a récupéré plusieurs centaines de milliers de francs de monnaie). Il faut aussi savoir que les parcomètres arrivent en fin de vie. L'objectif est que ces parcomètres soient transférés à la Fondation des parkings. Il est prévu qu'à l'avenir, les usagers puissent aussi payer par SMS ou

par carte. A signaler que sur les bornes TPG, il y a aussi un énorme problème de vandalisme.

Les recettes parcomètres s'entendent sans les recettes des amendes.

Le projet de loi – tarifs horodateurs – modifiant la loi d'application de la législation fédérale sur la circulation routière (LaLCR) (H 1 05) – PL 11000 du 26 juillet 2012 - a été renvoyé sans débat à la commission des transports le 13 septembre 2012. Les rapporteurs désignés sont M. Florian GANDER (maj.) et Mme Jacqueline ROIZ (min.). Le délai de reddition du rapport était fixé au 8 janvier 2013.

## **J02 Infrastructures routières et transports publics**

Ce programme contient les prestations suivantes :

J02.01 Entretien, construction et assainissement du réseau routier

J02.02 Réalisation d'infrastructures pour le réseau des transports publics

### **Réalisations**

Les objectifs 2012 étaient les suivants :

- Poursuite des travaux de génie civil du CEVA.
- Achèvement des travaux d'extension des lignes de trams en cours (TCOB), études de nouvelles lignes selon le Plan de développement du réseau des transports publics (route de Saint-Julien, Plan-les-Ouates, Grand-Sacconnex).
- Participation à l'étude d'opportunité et de variantes de tracés autoroutiers engagée par l'OFROU.
- Poursuite des travaux de construction de la tranchée couverte de Vézenaz.

En plus des objectifs formulés dans le programme de législature, la direction générale du génie civil s'est consacrée en 2012 aux activités suivantes :

- Poursuite de la surveillance, de l'inspection, de la maintenance et des travaux de gros entretien des chaussées et des ouvrages d'art du réseau routier, de la surveillance, de l'entretien et du renouvellement des arbres du domaine public cantonal, ainsi que des études de projets d'assainissement du bruit routier selon le programme pluriannuel.
- Poursuite des études et des travaux de nouvelles infrastructures routières liées notamment au projet d'agglomération franco-valdo-genevois, au

développement de nouveaux quartiers ou à la construction de nouveaux parkings d'échange.

- Etudes de la route des Nations et de l'adaptation de la jonction de Ferney, des aménagements route de Drize / route de Troinex, de divers aménagements routiers liés au projet d'agglomération franco-valdo-genevois.
- Finalisation des études de la route de liaison Communaux d'Ambilly (MICA), du tunnel de liaison Champel - HUG (en liaison avec le CEVA), du déplacement de la route de Challex et de la route de liaison P+R Sécheron.
- Poursuite de l'aménagement planifié de pistes et bandes cyclables ainsi que d'éléments de modération du trafic et de sécurité.

## **Ecart avec le budget**

### *35 - Dédommagements à des tiers*

Suite à une observation de l'ICF, reclassement du compte d'investissement en compte de fonctionnement des indemnités 2012 aux riverains et des renforts de lignes TPG (écart : plus 3 416 200 francs).

M<sup>me</sup> Künzler juge cet élément come un peu problématique. Le département n'était pas tout à fait d'accord avec la recommandation de l'ICF. Il y a eu la volonté de faire payer par les travaux de Vézenaz le renfort de bus mis en place (davantage de bus que l'horaire habituel ont été proposés afin de permettre aux gens d'utiliser davantage les transports collectifs pendant sur les travaux).

## **Indicateurs**

### *Objectif 1.2. Liaison ferroviaire CEVA.*

Les commissaires estiment que la formulation de l'indicateur 1.2. n'est pas compréhensible. Est-ce que comme pour l'indicateur 1.1, il ne faudrait pas ajouter « ... : écart en % entre le coût initialement budgété et le coût final prévisionnel (sans effet conjoncturel) ».

M<sup>me</sup> Künzler confirme effectivement qu'il serait plus clair de répéter cette partie de phrase.

## **Investissements**

Parmi les investissements importants figurent, bien sûr, le début des travaux du CEVA.

S'agissant du dépôt TPG en Chardon, les travaux vont normalement commencer en été 2013. Les derniers accords ont été signés avec les recourants. Par contre, le Conseil d'Etat a décidé qu'il ne paierait la subvention aux TPG que dans quatre ans. Cela permet de réduire les investissements et de concentrer les investissements sur d'autres priorités (comme la prison). Le Conseil d'Etat a décidé que le différentiel d'emprunt serait payé aux TPG en 2016 ou 2017.

## **Politique publique K – SANTÉ**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

### **Hôpitaux et assurances**

Il est relevé que des problèmes persistent par rapport aux assurances, s'agissant des deux tarifs entre les hôpitaux et assurances. Un député (L) évoque la problématique de la clinique privée des HUG versus les autres cliniques privées. En outre, il croit que le changement de mentalité de la classe médicale privée, qui a tendance à envoyer les gens aux urgences dès qu'ils se présentent en dehors de leurs horaires quotidiens, est un élément qu'il ne faudra pas à sous-estimer, à terme. En effet, l'on ne peut que prévoir une hausse quantitative de gens qui vont aux urgences, qui ne devraient pas y être, qui « encombrent » le système et qui risquent, à terme, de poser de véritables problèmes pour les vraies urgences.

Le même commissaire, partant de l'idée que la Commission des finances et, par extension le GC, affirme avoir voté des subventions d'investissement, que le produit de ces investissements « appartenait » à l'Etat et que l'usage en était concédé aux spécialistes des HUG. Cela ne signifie pas pour autant que ces actifs vont directement de l'Etat aux fonds propres des HUG. Ces actifs restent des biens de l'Etat au sens large et non des biens des HUG. Il souhaiterait donc que les écritures y relatives soient corrigées. Il propose de corriger cette méthode comptable sur les investissements en même temps qu'ils corrigeront la propriété des avoirs immobiliers. Il s'agira de définir quels bâtiments sont des biens de l'Etat et sont, le cas échéant, prêtés ou loués aux HUG, et de dire que les investissements faits par les HUG reviennent dans les fonds propres des HUG et que les autres retournent en fonds étrangers. Ce faisant, il y aura une plus grande transparence comptable et une plus grande correction vis-à-vis de l'ensemble des investissements de l'Etat.

### **PLEND**

Un autre député (mais toujours L) s'inquiète, en regard du PL 10912, sur la rente-pont AVS. Il demande si le délai de carence de 6 mois, que les HUG appliquent pour le non-remplacement des postes libérés par des personnes qui demandent le PLEND, va être supprimé dès lors que ce projet de loi entrerait en œuvre.

M. Gruson explique que les demandes de PLENDs, pour l'exercice 2013, nécessiteront des mesures d'accompagnement particulières. Les dispositions légales actuelles seront appliquées. Il ajoute qu'il ne connaît pas les dispositions légales futures. Dans chaque département médical, la mesure est actuellement appliquée. Le département dans lequel a été pris un PLEND doit économiser le poste libéré ou un autre, en francs égaux, durant 6 mois. Cette mesure ne pourra peut-être plus être appliquée au niveau des départements, mais le sera au niveau global, en raison de cette demande en forte augmentation en 2013 qui ne touche pas chaque département de manière équivalente.

### **Risques relatifs aux données**

Un commissaire (L) soulève la question transversale sur les risques. Parmi les risques majeurs pour les HUG, il y aurait un effondrement de l'informatique, soit la perte de toutes les données. Il estime qu'il y a un risque important en termes de sécurisation des données.

Le même député souligne le fait qu'il y a également le risque d'une pandémie, soit d'un problème de santé majeur affectant la région, dans lequel les HUG seraient directement impliqués.

M. Unger signale un risque pandémique qui pourrait être d'une autre nature, à savoir la non-utilisation de la moitié des HUG en raison de la présence d'un staphylocoque qui résisterait à tout. Un tel risque n'est toutefois pas réellement chiffrable, car pas vraiment quantifiable.

Il faut, pour les risques, pouvoir avoir une approche plus que probabiliste ; ils devraient pouvoir être chiffrés. Il cite l'exemple de la non-utilisation d'une partie du secteur privé pour cause de transformation, l'an dernier. Cela a constitué un risque, certes, lequel n'était toutefois pas chiffrable. Il y a de nombreux risques qui ne sont pas quantifiables, comme un incendie ou une bombe à l'entrée des urgences, en empêchant l'accès.

S'agissant du risque de pandémie, il note que les financements, dans pareils cas, sont en général des financements fédéraux.

### **Réserves excédentaires des assurances maladies**

S'agissant de la restitution des réserves excédentaires des assurances-maladies, le projet avait été enterré, mais, devant les cris poussés par le canton de Genève puis d'autres, Berne a ressorti le dossier. L'Etat de Genève a eu des échanges avec la CSSS, laquelle lui a dit sous quelles conditions elle serait d'accord d'entrer en matière. Ils ont longuement travaillé pour trouver

une solution qui permette de récupérer une partie de ces réserves. Le dossier qui a été présenté devant la CSSS a fait l'objet d'une entrée en matière à l'unanimité alors que, deux mois auparavant, il avait été écarté.

## **FSASD/IMAD**

Les comptes de la FSASD sont bons, pour 2012, puisqu'il y a un non-dépensé de 5 millions.

Une nouvelle dynamique se ressent dans cette institution et que le passage d'une culture de l'activité à une culture de la prestation se reflète dans les faits. Selon les sous-commissaires, Mme Da Roxa, tout au long de l'audition, avait tendance à presque s'excuser des bons résultats de l'IMAD alors qu'ils sont remarquables, même si la charge de travail augmente beaucoup.

Un commissaire (L) considère que le travail de l'IMAD est remarquable ; il permet de décharger entre autre les hôpitaux.

La mainmise administrative constante, consistant à tout segmenter et régenter fait que, lorsqu'une personne est prise en charge par l'IMAD, elle a droit à x minutes pour ceci ou cela. Or, par définition, les patients sont tous différents les uns des autres. Il est préoccupé par l'excès de codification du temps et se demande si cela ne va pas finir par leur jouer des tours. Il faudrait que l'IMAD ait une marge d'adaptation en fonction des besoins des patients.

Pour certaines personnes âgées que l'IMAD prend en charge, les collaborateurs de l'IMAD sont les seules personnes qu'elles voient. L'IMAD remplit ainsi également une fonction de lien, qui est tout aussi importante que les soins qu'elle dispense et l'accompagnement qu'elle entreprend. La personne prise en charge par l'IMAD, grâce à cette intervention et ce temps en plus qui lui est consacré, n'ira peut-être pas aux urgences des HUG juste pour voir quelqu'un et évitera de la sorte les coûts y relatifs.

M. Unger rappelle que c'est une ordonnance fédérale, l'OPAS, qui a défini cette facturation au temps. A titre d'exemple, il dit que d'aider quelqu'un à se doucher peut prendre plus ou moins de temps en fonction de son degré de dépendance notamment, ce dont l'OPAS ne tient pas compte.

## Politique publique K – SANTÉ

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Sophie Forster Carbonnier et M. Edouard Cuendet

#### Remerciements

Les deux commissaires aux finances qui ont auditionné le DARES au sujet de la politique publique K le 3 mai 2013 tiennent à remercier pour leur disponibilité le Conseiller d'Etat Pierre-François Unger, ses collaboratrices et collaborateurs. Les commissaires soulignent également la qualité de la documentation remise avant et pendant l'audition.

#### Programme K01, Réseau de soins

M. Unger rappelle les principales modifications législatives intervenues dans l'exercice en question : facturation par DRG, libre choix de l'hôpital et obligation pour le canton de tenir compte de l'offre du privé. S'agissant des DRG, le chef du département relève que les HUG, comme d'autres hôpitaux, n'ont toujours pas de convention tarifaire.

Une commissaire se demande s'il existe un risque que les assurances se mêlent de la politique d'investissement en matière de santé.

M. Unger expose que c'est déjà le cas et que les assureurs contestent systématiquement les chiffres. Toutefois, ils se rendent compte qu'à force de se battre sur les investissements, ils risquent de conduire à la fermeture des hôpitaux les moins chers. Toutes ces incertitudes ont d'ailleurs conduit à l'explosion de Santé Suisse.

La discussion porte ensuite sur le fonctionnement du réseau de soins. Parmi les éléments positifs, M. Unger cite le rôle des infirmières de liaison, qui se trouve dans les hôpitaux pour évaluer le patient avant qu'il ne quitte l'établissement, afin de préparer la suite. Cette activité est essentielle, dans la mesure où elle permet d'éviter au moins 2 jours d'hospitalisation supplémentaires pour des malades nécessitant des soins à la sortie.

Le Directeur de la santé précise que les 18 infirmières de liaison ne fonctionnent qu'à l'hôpital, en lien avec les retours liés à l'IMAD. Or, il faudrait pouvoir compter sur de telles personnes pour faciliter le transfert dans toutes les structures.

Parmi les points négatifs, M. Unger évoque les résistances dans le domaine des EMS, où l'on a de la peine à recenser les places disponibles. Cela découle notamment de la liberté pour l'EMS d'accepter ou de refuser un

pensionnaire et, pour le pensionnaire, d'accepter ou de refuser un EMS. Cette situation sera sans doute appelée à évoluer, car il n'est pas possible d'avoir éternellement 200 à 250 patients au bénéfice d'une lettre de fin de traitement qui ne rentrent pas en EMS. Cela comporte un risque économique. Au passage, M. Unger relève que dans près de 15% des cas, un médecin conseil d'une assurance délivre une lettre de fin de traitement à une personne qui ne pourra en réalité jamais sortir de l'hôpital.

Le Directeur cantonal de la santé relève que dans d'autres cantons, on donne le choix de 2 EMS à la personne concernée, avec une obligation d'admission pour l'EMS choisi.

Pour répondre à l'interrogation d'un commissaire, M. Unger précise que ces problématiques sont peu étudiées en commission, car elles attendent les résultats d'une évaluation faite après une année de pilotage par la Commission de coordination.

Une commissaire constate qu'en l'état, on assiste à un report de charges sur l'IMAD, mais pas de diminution de charges au niveau hospitalier.

Un commissaire à l'impression qu'à Genève, des moyens considérables sont investis, à juste titre, pour les personnes âgées, que des structures existent, mais qu'on assiste à une forte déperdition d'énergie et d'argent entre les différents rouages. Il faudrait donc améliorer les liaisons avant d'injecter davantage de moyens.

M. Unger relève qu'il faut relativiser les chiffres. On parle en effet de 200 malades sur 70 000 qui se rendent à l'hôpital chaque année, soit 0,3%. Il ajoute que si l'on supprimait le libre choix pour l'EMS et le malade, il est probable que l'on atteindrait un chiffre de 120 patients en attente au lieu des 180 à 250 actuellement. Cette mesure représenterait une forme de rationnement. En l'état, il préfère d'abord passer par une rationalisation.

Concernant l'EMS de Vessy, il relève qu'il contient souvent des lits vides, mais dans des chambres à deux. Or, les personnes âgées n'aiment pas les chambres à deux lits. Il est dès lors difficile de les imposer aux personnes en attente. Les facteurs humains doivent aussi être pris en considération.

M. Unger ajoute que l'entrée en vigueur prochaine d'e-toile devrait également constituer un facteur facilitateur.

Une commissaire s'intéresse à l'indicateur 2 intitulé « mettre en place la commission de coordination du réseau de soins ». Il s'agit plutôt d'une étape et il serait plus intéressant de disposer d'indicateurs mesurant l'efficacité de cette commission.

La Secrétaire générale du DARES relève que la première réflexion visait à poser comme objectif la mise en place de la commission de coordination, la définition des informations devant être partagées dans ce contexte et la fixation de priorités.

Le Directeur de la santé rappelle les 4 chantiers en cours à cet égard :

- Les lits en attente de placement
- Le processus de retour à domicile
- E-toile, l'information partagée
- La mise sur pied de tout ce qui concerne la coordination de l'information.

Il précise qu'à l'heure actuelle, la FEGEMS refuse de communiquer le nombre de lits libres en EMS, au motif de leur liberté d'admission. La gestion est plus facile si les gens admis sont solvables et ont besoin de peu de soins.

La discussion porte ensuite sur le degré de classe PLAISIR dans le cadre des prises en charge dans les EMS. L'indicateur y relatif est problématique, dans la mesure où l'objectif est de n'avoir que 5% d'admissions en EMS de gens entre les classes PLAISIR 1 à 3. Or, les contrats de prestations du DSE autorisent les EMS à prendre des patients à partir de la classe 3. Cela entraîne de nombreuses dérogations, notamment pour les cas psychiques qui n'ont pas forcément 65 ans ou qui ne nécessitent pas toujours beaucoup de soins physiques.

Un autre indicateur suscite le débat. Il s'agit du 1.2 : « pourcentage de personnes âgées clientes de la FSASD avec des difficultés liées au vieillissement ». M. Unger explique que les personnes âgées sont séparées entre celles qui ont des problèmes liés au vieillissement et celles qui ont des problèmes liés à la santé. Or, le soutien apporté à des gens qui ne sont pas malades, aide surtout des personnes qui sont seules. Il se demande toutefois si c'est le rôle de l'Etat de payer pour la non-solitude des gens. Il voit donc un intérêt à développer des D2.

### Programme K02, Régulation sanitaire

Une commissaire s'étonne que l'Etat ait moins donné d'argent au programme latin de don d'organes.

M. Unger explique qu'il y a eu un refinancement différent à l'intérieur de la structure qui est citée en exemple par le Conseiller fédéral Alain Berset. Il relève qu'en Suisse alémanique, les médecins greffent des organes mais n'en prélèvent pas.

Un commissaire demande si les hospitalisations hors canton sont en augmentation, dans le cadre de la libre circulation des malades.

Le Directeur de la santé explique que le libre choix impose au canton d'origine de payer la part cantonale si l'hôpital ou la clinique privée où l'acte médical est pratiqué se trouve sur une liste publique. Il constate que Genève a payé plus de parts cantonales, dont une partie toutefois n'est qu'un transfert de charges en provenance des assurances complémentaires, qui couvriraient précédemment ces éléments.

M. Unger ajoute que certains assureurs privés indiquent à leurs clients qu'ils refuseront de payer une opération si elle est pratiquée à Genève, mais qu'ils la rembourseront si elle se déroule ailleurs, dans une clinique privée pratiquant des prix plus bas qu'à Genève.

Pour répondre à un commissaire, le Directeur de la santé précise que les résidents genevois vont beaucoup dans les cliniques du canton de Vaud et dans le GHOL (Groupe hospitalier de l'ouest lémanique). Il y a également des patients qui se rendent au Centre suisse des paraplégiques à Nottwil. Dans le sens inverse, des Vaudois vont notamment à l'Hôpital de la Tour. Le canton de Vaud doit payer des sommes extrêmement importantes à cet hôpital privé, car il œuvre dans des pôles reconnus sur la liste publique genevoise.

En résumé, pour M. Unger, il y a plus de transferts de charges des assurances complémentaires vers les cantons que de véritables nouvelles prestations.

M. Unger évoque ensuite la problématique de la répartition des réserves excédentaires des assurances maladies ainsi que de la clause du besoin, dossiers dans lesquels les propositions genevoises ont été retenues par la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique (CSSS) du Conseil des Etats.

Un commissaire demande quelle sera la conséquence de la réintroduction de la clause du besoin en relation avec les médecins étrangers.

M. Unger répond que si cette clause est acceptée, elle conduira à la disparition des médecins praticiens et que seuls resteront les médecins FMH.

### Programme K03, Sécurité sanitaire, promotion de la santé et prévention

Un commissaire demande des informations sur le litige lié à la fondation « Health on the net ».

M. Unger explique que son département est en train de collecter les documents nécessaires. Il pense que l'on a plutôt à faire à une maladresse. De

plus, le fait que des stagiaires touchent des salaires de stagiaires n'a rien de choquant. Il fournira une réponse sur ce thème en plénière.

Le Directeur de la santé ajoute que cette structure devra revoir son mode de fonctionnement en matière de certifications.

Au sujet de l'indicateur relatif à l'augmentation des nouvelles infections VIH diagnostiquées, le Directeur de la santé explique que la méthode de comptage a changé. On prend désormais en compte toute les infections détectées à Genève alors qu'auparavant, on ne comptabilisait que les nouvelles transmissions avérées à Genève.

La discussion porte également sur l'indicateur relatif au « taux de couverture vaccinale HPV des jeunes filles de 11 à 19 ans.

Le Directeur de la santé expose que même si l'objectif de 80% n'est pas atteint, Genève connaît les chiffres parmi les meilleurs de Suisse.

Le commissaire remarque que les indicateurs ne laissent malheureusement pas transparaître cet élément positif.

## **Politique publique K – SANTÉ (partie HUG)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de Mme Sophie Forster Carbonnier et M. Edouard Cuendet**

Audition du 29 avril 2013

#### **Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé**

M<sup>me</sup> Michèle Righetti, Secrétaire Générale

M. Dominique Ritter, Directeur financier départemental

#### **Hôpitaux Universitaires de Genève**

M. Bernard Gruson, Directeur Général

M. Mario Vieli, Directeur financier

Le procès-verbal a été tenu avec exactitude par M<sup>me</sup> Laura Platchkov, que les commissaires remercient. Les commissaires tiennent également à remercier les HUG pour l'excellente qualité de la documentation qui leur a été remise.

### **Introduction**

M. Gruson explique que l'exercice se termine à l'équilibre malgré la provision constituée pour les risques tarifaires (tant pour le SwissDRG, que du côté du Tarmed). Les HUG auraient donc clôturé cet exercice avec un excédent budgétaire s'ils n'avaient pas dû provisionner ce risque.

L'activité des HUG a été relativement stable. Elle s'est maintenue tant du côté hospitalier que du côté ambulatoire. L'exercice n'a pas été marqué par des faits particulièrement significatifs. Les HUG ont continué la mise en œuvre de leur plan stratégique, veillant toujours à améliorer les processus, en particulier quant aux listes d'attentes du cancer du sein et l'orthopédie. Ceux-ci sont revenus à un niveau acceptable.

La seule situation qui se dégrade depuis quelques mois est celle des urgences, principalement en raison du vieillissement de la population. Enfin, il faut aussi constater que le nombre moyen de patients en attente de placement tend à augmenter. Ceci est dû à la difficulté de trouver des places en EMS pour un certain nombre de personnes âgées.

## **Fixation des points TARMED et SwissDRG**

En l'absence d'accord entre partenaires tarifaires, le Conseil d'Etat a maintenu en 2012 la valeur du point TARMED à CHF 0.96. Les assureurs ont fait recours et l'affaire est toujours au Tribunal administratif fédéral. Les assureurs demandent que ce point soit fixé à CHF 0.87 pour 2010 et à CHF 0.85 dès 2011. La Surveillance des prix a pris position à la fin de 2011 pour un point à CHF 0.85.

Pour ce qui est du point SwissDRG (facturation des soins aigus), les HUG et les assureurs ne sont pas d'accord sur la fixation du point. Dans ce contexte de grande incertitude, la provision constituée se monte à 33,5 millions CHF (17,8 millions pour Tarmed et 15,7 millions pour SwissDRG). Pour TARMED, le risque est calculé depuis 2011 à un tarif de 90 centimes. Pour SwissDRG, le risque a été calculé sur 10 400 CHF, bien que la recommandation de la surveillance des prix soit à 9 674 CHF. En effet, les Vaudois ont conventionné à ce niveau<sup>6</sup>. A Zürich, un tarif officiel à 11 300 CHF a été émis.

Pour constituer la provision, les HUG ont utilisé l'entier du surplus budgétaire. Pour le complément, ils ont demandé au Conseil d'Etat d'utiliser la réserve quadriennale 2008-2011 (9.6 millions CHF).

## **Régime de financement des hôpitaux en 2012**

Le libre choix des hôpitaux pour les patients semble être la nouveauté ayant eu le plus d'impact en 2012. Cela a facilité les choses pour les Genevois de la rive droite qui ont un accès plus facile à Nyon et aux CHUV. Cependant, il y a plus de gens proportionnellement qui viennent du canton de Vaud vers Genève que l'inverse. Les pourcentages restent cependant très faibles : 91.1 % hospitalisations viennent de Genève et pour les autres cantons, c'est 3.9 %.

Le nouveau subventionnement du secteur privé a également impacté les HUG ; cela a représenté pour eux une moins-value. Les HUG ont eu beaucoup de difficultés pour pouvoir obtenir des conventions avec les assureurs pour qu'ils prennent en charge leur part de l'Etat (sinon cette part aurait dû être prise en charge par le patient).

Autre modification du régime de financement, les assurances participent désormais aux coûts des investissements. Il s'agit donc aussi bien de l'immeuble que de l'équipement. Pour le moment, les assureurs n'ont pas exprimé la volonté de vouloir participer au choix des investissements. Le

---

<sup>6</sup> Les Vaudois ont donc augmenté la subvention aux hôpitaux.

contrat de prestations en cours a prévu une clause visant à ce que les HUG remboursent la part d'investissements des assureurs au canton. Cela représente 10% dans les soins aigus et 5% dans les autres types de soins.

### **Secteur privé aux HUG**

Malgré une volonté affichée de développer le secteur privé aux HUG, l'augmentation semble modeste. C'est d'ailleurs le même pourcentage que l'année dernière. Ceci s'explique par le nombre limité de lits et des travaux. Il y a donc eu une perte de capacité en 2012 sur le secteur privé. Les filières privilégiées pour « recruter » des patients sont le Qatar, Abu Dhabi ou Dubaï. Ce sont surtout des patients concernés par des actes opératoires en digestive et cardiologie.

### **Nouveau plan comptable REKOLE**

Les HUG présentent désormais leurs comptes selon le plan comptable REKOLE. Ce plan est requis pour pouvoir faire la comptabilité de gestion, laquelle doit être accréditée pour être reconnue par les assurances et discuter des tarifs. Les changements portent surtout sur la classification des produits. Certaines rubriques étaient mal ajustées. Le principal changement est qu'on pourra désormais bien séparer l'ambulatoire du stationnaire.

### **Per4mance**

La préparation du programme « Per4mance » s'est fait en 2012, mais le plan n'a commencé qu'en 2013. Il s'agit de 75 à 80 millions CHF sur 3 ans.

### **Charges de personnel et Plend**

Les charges de personnel pour l'année 2012 sont restées dans la cible du budget 2012 (-0,4% C12/B12 ; +2% C12/C11). L'augmentation par rapport à 2011 s'explique pour moitié par les charges sociales. Les HUG soulignent qu'ils appliquent strictement les règles de blocage des emplois lors des départs en retraite anticipée (Plend).

Nombre de Plend par année :

2009	87	2012	97
2010	196	2013	314
2011	106		

En 2013 le nombre de Plend explose.

Les HUG confirment que les incertitudes sur l'avenir du Plend et la caisse de pension ont pesé sur les demandes de Plend. En fin d'année, les HUG vont devoir provisionner tous les besoins pour ces Plend futurs. Cette forte hausse pourrait poser des problèmes dans certains services ou certaines catégories de personnel. Il est cependant indiqué qu'une partie des Plend non remplacés vont servir à « Per4mance ».

Les HUG soulignent que le Plend est un outil RH fort utile, car c'est à peu près la seule mesure de mobilité possible dans un système extrêmement figé. Il y a un coût, mais l'effet bénéfique est de pouvoir permettre une rotation.

L'activation de la clause de sauvegarde ne devrait pas avoir beaucoup d'impact pour les HUG, car les permis frontaliers ne sont pas concernés. Les HUG n'ont pas beaucoup d'engagements de permis B. Cependant, cela pourrait impacter certaines catégories de médecins dans certaines spécialités.

### **Suppression de la clause du besoin**

La suppression de la clause du besoin et l'installation conséquente des médecins ne semble créer des problèmes que pour la psychiatrie. Les HUG ont pour mission de former des gens. Il n'y a que la relève universitaire qui a vocation à rester aux HUG.

### **Indicateurs**

#### *Infections nosocomiales*

A propos de l'évolution des infections nosocomiales, les HUG précisent que cet indicateur est peu fiable, car seuls les HUG dépistent systématiquement les patients. Ce n'est pas le cas dans les EMS et les cliniques privés ; ainsi, les HUG peuvent hériter de maladies nosocomiales à l'arrivée des patients venant d'autres institutions.

#### *Patients en attente de placement*

Cet indicateur tend à croître avec les années, malgré les mesures mises en place pour accélérer les placements. Ainsi, entre 2010 et 2012, le nombre moyen de patients en attente est passé de 165 à 186. Les HUG rencontrent une double difficulté : le patient peut refuser d'aller dans un EMS et les EMS rechignent à communiquer le nombre de lits vacants pour pouvoir choisir le « bon profil » de patients. A ce sujet, l'enjeu de la Commission de

coordination est d'arriver à mieux monitorer pour permettre de dégager des lits. De même, il faut aussi gérer les sorties sur l'aide et les soins à domicile.

### *Urgences*

Une augmentation des urgences est constatée avec une légère hausse des délais d'admission. Il s'agit de l'effet volume lié à la démographie et au recours systématique aux urgences pour des infections mineures (ce ne sont en effet pas les urgences vitales qui augmentent). Le problème aux urgences est qu'ils ont de la peine à trouver des lits à l'intérieur des HUG. Un travail interne d'amélioration dans les processus d'admission et des flux est nécessaire. Le temps de « refroidissement du lit » est une notion qui permet de gagner en productivité. Si l'on fait refroidir un lit 6h ou 12h, cela a un impact sur la rotation de patients et ensuite sur les urgences. Une autre cause de retard est le recours aux consultants spécialistes. Les consultants tardent souvent à arriver, ce qui rallonge le délai.

### *Quality manager*

Il existe 12 « quality managers » aux HUG (un par département). Les « quality managers » ont un double-rattachement : transversal à la direction médicale et la direction de la qualité, et au chef de département médical. Ils sont là pour aider les départements et les services à mettre en place des processus qualité pertinents, notamment à partir des événements indésirables. Ces quality managers ne sont pas toujours bien perçus par les chefs de service et les infirmières qui se sentent dessaisis d'une partie de leur mission. En principe, le quality manager doit avoir une approche pédagogique.

### *Erreurs médicales*

Des provisions liées aux erreurs médicales et la RC sont faites chaque an. Il y a entre 5 et 10 millions provisionnés pour tout ce qui dépasserait ce qui est pris en charge par l'assurance. L'assurance peut aller de 20 à 30 millions CHF par cas. Le nombre de cas est raisonnable par rapport à toute l'activité.

### *Pharmacies*

S'agissant des pharmacies, les HUG ont eu un dialogue dans la perspective d'ouvrir une pharmacie aux HUG. Ils ne peuvent pas la faire avant 2016. Il y aura un concours et les pharmacies pourront postuler.

*Health on net*

A propos de la campagne contre « Health on the net » d'UNIA, il est expliqué que cela n'a rien à voir avec les HUG. Les HUG louent uniquement des locaux. Le Département enquête sur cette affaire. Il y a une subvention dégressive, car c'est une Fondation qui certifie des sites santé à l'échelle mondiale et l'idée est de trouver d'autres types de financement. En 2013, ils sont à peu près à 80'000 CHF. Comme c'est une Fondation de droit privé, il n'y a pas de contrat de prestations ni de contrôles automatique des prestations salariales. Ils ont demandé des informations précises quant aux conditions exactes.

## **Politique publique K – SANTÉ (partie IMAD, anciennement FSASD)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Sophie Forster Carbonnier et M. Edouard Cuendet**

#### Remerciements

A titre préliminaire, il convient de préciser que la transformation de la FSASD en IMAD a eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2013, de sorte que les comptes 2012 font encore référence à l'ancienne appellation.

Les deux commissaires aux finances qui ont auditionné l'IMAD le 3 mai 2013 tiennent à remercier pour leur disponibilité le Conseiller d'Etat Pierre-François Unger, ses collaboratrices et collaborateurs ainsi que les représentants de l'IMAD, à savoir sa Directrice générale et son directeur des finances. Les commissaires soulignent également la qualité de la documentation remise avant et pendant l'audition.

#### Etats financiers et commentaires

Les états financiers 2012 laissent apparaître un total de charges d'exploitation de 194'790'330.- pour un budget de 199'964'666.-. Le non-dépendé s'élèvent donc à 5'177'918.- (annexe).

La Directrice expose que les comptes doivent être considérés comme bons. La facturation a été nettement meilleure que prévu, grâce à un gain d'efficience dû au déploiement de l'informatique nomade ainsi qu'à une informatisation systématique de la facturation. On assiste par ailleurs à une explosion de la demande de soins de base et de soins infirmiers à cause du vieillissement de la population et du développement des maladies chroniques. Pour répondre à cette demande, il a fallu réduire les temps de formation, ce qui explique un non-dépendé de 500 000.- dans cette rubrique. Les temps de coordination ont également été réduits. De même, les provisions pour heures supplémentaires et vacances ont dû être augmentées.

Pour illustrer cette charge de travail, la Directrice mentionne que le taux de charge (à savoir le temps passé auprès des patients) est de 48% selon le contrat de prestations. Or, ce taux atteint actuellement 58 à 60%.

Suite à une question d'une commissaire, la Directrice relève que ce taux de charge a pu être augmenté en limitant les temps de déplacement, la coordination avec le médecin, le travail administratif, la formation, etc. Elle a

constaté avec satisfaction le passage d'une culture de l'activité à une culture de la prestation.

Concernant le non-dépensé lié aux charges de personnel, il s'explique par la montée en puissance progressive des engagements de postes sur toute l'année. Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, 1503 postes sur 1513 étaient occupés.

Parmi les autres points saillants à signaler, la Directrice relève que l'on est passé au système de tiers payant au 1er juillet 2012, ce qui met l'institution en prise directe avec les assureurs. Ce phénomène a conduit à de nombreux contrôles et contestations de la part des assureurs, avec leur lot de surcharge administrative.

Pour répondre à une commissaire qui fait référence à une émission de « Temps Présent » intitulée « mon patron me surveille », la Directrice expose que l'outil nomade est apprécié des collaborateurs et est largement déployé sur le terrain.

Une commissaire se réjouit de constater la diminution sensible du taux d'absentéisme, qui s'établit à 9,3% en diminution de 2,2% par rapport à 2011.

La Directrice expose qu'un travail important a été mené au niveau de l'encadrement et plus particulièrement en ce qui concerne l'annonce des absences, la problématique des absences ponctuelles d'un jour et les maladies de longue durée. De même, des politiques de reclassement sont mises sur pied. Elle ajoute que les congés pré-maternité représentent 1,5 point de taux d'absence.

Un commissaire relève que l'on a l'impression que l'IMAD cherche à « boudier son plaisir » en contrebalançant chaque élément positif du rapport par un point négatif. Il a personnellement surtout retenu les éléments positifs et, notamment, les gains d'efficience. En particulier, l'échelonnement des engagements en cours d'année est tout à fait normal et ne doit pas être vu comme un problème. Il se réjouit également de l'introduction d'une politique de gestion des ressources humaines qui aurait dû être adoptée depuis longtemps. De même, l'augmentation de la facturation est à saluer. Il s'inquiète en revanche de la perte d'énergie relative aux relations avec les assurances. Concernant l'augmentation des recettes, il constate que la distribution de repas est en baisse, alors même que cela devait être un pôle de croissance.

Concernant les repas, la Directrice ne pense pas que cela soit lié à la qualité. Le problème réside peut-être plutôt dans le prix, même raisonnable, de 15,80 par repas. A travers les repas, l'IMAD pense pouvoir faire de la prévention à la dénutrition.

Une commissaire est d'avis que le problème est probablement lié au prix et demande si des subventions sont prévues à cet effet.

La Directrice précise que les repas sont soumis au RDU, de sorte que les clients paient au minimum 7,90 F par repas. De plus, environ un quart seulement des personnes qui font appel à l'IMAD sont au bénéfice des prestations complémentaires. L'IMAD s'adresse donc principalement à une population qui n'est pas précarisée.

Une commissaire s'interroge sur la diminution des aides pratiques.

La Directrice expose qu'il s'agit d'une stratégie délibérée. Ces aides pratiques n'interviennent que pour faire du ménage. Or, l'IMAD estime que sa mission n'est pas de mettre à disposition des femmes de ménage fonctionnarisées, mais bien de suivre une logique de prise en charge pluridisciplinaire. Le but visé est de diminuer l'intervention de ces aides pratiques pour pouvoir réallouer des ressources ailleurs, en engageant des infirmières.

Suite à une question d'une commissaire, la Directrice craint que la prochaine révision des tarifs pour les soins de longue durée selon la LAMal se dirige vers une baisse, ce qui serait préoccupant. Elle rappelle par ailleurs qu'il n'y a toujours pas d'entrée en matière pour la prise en charge des temps de déplacement pour les infirmières, alors que c'est le cas pour les médecins, les ergothérapeutes et les physiothérapeutes.

La Directrice souligne également qu'un travail est mené pour améliorer le tournus des intervenants qui constitue un élément qualitatif extrêmement important pour le client.

## Politique publique L – ÉCONOMIE

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Un commissaire affirme, à propos de la Fondation du tourisme, qu'il est agacé par le fait que ceux qui la financent ne reçoivent aucune information sur les activités de cette dernière. Il constate qu'un bordereau est envoyé chaque année, sans aucune information sur ce que le payeur pourrait retirer de sa contribution. Il considère que cela ne participe pas au développement et constitue du racket.

M. Unger répond que le racket est un délit ; or, en l'espèce, la loi est votée par le peuple. Il comprend la frustration exprimée, mais indique que le rapport d'activités de Genève Tourisme est régulièrement publié. Il ajoute qu'il est difficile de déterminer précisément ce à quoi chacun contribue. Il explique, à propos des illuminations de Noël, que les commerçants de la rue du Rhône et des Rues-Basses se sont retirés pour deux raisons. Premièrement, leur secteur d'activités éprouve des difficultés. Deuxièmement, la plupart sont des structures dont la gouvernance est à l'autre bout du monde, peu intéressées par les événements locaux de Genève. Il ajoute que la Fondation du tourisme garde des fonds pour des manifestations internationales, ce qui fait la différence pour obtenir un congrès. Il précise à ce propos que les congrès ne viennent pas facilement à Genève, vu la cherté du franc. Il estime qu'il est parfois important de faire un effort supplémentaire.

### AIG

M. Rochat indique que la possibilité de sortie de la caisse de pension a été faite au Conseil d'administration ce printemps. Elle explique que les enjeux sont les suivants : soit le personnel reste à la CPEG (une proposition en ce sens ayant été faite il y a quelques années). Elle annonce que l'autorité de surveillance doit se prononcer le 15 mai. Elle indique que le Conseil d'administration pourrait prendre sa décision lors de la dernière séance du mois de juin, de sorte que le personnel aurait six mois pour préparer sa sortie, au 1<sup>er</sup> janvier. Si la décision n'est pas prise, la question sera repoussée pour quatre ans. Elle indique avoir constitué une commission ad hoc à ce sujet, qui devra préparer un projet de décision pour le Conseil d'administration. Elle explique que la décision est difficile à prendre pour le personnel, qui devra rester dans une caisse garantie par l'Etat, mais pas à la hauteur d'une caisse

privée (p. ex. le rachat d'années est impossible). Si le processus de sortie aboutit, la loi sur l'aéroport devra être modifiée.

M. Deillon explique, à propos de la caisse de pension, que l'opportunité d'en créer une nouvelle occupe l'aéroport depuis de nombreuses années. Il fait savoir que la décision doit être prise et que l'étude a été lancée à l'automne passé. Il indique qu'un modèle a été trouvé, avec des conséquences financières, soit une pénalité de sortie, qui se monte à 200 millions. Afin de les couvrir, l'aéroport doit se financer. Actuellement, une ligne de crédit de 400 millions permet de couvrir les investissements. Avec la pénalité, l'endettement serait alors porté à 600 millions. Les ratios d'endettement ne seraient plus respectés. La question est dès lors de savoir si les banques considéreront ce prêt supplémentaire comme un prêt normal. Trois ou quatre banques ont été contactées à ce sujet et ont répondu qu'elles pourraient fournir un crédit de 200 millions, considéré comme un emprunt normal. Dans ces conditions, M. Deillon juge l'opération difficile et dangereuse. L'aspect du personnel et des risques futurs doivent également être pris en considération. Il répète que la décision sera prise au mois de juin. Soit le Conseil d'administration renoncera à cette possibilité, soit il préparera un message au personnel en faveur de la sortie. En bout de course, c'est à ce dernier qu'il reviendra de décider. Il répète qu'à cause de l'endettement, le projet devient très compliqué. Il indique que la pénalité a augmenté de manière importante depuis le début du projet.

## **Politique publique L – ÉCONOMIE**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Sophie Forster Carbonnier et M. Edouard Cuendet**

#### **Remerciements**

Les deux commissaires aux finances qui ont auditionné le DARES et la FTI le 19 avril 2013 tiennent à remercier pour leur disponibilité le Conseiller d'Etat Pierre-François Unger, ses collaboratrices et collaborateurs, ainsi que les représentants de la FTI. Les commissaires soulignent également la qualité de la documentation remise avant et pendant l'audition.

#### **Politiques L01 (développement et soutien à l'économie) L02 (mise à disposition et exploitation d'infrastructures économiques) et L03 (régulation du commerce)**

##### **Restructuration de la CGN**

M. Unger évoque principalement la profonde mutation subie par la CGN, tant dans sa structure que dans son mode de financement, qui a conduit à une séparation entre les activités liées aux bateaux historiques et les prestations de services publics.

##### **Mise à disposition et exploitation d'infrastructures économiques**

Cette politique concerne avant tout des infrastructures qui ne sont pas rattachées au DARES, à savoir l'AIG, les Ports-Francis, Palexpo et l'Arena.

##### **Service du commerce**

M. Unger relève que les objectifs relatifs au niveau de restructuration nécessaire dans ce domaine n'ont malheureusement pas été atteints. En matière de contrôle interne, les procédures et directives ont été élaborées, mais elles ne sont pas encore appliquées par la nouvelle direction.

Un commissaire estime qu'en termes de gestion des risques, les dysfonctionnements au Service du commerce, qui perdurent depuis des années, sont préoccupants tant en matière de risques financiers (les indicateurs de recettes sont en baisse) que de risques pour le bon fonctionnement de l'économie.

Le Chef du département relève que le Conseil d'Etat a admis que les seuls risques qui seront soumis pour approbation sont des risques financiers

dépassant 20 millions de francs. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne sera pas possible de parler de risques stratégiques ou de risques d'image.

Un commissaire estime que le taux d'absentéisme de 19,4% au Service du commerce fait peser un gros risque sur le fonctionnement même de cette prestation (cela ressort d'ailleurs des indicateurs). Par ailleurs, il est d'avis que la dernière affaire médiatisée a démontré que, malgré la bonne volonté du Département, on était en droit de se poser des questions sur les équipes en place.

La Secrétaire générale pense que beaucoup a déjà été fait au niveau du contrôle interne, mais que beaucoup reste à faire dans le domaine des RH et de l'informatique.

M. Unger pense qu'il est plus facile d'intervenir lorsque les personnes ont été engagées récemment. En revanche, pour les autres, il faudra compter sur des retraites plus ou moins volontaires.

### Diversification, imposition des entreprises et indicateurs

En matière de soutien à l'économie, M. Unger souligne l'importance de la diversification. Par exemple, dans l'industrie, l'horlogerie a connu des chiffres impressionnants, alors que la contraction a été plus marquée dans le domaine des arômes et parfums.

Une commissaire souhaite savoir si d'autres réflexions sont menées en matière de diversification économique, au-delà des « cleantechs » et des « biothechs ».

M. Unger indique que des réflexions sont notamment menées à propos des emplois endogènes, dans les services à la personne et la santé.

Une commissaire pense qu'une réflexion approfondie doit également être menée en ce qui concerne le choix et la pertinence des indicateurs. Elle est d'avis qu'ils sont plutôt orientés sur la gestion administrative du département. Par exemple, en l'état, les indicateurs permettent difficilement de se rendre compte de la réalisation de l'objectif de diversification. De même, elle a des interrogations sur la pertinence de l'indicateur 4.1 intitulé « évaluation intercantonale sur l'efficacité de la plateforme Great Geneva Bern Area (GGBA).

En lien avec le secteur des arômes et des parfums ainsi qu'avec la problématique de la fiscalité des entreprises, un commissaire se demande si la population et le monde politique sont conscients de la dépendance de deux entreprises très sensibles aux conditions-cadre. Il considère que le risque politique constitue également un risque important.

M. Unger insiste sur l'homogénéité totale du Conseil d'Etat en la matière. Il décrit les démarches déjà accomplies en lien avec le dossier de la fiscalité des personnes morales sur le plan cantonal, au niveau intercantonal ainsi qu'à Berne.

Une commissaire relève qu'il faut mener un travail éducatif auprès des personnes qui souffrent des problèmes de mobilité et de logement dans le canton. Elle relève que l'on arrive aussi aux limites de la concurrence fiscale au niveau fédéral.

M. Unger explique que c'est la raison qui a poussé le Conseil d'Etat à parcourir la Suisse pour convaincre de la nécessiter pour chacun de lâcher un peu de lest pour éviter l'écroulement du pays. Il relève notamment l'importance de la contribution genevoise à la péréquation intercantonale.

### Activités de la FAE

Un commissaire s'intéresse ensuite plus particulièrement aux services fournis par la FAE.

A cet égard, l'attachée de direction à la direction générale des affaires économiques s'attache aux indicateurs et à l'impact des soutiens concrets. Les emplois pris en compte ont augmenté, pas tellement à cause du nombre des sociétés concernées, mais parce que des entreprises plus grandes ont été aidées, notamment dans le secteur de l'industrie. De gros montants ont été utilisés, pour un grand nombre d'emplois.

Une commissaire relève qu'il est difficile de déterminer si les indicateurs doivent être interprétés positivement ou non.

M. Unger explique que l'augmentation des chiffres est liée à la taille des entreprises.

Un commissaire souhaite s'assurer que l'on ne vient pas en aide à des canards boiteux et que le fait de venir en aide à de plus grosses entreprises ne représente pas une concentration exagérée du risque financier sur un plus petit nombre d'entreprises pour de plus gros montants.

M. Unger rappelle que la FAE ne finance pas directement les sociétés, mais cautionne des emprunts et prend des participations. Il décrit le cas de RUAG qui allait cesser ses activités à Genève. Le soutien financier du canton a été accordé à condition que RUAG trouve un repreneur, ce qui a été le cas en l'occurrence (par le biais de Saint-Jean Aero).

La Secrétaire générale du DARES indique également que le taux de perte est resté similaire pour l'année 2012.

L'attachée de direction convient néanmoins du fait qu'un seul gros dossier peut passablement impacter les chiffres.

Pour revenir aux indicateurs, un commissaire relève que l'indicateur 7.1 confirme simplement qu'un incubateur « cleantech » a été « réalisé ». Il faudrait également avoir des indications sur le nombre d'entreprises et d'emplois effectivement créés. Cette remarque est également valable pour « Ecllosion ».

L'attachée de direction fait remarquer que les objectifs figurent dans les contrats de prestation. Mais elle comprend tout à fait que les commissaires souhaiteraient avoir une vision consolidée.

### Secteur du tourisme

Dans le domaine du tourisme, un commissaire fait référence à la baisse des nuitées à Genève (- 1 %). Cela représente un risque en termes d'emplois qui devrait préoccuper la politique.

M. Unger soulève la problématique du franc fort. Il est par exemple de plus en plus difficile de faire venir des congrès à Genève. Une diversification est également visée dans ce domaine et Genève cherche à remplir ses week-ends.

### Commerce de détail

Un commissaire tire la sonnette d'alarme en ce qui concerne le commerce de détail qui court à la catastrophe, en raison notamment du tourisme d'achat. Les députés ont en particulier eu accès à certains chiffres relatifs à Balaxert qui sont préoccupants. Il s'étonne que la mise en relation entre les pertes de chiffre d'affaires et les pertes d'emplois ne motive pas davantage les personnes concernées à trouver des solutions. Il relève que les chiffres des grandes surfaces ne sont pas mauvais, mais que le secteur de l'habillement et de la chaussure souffrent particulièrement. Il s'agit là aussi d'entreprises locales qui sont d'importants employeurs. Le commissaire y voit un risque systémique pour l'économie genevoise, dans la mesure où plus de 20 000 emplois sont concernés.

M. Unger estime que les partenaires sociaux se rendent en partie compte de la situation, mais il y a des questions dogmatiques que l'on ne retrouve pas dans le reste de la Suisse. Il précise qu'il mène depuis 7 ans des discussions avec les partenaires sociaux pour tenter de trouver un accord. Il faut donc que les protagonistes trouvent des compromis qui permettent d'aller plutôt à la

reconquête qu'à la destruction. Enfin, il souligne l'importance du risque au niveau de l'animation de la ville.

Dans ce dossier, une commissaire pense qu'il serait intéressant de savoir comment Bâle s'en sort en tant que ville frontière.

### **Audition de la FTI**

Les représentants de la FTI font tout d'abord une présentation dont les commissaires tiennent à souligner la qualité. Copie des transparents est jointe en annexe au présent procès-verbal.

En ce qui concerne les états financiers, le Directeur de la FTI relève qu'un risque important réside dans la contractualisation des relations avec l'Etat qui met à disposition ses actifs. Cela signifie que 62% du résultat global de la FTI provient d'actifs qui sont aujourd'hui dans les états financiers de l'Etat.

Il ajoute que la FTI a un programme d'investissement qui prévoit de remplacer au fur et à mesure les immeubles du PAV qui sortent de ses états financiers. Elle prévoit ainsi d'acquérir ou d'investir pour 40 millions par année, ce qui n'est pas toujours possible.

Après avoir brièvement commenté le bilan, le Directeur de la FTI relève que les objectifs n'ont pas été réalisés sur les immeubles du PAV. Des immeubles ont été rachetés au PAV dans la zone du « peigne » (entre le quartier de l'Etoile et le tunnel du Bachet) et la FTI a de la peine à les louer. Il est en effet difficile pour un industriel d'investir dans de nouveaux locaux sans avoir des certitudes sur le plan d'aménagement dans lequel il devra agir par la suite. Cela donne lieu à un niveau de vacances un peu plus élevé que ce qui avait été anticipé dans le PAV.

Pour répondre à un commissaire, le Directeur expose que l'augmentation des charges de personnel est notamment due à l'accroissement des frais liés au Conseil de la FTI en application de l'arrêté du Conseil d'Etat. Pour l'augmentation des charges administratives, il est relevé que la FTI a lancé des projets plus importants que l'année précédente.

Le Directeur fournit également des explications au sujet de la sous-couverture des engagements de la caisse de pension. Il évoque en particulier un changement de méthode comptable et relève que des écritures devront être passées en 2013, en accord avec l'organe de révision, sous la forme d'une provision de bilan à bilan qui n'aura aucun impact sur le compte de résultats.

Le Directeur passe ensuite en revue la cartographie des risques qui comporte les dix risques principaux. Le risque jugé le plus important est celui du manque de terrains disponibles à proposer aux entreprises.

Une commissaire se préoccupe du risque d'un accident industriel majeur.

Le Directeur répond que, par rapport au risque de pollution, la règle veut que l'on assiste à un transfert à 100% du risque à l'industriel. Il s'agit d'un risque juridique, mais il reste un risque politique à prendre en compte. Cette problématique fait notamment partie du projet Ecoparc.

Au sujet des indicateurs, le Directeur évoque notamment l'indicateur d'activité et celui du taux de vacances. Il estime que les deux devront être modifiés.

Au sujet du taux de vacances, extrêmement bas, il pense que c'est la densification qui permettra de répondre aux besoins des entreprises. Toutefois, certaines activités ne génèrent pas assez de valeur ajoutée par m<sup>2</sup> pour qu'elles puissent être installées dans les étages. L'exemple typique est le domaine de la voiture d'occasion qui occupe beaucoup de surface et dégage peu de valeur ajoutée au m<sup>2</sup>. Il faudra également trouver des solutions pour ce type d'activités.

Une commissaire souhaite savoir comment la FTI se situe par rapport à l'objectif stratégique du canton en matière de diversification économique.

Le Directeur fait référence aux nouveaux indicateurs qui seront introduits dès 2013. Il s'agira de mesurer, d'une part, le risque de concentration des secteurs économiques (pour qu'un secteur économique ne devienne pas surpondéré par rapport au tissu secondaire) et, d'autre part, de prendre en considération un indicateur de taille (pour garder une diversité du type d'entreprises afin de ne pas avoir que des grandes ou des petites entreprises, mais un mélange des deux). En effet, plus les zones seront mixtes, plus elles seront résilientes.

Une commissaire estime qu'il serait judicieux de prévoir une présentation du projet Ecoparc à l'attention des commissions des finances et de l'économie.

## **Politique publique L – ÉCONOMIE (partie AIG)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Sophie Forster Carbonnier et M. Edouard Cuendet**

#### Remerciements

Les deux commissaires aux finances qui ont auditionné l'AIG le 25 avril 2013 tiennent à remercier pour leur disponibilité M<sup>me</sup> Isabel Rochat, Conseillère d'Etat et Présidente du Conseil d'administration de l'AIG ainsi que M. Robert Deillon, Directeur de l'AIG.

#### Résultats financiers 2012

Le Directeur de l'AIG commente les résultats financiers 2012 (annexe) qui se caractérisent par une croissance soutenue des recettes (+ 7,2%) et par une maîtrise des coûts de fonctionnement (- 0,4%). Le résultat net atteint 66,51 millions contre 64,59 millions en 2011, dont la moitié est reversée au canton.

#### Problématique de la caisse de pension

Le Directeur indique qu'une provision exceptionnelle de 9 millions a dû être créée pour compenser la sous-couverture de la CIA (environ 150 millions à ce jour). Cette provision est due à un litige avec le personnel, une procédure étant pendante devant le Tribunal fédéral.

Il ajoute que l'aéroport applique les normes IAS, ce qui implique une obligation de compenser intégralement le manque de couverture. Le problème est que la valeur actuelle des engagements est de 457 millions et que la fortune à la CIA n'est que de 115 millions selon les normes IAS. Il faut donc provisionner la différence, soit 342 millions. Sur cette somme, 150 millions ont déjà fait l'objet d'une provision. Il reste donc 192 millions à provisionner, en diminution des fonds propres.

La question se pose donc de sortir de la CIA. Toutefois, une telle démarche impliquerait 192 millions de pénalité de sortie. Une opportunité existe jusqu'à fin 2013. Après on sera confronté à une période de blocage de 5 ans. Pour le directeur, une sortie de la caisse n'aura pas d'impact sur le compte de pertes et profits, mais uniquement sur les fonds propres. Il faudrait pouvoir trouver un montage financier acceptable pour financer la pénalité à verser à la CIA, à défaut, cela dégraderait trop les ratios de fonds propres.

## Investissements

Le Directeur expose que le budget prévoyait 91,850 millions d'investissements. Le réalisé atteint 97,596 millions à cause du rachat du Musée de l'automobile qui a été acquis en 2011 mais comptabilisé en 2012.

## Transports en commun

Le Directeur indique que 75% des employés viennent en voiture, malgré les navettes et les incitations (financement d'abonnements UNIRESO) mises en place. Il précise que 80% des employés débutent à 4 h du matin et ne peuvent donc pas prendre les transports publics. Cela n'empêche pas l'AIG de dépenser près de 3 millions pour inciter les collaborateurs à utiliser les transports en commun. Par exemple, une partie des revenus du parking sert à financer le bus, le car sharing et les indemnités pour les gens qui se déplacent à vélo.

## Problématique des vols de nuit

Pour répondre à une commissaire, le Directeur précise qu'aucun vol ne décolle après 22 h, hormis les vols en retard. L'AIG incite les compagnies à décoller avant 22 h, mais il n'y aura parfois pas le choix, notamment si l'on souhaite disposer d'une liaison avec l'Afrique du Sud ou l'Amérique du Sud.

Il est plus difficile de limiter les atterrissages car les compagnies ne sont pas prêtes à accepter un temps de pause trop long entre l'arrivée le soir et le départ le lendemain matin.

Le Directeur insiste par ailleurs sur le fait que les problèmes de ponctualité rencontrés principalement entre 2004 et 2006 ont été largement réglés et que Genève est actuellement un des aéroports les plus ponctuels en Europe.

Par conséquent, après 22 h, les mouvements sont principalement des atterrissages (environ 80%) et pas des décollages.

Enfin, l'AIG reçoit environ 80 à 90 plaintes par an à cause du bruit, alors qu'à Bâle, elles atteignent près de 100 par semaine.

Le Directeur évoque aussi la loi sur les indemnisations qui fait l'objet d'une révision. Elle devrait toucher également les routes et les chemins-de-fer, ce qui induira des coûts considérables, notamment pour les CFF. Il précise que l'AIG craint de devoir passer une seconde fois à la caisse.

### Risque lié à la prédominance des compagnies « low cost »

Le Directeur explique que les compagnies low cost représentent 43 à 44% du transport aérien européen. Genève est donc au même niveau que les autres villes européennes. Par ailleurs, Easy Jet est la compagnie qui offre le plus de stabilité parmi les low cost.

Le Directeur ajoute que les redevances sont très basses à Genève en comparaison avec Zurich notamment. Le potentiel d'augmentation est donc important.

Par ailleurs, il insiste sur l'importance des vols développés vers l'Asie et se réjouit tout particulièrement de l'ouverture d'une ligne régulière sur la Chine qui constituera l'entrée en Europe pour de nombreux passagers chinois.

### Risque lié à d'éventuelles catastrophes

Le Directeur explique que l'analyse des risques « sécurité et sûreté » est menée par l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC). Ces risques ne sont pas reportés dans le rapport car il n'est pas possible d'en discuter avec le Conseil d'administration. Le seul risque mentionné est celui lié à la question de savoir si le processus de contrôle fonctionne ou non.

Pour le Directeur, les risques les plus importants en termes de sécurité sont la piste en gazon et le trou de Colovray (lignes électriques).

A propos de la piste en gazon, il précise que des règles sont imposées par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). En cas d'exploitation simultanée de deux pistes, comme à Genève, elles doivent être distantes de 760 m pour éviter les turbulences de sillage. En l'espèce, elles ne sont éloignées l'une de l'autre que de 270 m, ce qui est bien en-dessous de la norme. Le Directeur explique que les avions doivent donc être espacés au niveau du décollage (3 minutes), ce qui laisse très peu de capacité pour les appareils décollant de la piste en herbe. Pour conclure sur ce point, il insiste sur le fait que seul l'OFAC décide et impose les règles de sécurité à Skyguide et à l'aéroport.

La Présidente du Conseil d'administration indique qu'une réponse écrite circonstanciée va être déposée suite à la question d'un député.

## **Politique publique M – FINANCE ET IMPÔTS**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

La question de l'analyse des risques est abordée par la commission. Un commissaire s'interroge sur la notion du risque informatique. Un bug informatique constituerait-il un risque important pour le DF ?

Pour M. Hiler, la réponse est claire : le risque informatique – vol de données ou « plantage » – constitue le risque le plus grave pour le DF. Ce risque montre que pour le DF il n'y a pas que le risque financier dans ses préoccupations.

M. Hiler ajoute que, dans le courant de l'année 2013, une sélection sévère dans les risques sera effectuée au sein de son département. L'accent sera bien évidemment mis sur les risques majeurs par le Conseil d'Etat.

## Politique publique M – FINANCE ET IMPÔTS

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Anne-Marie von Arx-Vernon et Eric Leyvraz

Assistent à la séance : M. David Hiler, Conseiller d'Etat  
M<sup>me</sup> Coralie Apffel Mampaey  
M<sup>me</sup> Stefanie Bartolomei-Flückiger  
M<sup>me</sup> Adriana Jost  
M. Daniel Hodel, directeur général AFC  
M. Jacques Beuchat

Procès-verbal : M. Tazio Buono Dello

---

M. Hiler aborde les risques par catégorie.

#### Première catégorie de risques

1) La dette : le premier risque est que le taux d'intérêt monte. La maîtrise est assez bonne et l'impact peu élevé, en raison de la pratique, qui veut que 75% de la dette sont grevés d'un taux fixe.

A long terme, les opérations se font entre 10 ou 20 ans.

A court terme (7 ans), le risque n'est pas imminent.

2) Le risque de liquidités (quelques micro-alertes ont eu lieu le début de la crise). Avant la crise, de grands établissements européens venaient faire des propositions pour prendre la dette genevoise, tandis qu'aujourd'hui, l'Etat doit passer par les emprunts publics, même s'ils fonctionnent bien. Il explique que le risque a été fortement réduit grâce au « lissage » de l'échéancier : au lieu d'emprunter 800 millions par an, il est parfois emprunté 1,5 milliard. Il relève qu'il s'agit d'un risque à prendre au sérieux, et qu'il n'est pas possible de le prévoir. Il estime que ce risque est fort car il faut rembourser les caisses de pension en cash.

## **Recommandations ICF sur la dette**

(Extrait du rapport 13-03b de l'ICF page 51 recommandation 11) :

*Les activités liées à la gestion de la dette ne sont pas considérées comme des prestations de moyens : elles sont comptabilisées sur le programme M02 « Gestion des actifs et des passifs des patrimoines financier et administratifs » et ne sont donc pas réparties comme des coûts indirectes sur les programmes.*

*Or, la dette contractée par l'Etat servant principalement à financer son patrimoine, nous sommes d'avis que les intérêts de la dette devraient être répartis comme des prestations de moyens. Pour plus d'informations, nous renvoyons le lecteur à l'observation No 4.2.1 du rapport No 12-07 « Audit du budget de fonctionnement 2011 par programme et prestation ». »*

M<sup>me</sup> Apffel Mampaey explique qu'il a été porté à l'attention de M. Pict que la dette ne sert pas uniquement à rembourser des actifs, mais aussi à financer des recouvrements. Elle ajoute qu'historiquement, la dette ne s'est pas constituée que pour financer des investissements. Il n'est pas possible d'allouer les intérêts en fonction des immobilisations utilisées par chaque politique publique, mais en fonction du fonds de roulement, à la manière de ce qui est pratiqué dans le secteur privé. M<sup>me</sup> Apffel Mampaey précise que la solution présentée par l'ICF implique d'évaluer, par politique publique, le besoin en fonds de roulement, qui est une tâche très difficile à mettre en œuvre. Elle ajoute que ceci ne présente aucun intérêt en matière d'analyse financière. Elle conclut que malgré cela, M. PICT a laissé son rapport en l'état.

## **Erreur dans l'analyse de l'ICF ?**

L'affirmation selon laquelle « la dette contractée par l'Etat sert principalement à financer son patrimoine » est erronée. En analyse financière, il est bien connu qu'un Etat, comme une entreprise, doit financer ses investissements, mais aussi son besoin en fonds de roulement ( le besoin permanent de trésorerie qui naît du fait qu'un Etat a davantage de créances que de dettes, accorde également des prêts, fait des dotations en capital, accorde des subventions d'investissement qui monopolisent également de la trésorerie.

L'ICF oublie dans son analyse que plusieurs milliards sont gelés dans ce besoin en fonds de roulement.

Outre ce besoin en fonds de roulement, le fait de répartir la dette selon le seul critère des immobilisations serait donc inexact et réducteur.

De plus, si on voulait ventiler la dette sur chacun des programmes de manière « scientifique », il faudrait dresser un bilan complet avec tous les comptes d'actif et de passif (donc pas seulement les immobilisations) pour chacun des 61 programmes (et des 350 sous-prestations ?). Ceci engendrerait un travail gigantesque à faire chaque année au budget et aux comptes, et cela nécessiterait de multiples clés de répartition que l'ICF critique d'ailleurs à juste titre.

Autre erreur dans l'analyse de l'ICF : la dette n'a pas été constituée pour financer les investissements, mais a plusieurs origines bien connues (financement du déficit d'exploitation des années 90, renflouement de la BCGe, et, depuis quelques années seulement, financement du plan ambitieux d'investissement). Il est donc inexact de dire qu'elle est directement liée aux investissements.

### **Interrogation ?**

En quoi cela améliorerait-il la gestion ?

Les responsables par politiques publiques n'ont pas la possibilité d'agir sur le coût et la gestion de la dette, et le fait de concentrer celle-ci sur un programme permet au contraire de suivre son évolution et de tracer les responsabilités quant à la gestion de la dette et la stratégie d'endettement.

Changement de la classification fonctionnelle ?

Lors du précédent rapport sur les comptes par politiques publiques 2011, il avait été rappelé que la classification fonctionnelle de la Confédération ne prévoyait pas de répartir les charges et produits financiers sur les autres codes fonctionnels (politiques publiques). Ceci est logique dans la mesure où une allocation des intérêts de la dette sur toutes les politiques publiques alourdirait le coût de chacune d'elles et fausserait les comparaisons intercantionales par politique publique.

Ainsi, la recommandation paraît techniquement erronée ; la valeur ajoutée du travail demandé par cette recommandation ne paraît pas évidente, le résultat susciterait peu d'intérêt et le Département des finances considère qu'il doit allouer ses ressources sur des sujets plus essentiels, ainsi que l'a rappelé David Hiler.

## **Priorité pour le budget 2014**

Passer à la DCH2, soit un changement dans l'approche comptable par politique publique, ce qui est indispensable pour les comparaisons au niveau suisse.

## **Deuxième catégorie de risques**

Les garanties :

### **Les Rentes genevoises**

Le versement des rentes est garanti pour un montant total de 1,4 milliard (La réalité serait plutôt proche de quelques centaines de millions). Le risque est minime et il est peu probable que l'Etat ait un jour à se substituer à l'ensemble du paiement. Le Service de surveillance des fondations, qui s'occupait de cette tâche, est devenu un organe autonome, ce qui pose la question de la répartition entre l'autorité de surveillance (qui répond au niveau fédéral) et le Département des finances.

Au niveau fédéral, il n'y a pas de décision claire. M. Hiler fait savoir qu'un contrôle plus poussé a été fait au moment du transfert. Il reconnaît que les taux bas ne sont pas bons pour les gérants, qui ne peuvent pas prendre de risques, leurs placements étant rémunérés par les intérêts.

Puisque les rentes sont à taux fixe, les périodes d'intérêts bas augmentent les risques. Pour limiter ceci, l'entité pourrait être amenée à prendre d'autant plus de risques. Ces éléments ont justifié l'élaboration d'un rapport et un renouvellement de certaines positions: un actuaire à la retraite très expérimenté et une personne à la tête d'un fonds de placement ont été nommées. Ce conseil est de grande valeur et dépolitisé.

## **Conclusion**

Le montant est élevé mais le risque qu'il se produise est minime. Le risque est que les Rentes genevoises se mettent à faire des crédits difficiles pour avoir des taux plus élevés.

## **La Banque cantonale de Genève**

Les dépôts de la BCGE sont assurés jusqu'en 2017. La loi votée par le Grand Conseil, permettant de se dégager de cette garantie, n'exclut pas un éventuel renflouement. Cette année, la garantie a été réduite.

Dans un deuxième temps, à l'horizon 2017, il n'y a pas de risque sur la santé de l'établissement, qui ne peut d'ailleurs pas faire d'erreur en

redistribution de bénéfiques (car elle a une forte obligation de constitution de fonds propres). Ce n'est pas une bonne nouvelle pour la caisse mais M. Hiler estime qu'un établissement solide est bénéfique, même si cela réduit leur capacité à faire des crédits. Il fait savoir que la majeure partie du risque est couverte.

## Conclusion

Il existe un risque lié à la position d'actionnaire de l'Etat. Si l'action baissait, cela n'aurait pas d'influence sur le compte de fonctionnement. Même avec un Conseil d'administration de bonne qualité, il n'est pas possible d'exclure toute erreur à l'avenir, raison pour laquelle il faudra se protéger contre un risque politique lors de son renouvellement. La seule manière de baisser le risque serait de baisser la participation au capital.

**Les caisses de pension** (qui ressortent maintenant de la politique publique M, et non plus P)

Il s'agit essentiellement d'un risque de garantie. Le risque pèse maintenant principalement sur les assurés : une fois les cotisations fixées, les adaptations conjoncturelles doivent être faites par un comité de caisse, sous contrôle de l'autorité de surveillance, puis en dernier lieu, de l'OFAS. En cas de problème, le comité de caisse devrait prendre toutes les mesures utiles.

Un risque existe, selon trois facteurs :

- Le nombre d'années de cotisations ;
- L'âge pivot ;
- Le niveau de la rente.

M. Hiler fait savoir que le risque, à court terme, est que la question des pensionnés a été calculée de manière un peu juste, à savoir 800 millions de couverture. En cas de chute des marchés boursiers, mêlée au risque PLEND (qui s'est réalisé), cela pourrait ne pas suffire.

Le risque pensionné est formel, mais que dès le 1er janvier 2014, toutes les rentes doivent être couvertes.

Les calculs ont été faits sur la base des comptes 2011, qui n'étaient pas bons.

## Conclusion

Même si les comptes 2012 de la CIA/CEH sont meilleurs, l'afflux de PLEND les péjorent. Si ce risque devait se réaliser, il pourrait se résorber en deux ou trois ans, la caisse pouvant augmenter d'un pourcent le taux de cotisation. Ceci constituerait un risque à une dizaine de millions par an pour l'Etat, mais impliquerait que la caisse prenne des mesures sur le plan de prestations.

M. Hiler, explique que le conseil mis en place à fin juin sera très différent. Il ajoute qu'autrefois, rien n'était modifiable sans passer par un projet de loi, tandis qu'aujourd'hui, l'Etat ne peut plus s'impliquer. Il revient aux caisses d'assurer la couverture des assurés et d'atteindre le taux de 80 % d'ici 2052 avec un chemin de croissance. Il explique que l'autre risque est que l'Etat pourrait être amené à payer des intérêts en 2020 ou 2030, s'il venait à manquer de l'argent. Il ajoute que ce risque a été assumé pour 2030. Il répète que la 1ère date à surveiller est 2020.

## Autres risques

Les recettes fiscales sont estimées dans les comptes. Depuis 2004, il n'y a eu que des correctifs positifs : (estimation trop basse). Des mesures ont été prises, notamment d'anticiper l'écart entre les déclarations entrantes et le bordereau de taxation. A propos des entreprises, il n'est pas possible de faire plus. Il ajoute que puisque les estimations se basent sur le passé, une rupture forte est toujours possible. Il explique que prendre trop de précautions empêche de projeter des dépenses, tandis que réduire le risque en s'en rapprochant, augmente la probabilité d'une inversion de la tendance. Il ajoute qu'il a toujours été refusé de faire des corrections manuelles.

L'inflation est une autre composante à prendre en considération. M. Hiler estime très dangereux d'introduire cette mesure maintenant, à cause de la conjoncture fragile. Il considère que des années difficiles sont à venir et explique que c'est à ce moment-là que ces mesures sont prises. Il explique qu'en 2004, une correction a été introduite, alors que cette même année, la tendance s'est inversée. Il relève donc qu'il s'agit de la seule fois où le Conseil d'Etat a introduit des correctifs de son propre chef. Il l'explique par le fait que les autorités politiques ont tendance à prendre ces mesures à la fin de périodes moins bonnes. Il annonce qu'il attend les estimations du 15 mai, qui sont généralement solides.

## **Abolition des statuts fiscaux**

M. Hiler considère ce risque comme majeur. Il dit s'en occuper de façon intensive depuis deux ans, notamment en amont de la structure de projet qu'intègrent les cantons. Il explique que la Commission des directeurs des finances sera saisie mi-mai pour préavis. Plusieurs scénarios seront présentés, dont un correspondra certainement aux attentes du DF. Puis, avant la séance d'Ecofin, le Conseil fédéral transmettra un message.

Des options seront prises, en juin. Le problème est qu'à l'horizon 2018, si rien n'est fait et que la Confédération abolit les statuts privilégiés, toutes les entreprises s'en iront et l'Etat perdra plus d'un milliard sur les collaborateurs des multinationales (+ 640 millions pour la Confédération).

### **M. Hiler analyse les risques liés à cette thématique en deux phases :**

1) Premièrement, rien ne se passe et Genève se fait « blacklister ». Le risque serait alors que personne ne reconnaisse les impôts payés dans le canton. Cela aboutirait à la même situation qu'avec le secret bancaire, à savoir qu'aucune concession n'est faite, pour finir par se coucher plus bas qu'en ayant négocié. Il estime que la Confédération prend la question au sérieux et souhaite attendre de voir ce qui est politiquement faisable.

2) Deuxièmement, il existe un prix maximum : perte de 50'000 emplois et d'un milliard de recettes fiscales. Il estime le risque minimum à 400 millions, même s'il existe des mesures compensatoires fédérales. Il explique que la Confédération ne pourra pas payer la moitié. Il ajoute qu'il y a un risque résiduel, car même avec un taux de 13 %, personne ne peut prédire que des entreprises importantes ne partiront pas. La 1ère étape est l'annonce du dispositif par la Confédération à fin juin, puis 6 mois pour préparer les lois pour les chambres, 2 ans de travaux en commissions, puis examen cantonal.

## **RPT**

Le plus gros risque à 24 millions. Mme Appfel Maempsey explique qu'il y a eu 10 % d'augmentation sur l'année.

M. Hiler explique que l'estimation du BAC est complexe. Il fait savoir que tous les cantons, depuis deux ans, reprennent les parts de Zurich, qui a beaucoup souffert. Il déclare que ceux qui paient le plus sont Genève, Bâle, Schwyz et Zoug. Il expose que le problème est de devoir payer pour les erreurs d'autrui, ce qui force l'arc lémanique à énormément compenser.

Il résume qu'à court terme, la situation n'est pas catastrophique, mais que les prévisions intermédiaires du BAC sont moins bonnes que les précédentes (les définitives arriveront le 1er juillet).

Il explique que les cantons contributeurs sont en minorité au Conseil des Etats et qu'il est difficile de faire changer le système. Il ajoute que si quelque chose change, ce sera à propos de la question de l'abolition des statuts spéciaux.

M. Hiler estime que le système n'est pas juste et que personne ne lâchera. Il précise que la seule chose obtenue à ce jour est que le produit de l'impôt frontalier soit abaissé de 25 % pour tenir compte du fait que les contributeurs ne sont pas habitants. Il juge que l'ampleur du risque n'est pas énorme (en moyenne autour de 10 millions par an). Il pense toutefois que ce risque se réalisera car l'activité de Zurich n'est pas bonne (l'UBS n'y paiera pas d'impôts avant 2015). Ceci implique que les autres cantons devront continuer à se substituer pour compenser.

## **Conclusion**

M. Hiler explique que ces risques sont politiques et que tant qu'il n'y a pas de rapport de force, il faut travailler sur le long terme. Il conclut que la tendance est que l'on va de mauvaise surprise en mauvaise surprise.

## **ADB et revenus du service des contraventions**

M. Hiler explique que le Conseil d'Etat est saisi de cette question depuis plus d'un an, mais que certains points ne sont ressortis que lors de l'élaboration du budget 2013. Il estime que ces sommes ne sont pas gigantesques (voir note jointe).

M<sup>me</sup> Apffel Maempy explique qu'un gros travail a été fait à fin 2011 pour estimer le stock des contraventions émises mais non payées (passage de comptabilité de caisse à comptabilité par échéance). Elle fait toutefois savoir qu'aucun outil de gestion n'a été développé pour évaluer les mouvements de stock. Elle explique qu'il a été découvert vers le mois de septembre que le service des contraventions n'était pas passé au système de caisse à échéance. Le Département des finances s'est alors aperçu qu'ils n'avaient pas d'outil de gestion. Elle expose que l'ICF a ensuite travaillé directement avec l'entreprise développant le logiciel pour permettre de faire des estimations sur les contraventions irrécouvrables.

## Contentieux du SAN

L'an passé qu'il y avait des difficultés avec l'OCAN car il n'était pas possible de récupérer leur stock d'actes de défaut de biens (ADB). Aujourd'hui, le Département des finances en a récupéré environ 1'500 (d'abord les plus anciens), sur un total d'environ 8'000 à 9'000. Le Département des finances les a réactivés et a obtenu un taux de recouvrement de 20%. (Voir note jointe)

## Indicateurs de la stratégie de la dette : 3 indicateurs satisfaisants

- **1<sup>er</sup> indicateur**) il se rapporte au taux d'intérêt moyen annuel, fixé chaque année. La moyenne réelle étant de 2,1 % alors que l'indicateur était à 2,3 % au budget.
- **2<sup>e</sup> indicateur**) soit celui de la part maximale des emprunts à taux variable, est à 18 %, soit en-dessous de la limite de 30 %. Ceci correspond à la stratégie prudente et conservatrice mise en place.
- **3<sup>e</sup> indicateur**) soit celui de la part maximale des emprunts à court terme, il est aussi satisfaisant. La limite de 25 % est aujourd'hui pleinement utilisée et cela permet d'apporter un soutien au coût de la dette.

## Indicateurs de l'AFC

Pour piloter l'AFC, M. Hodel dispose de plus d'indicateurs. Il pense qu'il pourrait éventuellement être supprimé car il donne une image qui varie d'une année à l'autre, car peu de cas se déroulent uniquement sur une année, ce qui fait beaucoup changer les résultats. Il estime qu'il est moins pertinent que l'indicateur concernant toutes les personnes physiques. Il explique que ces indicateurs d'optimisation de la perception montrent de quelle manière l'Etat est capable d'encaisser au plus vite l'impôt.

M. Hodel relève que plus les gens déposent tardivement leur déclaration, moins il est possible de taxer dans l'année. Ceci implique donc que le budget sera moins précis, de même que les comptes. Il explique que ceci pose également des problèmes de liquidités. Il craint les velléités tendant à modifier le délai d'échéance du 30 mars.

## Conclusion

M. Hiler explique qu'il n'est pas possible de matérialiser les gains de productivité dans un indicateur. Il explique qu'il y a deux types de demandes auxquelles il faut faire face.

Premièrement, il n'y a plus assez de disponibilité en terme collaborateurs pour répondre aux questions des contribuables, qu'ils soient des personnes physiques ou morales. Il ajoute que les incertitudes autour des statuts fiscaux ont aussi leur impact. Il explique que le contexte amène la Confédération à durcir certaines appréciations, ce qui crée un climat de tension. Il aborde le problème des téléphones au printemps, suite aux déclarations d'impôt. Il explique qu'il n'est pas possible de gérer ces pics et que la seule manière serait que les gens s'adressent par Internet.

Deuxièmement, l'évolution du tissu économique genevois a une importance. M. Hiler explique que le niveau de compétences exigé est très élevé car les succursales, sièges suisses, sièges mondiaux, sièges régionaux et entreprises qui ne parlent pas français maîtrisent parfaitement l'optimisation fiscale. Il fait savoir qu'il est très difficile pour lui d'avoir des collaborateurs compétents, qui pourraient être mieux rémunérés ailleurs. Il explique que ce risque n'est pas quantifiable dans un indicateur, mais qu'il faut en être conscient. Il conclut que la situation risque de mener à une perte de recettes, notamment en décourageant des personnes qui souhaitent s'implanter.

## **Politique publique N – CULTURE, SPORT et LOISIRS**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

## **Politique publique N – CULTURE, SPORT et LOISIRS**

**Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de  
MM. Eric Stauffer et Guy Mettan**

*Voir le rapport sur la politique publique A (qui englobe également la N).*

## **Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

Aucun autre élément n'est à relever concernant les états financiers individuels de l'Etat de Genève.

## **Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Grand Conseil)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Guy Mettan et Christian Bavarel**

*La séance s'est tenue le 23 avril en présence de Mme Maria Anna Hutter, Sautier du Grand Conseil. M. Tazio Dello Buono a assuré le procès-verbal.*

Les comptes du Secrétariat général du Grand Conseil présentent un non-dépensé d'environ 10 %. En effet, le Grand Conseil a moins siégé en 2012 ; certaines commissions n'ont pas siégé, faute d'objets à traiter. Le non-dépensé des jetons de présence se chiffre à 600 000 F, charges sociales comprises. Il y a aussi un non-dépensé au Secrétariat général du Grand Conseil.

L'augmentation la plus importante se situe au niveau des frais pour avis de droit; un changement de culture politique générant un nombre accru de recours, ceux-ci ont doublé. Il n'y a toutefois pas eu de dépassements, grâce à une compensation par les non-dépensés.

La gestion des événements périphériques aux métiers du Grand Conseil a pris pas mal de temps; la création d'une commission d'enquête parlementaire, et la gestion de conflits de personnes en sont la cause.

Les commissions interparlementaires fonctionnent très bien et permettent plus d'échanges politiques entre cantons.

Gestion des risques: les risques identifiés sont principalement des risques financiers, la gestion des jetons de présence. Des risques de détournement ou des erreurs sont identifiés, et des procédures ont été mises en place. Néanmoins, une discussion plus approfondie a eu lieu entre les commissaires rapporteurs et Mme le Sautier, qui fait apparaître que d'autres enjeux pourraient être abordés.

Le Secrétariat général du Grand Conseil est toujours à la frontière de la politique. Néanmoins, les risques d'images, la perte de confiance dans les institutions, la fuite dans la presse, ou l'erreur législative, doivent être gérés.

Les commissaires souhaiteraient aussi plus d'indicateurs pour le Grand Conseil, tout en reconnaissant que la quantité n'est pas forcément signe de qualité en politique.

## **Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Cour des comptes)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Guy Mettan et Christian Bavarel**

Présents : MM. François Paychère, Président, et Stanislas Zuin, Magistrat titulaire

Procès-verbal : M. Tazio Dello Buono

Cette audition de la cour des Comptes revêt toujours un caractère particulier. En effet, auditionner les auditeurs de l'Etat sur la qualité de leurs comptes en sachant pertinemment que nous n'avons pas les compétences-métier, est curieux. Nous avons choisi avec M. METTAN de nous pencher principalement sur les indicateurs et l'analyse des risques demandés par la Commission des Finances.

Bien évidemment, nous avons malgré tout passé en revue tous les comptes de la Cour. Nous avons pu constater que la variation entre les comptes et le budget 2012 est de 1,1 %, ce dont tout le monde se félicite. Les objectifs et les indicateurs que nous trouvons à la quatrième page du premier document sont suivis mensuellement. Les valeurs-cibles avaient été fixées à la constitution de la Cour; elles étaient donc trop prudentes, mais il a été décidé de ne point en changer, afin de garder des points de comparaison.

De nouveaux indicateurs devront être mis au point par la nouvelle équipe pour les six années à venir.

Cela impliquera un changement de périmètre, en fonction de la modification des politiques publiques et de la nouvelle constitution.

La Cour des comptes ne maîtrise que les charges 30 et 31. En effet les imputations internes ne sont pas de son ressort.

Parmi les indicateurs, nous pouvons constater en 2012 : 45 nouveaux dossiers ouverts, 32 dossiers traités et 18 décisions de non-entrée en matière.

Le rapport annuel 2011-2012 a fait le suivi de 611 recommandations, émises au cours des 3 dernières années.

Le taux de mise en œuvre des recommandations de la Cour est de l'ordre de 70 % au troisième suivi (qui a lieu 2 ans et demi après l'émission des rapports). Les économies réalisées par l'administration sont aussi suivies.

Le chiffre de 100 millions d'économies est confirmé, sur 5 ans, alors que le coût complet de la Cour des comptes est de 18 millions.

### **Gestion des risques**

L'exemple d'une des matrices de contrôle des risques, tirée du processus-clé « réaliser une mission d'audit », a été reproduit. Il y a 31 documents (« procédures métier ») formalisant l'activité de la Cour des comptes, et les principaux retracent tous les risques identifiés dans une procédure donnée.

Nous remercions les membres de la Cour des comptes pour la qualité du dialogue que nous avons pu instaurer pendant cette audition et nous pensons qu'un contact en début de législature avec les nouveaux commissaires aux finances serait profitable à notre République.

## **Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Chancellerie/Conseil d'Etat)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Guy Mettan et Christian Bavarel**

*La séance s'est tenue le 23 avril en présence de M<sup>me</sup> Anja Wyden Guelpa, Chancelière d'Etat, et MM. Charles Beer, Président du Conseil d'Etat, Alexandre Epalle, Secrétaire général adjoint (DARES), Christophe Genoud, Vice-chancelier, Stéphane Recordon, Adjoint de direction (CHA) et Bernard Taschini, Secrétaire général adjoint (DS). M. Tazio Dello Buono a assuré le procès-verbal.*

Parmi les éléments financiers importants pour l'année 2012, le président du CE relève la question de la caisse de pension qui a un impact négatif sur l'exercice comptable 2012. Le sauvetage de la caisse par la fusion est un élément important pour 2012, même si la décision a été prise début 2013. Il expose trois points essentiels d'anticipation des finances publiques. Premièrement, au niveau local, il s'agit de la question de la taxation du lieu de domicile. Aujourd'hui, ce système est contrebalancé par le lieu de travail. Avec le projet de consultation auprès de l'ACG, le système devrait être plus juste et pénaliserait moins les communes qui construisent, concrétisant la solidarité intercommunale. Deuxièmement, également sur le plan fiscal, se pose la question des personnes morales. Le Conseil d'Etat s'est prononcé très clairement dans un sens euro-compatible, à quoi s'ajoutent des négociations menées par la Confédération. Le système à taux fixe (13 %) doit mener à une égalité de traitement et à la performance de la place genevoise. Il est peut-être insuffisamment pris en compte que les sociétés locales verraient un abaissement de l'impôt, ce qui pourrait avoir des conséquences sur l'embauche, la recherche et la formation, éléments de nature à rendre l'économie plus performante. Troisièmement, il est question du frein à l'endettement. Le Conseil d'Etat a commencé à travailler sur la méthode et des scénarios envisageables (lots de 10 millions).

Côté recettes, l'accord avec les réviseurs de la BCGE a rapporté une recette extraordinaire de 110 millions. C'est à la fois peu, mais énorme au niveau de la jurisprudence. Sur la sécurité publique, il y a aujourd'hui une stratégie commune (Ministère public et Conseil d'Etat), qui porte des fruits au niveau des arrestations, mais pose d'autres problèmes (surcharge carcérale). Le Conseil d'Etat travaille sur ce point depuis 2012. Cette

question a un impact dans le projet de budget 2013, notamment sur le point de la modernisation du système de détention. Enfin, il faut noter la réforme de la police, engagée par M<sup>me</sup> Rochat et prolongée par M. Maudet.

Côté mobilité, le CEVA a un impact sur les investissements. Les derniers recours sont levés et le financement est bouclé. Tout ce qui pouvait empêcher la réalisation du CEVA a disparu et permet de dire que le CEVA sera réalisé, ce qui constitue une avancée considérable en 2012. Le projet de loi adopté par le Conseil d'Etat permet l'extension du réseau TPG à l'horizon 2020, tandis que la complémentarité des infrastructures devrait être atteinte d'ici 2030. Le Conseil d'Etat travaille sur les goulets d'étranglement de l'autoroute de contournement et recherche un financement fédéral.

La question de la région est plus délicate. 2012 fut une année contrastée à ce propos : construction et mise sur pied du Grand Genève, dont le projet a été actualisé. La gouvernance du projet a été instituée (GLCT). Le financement d'infrastructures, notamment la partie française du CEVA, a été décidé. Mais si les décisions vont toutes dans le bon sens, les relations avec les autorités françaises n'ont pas été faciles, notamment à cause des 240 millions de financement. Au mois de janvier, le comité régional franco-genevois était très agité. Le Conseil d'Etat donc a pris deux initiatives. Premièrement, réclamer l'élaboration d'une méthode de travail sur la gestion des 240 millions, aboutissant aujourd'hui à un consensus. Six projets de loi ont été déposés sur la question. Deuxièmement, le Conseil d'Etat a rencontré les autorités françaises le 22 avril, ce qui a permis d'évoquer tout ce qui posait problème hors du protocole (avec la présence d'ambassadeurs et de consuls). La séance fut très constructive. Cela dit, 2012 fut une année compliquée pour la construction du Grand Genève.

Par ailleurs, le Conseil d'Etat a travaillé sur la gestion de dossiers, comme le plan directeur cantonal, aujourd'hui sur les rails. Ce dernier représente une vision commune du développement. Par souci de cohésion, le Conseil d'Etat a décidé de rattacher la gestion régionale à la présidence du Conseil d'Etat. Le président du CE évoque ensuite le travail incertain de la Task Force Merck Serono, notamment à propos de l'avenir de la parcelle, qui pourrait devenir une friche industrielle, une opération immobilière ou un centre mondial entre l'EPFL, l'UNIGE et la fondation Wyss. La décision reviendra au groupe Merck. A ce jour, rien n'a été confirmé. Le Conseil d'Etat attend beaucoup de ce choix.

L'adoption de la nouvelle Constitution entrainera aussi un travail important, notamment pour le Grand Conseil, qui devra revoir beaucoup de lois. Le découpage des départements revêt une grande importance à ce sujet. Le choix reviendra aux nouvelles autorités.

Enfin, le changement intervenu en cours de législature (MM. Muller-Maudet) a posé des problèmes en termes de comptes rendus. Certaines priorisations ont été revues. Ceci aboutit à des points positifs (stratégie avec le Ministère public), mais aussi négatifs (crises internes, ruptures de confiance), ce qui a canalisé l'énergie du Conseil d'Etat. Cette crise gouvernementale n'a pas épargné les autorités en 2012.

M<sup>me</sup> Wyden Guelpa enchaîne sur les éléments chiffrés. Sur la politique publique O, figure un non-dépensé important de 3,2 %. La répartition est de 1,2 million sur le programme Grand Conseil (postes 30 et 31), de 900 000 CHF sur le programme du Conseil d'Etat (31 et 36). Le seul programme faisant l'objet d'une dépense supplémentaire est l'exercice des droits politiques, ceux-ci étant couverts par le crédit complémentaire accordé par la Commission des finances et par un report de crédit. 2012 aurait dû être une année calme, malgré la révision de la Constitution et l'élection totale de la Cour des comptes. A cela se sont ajoutées deux élections particulières (complémentaire d'un Conseiller d'Etat et remplacement d'un Conseiller administratif en Ville de Genève).

Il y a donc 1,1 million de dépenses supplémentaires sur le poste 31, couvert par un crédit complémentaire accordé par la Commission des finances (750'000 CHF) et un report de crédit des années précédentes (403'000 CHF). Sur le programme 08 figure 1'000'000 de non-dépensé au poste 36 (projets non concrétisés en 2012). En termes de postes, les EPTP sont inférieurs au budget de 5,8 (-2,6 Grand Conseil, -1 Cour des comptes, +1 PPDT, -1,65 ICF et -0,85 au programme régional et transfrontalier). Sur le programme Conseil d'Etat figure un non-dépensé au poste 31 de moins d'un demi-million, dû à des publications officielles moins élevées que prévu. Au poste 36, 413'000 CHF de non-dépensés.

Sur le fond, 2012 a vu un renforcement du conseil juridique et l'amélioration du SIL. Les activités de lobbying à Berne ont aussi été renforcées. Les visites de MM. Berset et Maurer ont eu un impact sur des dossiers ultérieurs. La Commission de la politique extérieure du Conseil national s'est tenue à Genève, ce qui est également positif. La visibilité de Genève dans la presse alémanique (Sonntag a fait un numéro spécial) a également été renforcée. Dans le programme des services généraux figurent un non-dépensé de 36'000 CHF, dû à des dépenses moins élevées de la CEPP et plus élevées pour les PPDT (postes supprimés mais salaires payés pendant la procédure de licenciement).

2012 a vu le premier vote électronique pour une élection (Cour des comptes). Elle explique que le canton a noué des liens avec trois cantons supplémentaires (Valais, Uri et Obwald). Trois audits sur le vote électronique

ont été réalisés en collaboration avec la DGSI, dont le rapport du Conseil d'Etat sera envoyé en commission cette semaine. Les audits ont été positifs. Au sujet du vote électronique, le code source a été mis à disposition du parti pirate et de la HEG de Berne.

Il faut noter que les cinq votations et trois élections, ont coûté très cher. Il y a eu 1'153'000 CHF de dépenses de plus que prévu, couvertes grâce à des reports de crédits et un crédit complémentaire, autorisés par la Commission des finances. Concernant la Genève internationale, qu'il y a un non-dépensé de 255'966 CHF une diminution des revenus de 25 CHF. En 2012, l'ouverture de nouvelles ONG a été favorisée (25 se sont installées, dont 19 avec leur siège). Une étude des disponibilités immobilières fût réalisée avec la FCIG. Enfin, il a été contribué au 10ème Rassemblement des droits humains et aux Portes ouvertes de l'ONU. On relève les efforts déployés pour faire venir une nouvelle ONG, qui n'a pas été couronnée de succès, et la transformation du centre de Penthes, appelé à devenir un centre de coopération mondiale. L'échec de Green Climate Fund tient d'abord à l'isolement de la Suisse sur la scène internationale.

Le programme régional et transfrontalier, que le premier écart significatif est dû à une dotation supplémentaire sur le fonds Interreg. Il s'agit d'une bonne opération car le financement est de 10 millions de la Confédération et 50 millions d'euros pour la France. Il ajoute que le 2ème écart important (poste 36) est lié aux subventions au JLCT. L'argent n'a pas été dépensé puisque ce dernier n'a été créé qu'en 2013.

Concernant Penthes, il y aura une communication à la fin du semestre. Un groupe de travail a été mis sur place suite à un PV du Conseil d'Etat. Suite à la fusion des projets de l'UNIGE et de l'IHEID et grâce à un partenariat privé, le but est d'avoir un centre autofinancé orienté vers une mission d'échange, de services, de formation académique, d'une activité muséale, voire d'une fonction arbitrale. Le groupe prospectif vise à donner un rayonnement diplomatique à Genève.

Un commissaire a constaté que, suite à l'audition de la PPDT, certains comptes se retrouvent dans deux politiques différentes (01097100 pour 839 000 CHF ; même montant à 15 000 CHF près sous 0406). Il souhaite savoir à quoi est due la différence et s'il n'y aurait pas de double comptabilisation.

Il n'y a qu'une seule comptabilisation, celle régie par les politiques publiques. Les 15 000 CHF sont dus à la Commission LIPAD, qui est sous le programme a politique publique O 04, mais qui est sous le Centre de responsabilité du Secrétariat général de la Chancellerie d'Etat était rattachée,

jusqu'au début de 2013, à la Chancellerie d'Etat. La version qui fait foi est celle définie par politique publique.

Son collègue aborde la question des risques. Au niveau du Grand Conseil, qu'il existe un risque de procédure dû au manque d'étanchéité des commissions. Ceci pose des problèmes avec la convocation de la Commission législative par devant le Procureur. Le souci de la Commission des finances est de savoir comment les différentes entités évaluent les risques auxquels elles sont soumises.

On lui répond que la question des risques financiers est maintenant la préoccupation politique numéro 1, ce qui implique que les autres risques soient politiquement sous-estimés. Au DIP, la gestion des risques se fait sur deux plans : financiers et procéduriers, mais également de manière extérieure à cette problématique (exemple d'une tuerie dans une école). Le Conseil d'Etat répondra le 24 avril à la question des risques financiers de plus de 20 millions. Concernant les autres risques, le travail est en cours, avec un délai à fin juin. La Commission aura donc le résultat de ce travail d'ici la rentrée.

De son côté, M<sup>me</sup> Wyden Guelpa explique que la Chancellerie comporte peu de risques financiers, mais des risques non financiers contrairement à des risques de nature différente. Elle explique que tout travail de la Chancellerie a un grand impact en termes d'image (ex. timbre A ou B ou mauvaise diffusion d'un document qui pourrait favoriser une fuite).

Elle indique que les domaines prioritaires sont l'assistance au Conseil d'Etat (travail administratif ; probabilité faible mais grand impact), la fourniture d'informations complètes et de qualité (risques d'image ou publication incorrecte d'une loi, ce qui aurait des conséquences financières ; risque majeur), le conseil juridique au Conseil d'Etat (risques permanents car jamais de garanties, même avec les meilleurs juristes). On observe une tendance générale à la judiciarisation dans le domaine des droits politiques. Depuis le début de la législature, 31 recours ont été déposés dans ce domaine. La Chancellerie a gagné 29,5 recours. Un recours a été perdu celui sur la votation TPG, et le demi portait sur l'appréciation des communications des groupes de la Constituante, parallèlement à celles des groupes politiques. La Chancellerie fait donc un très bon score, dans un domaine très exposé, par définition.

## **Politique publique O – AUTORITÉ ET GOUVERNANCE (partie Préposée à la protection des données)**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Guy Mettan et Christian Bavarel**

*La séance s'est tenue le 23 avril en présence de Mme Isabelle Dubois, préposée la protection des données. M. Tazio Dello Buono a assuré le procès-verbal.*

Les comptes 2012 reflètent les conséquences de la suppression des postes exigée par la Commission des finances. Mme Dubois fait savoir que des démarches ont été entreprises par devant la Commission, notamment la demande d'un crédit complémentaire. Suite à son refus, une procédure judiciaire a été engagée et suit son cours. Le secrétaire ayant donné sa démission pour mi-septembre 2012, il n'était plus présent dès mi-juin pour cause de maladie. Quant au secrétaire-juriste, la procédure n'a pas abouti à un résultat satisfaisant, le collaborateur ayant obtenu un droit au salaire pour toute l'année 2012. En effet, au moment où le licenciement aurait pu intervenir, selon la Chancellerie, la personne était en arrêt maladie. Ceci a impliqué un dépassement de dépenses. Pour le détail des chiffres, il faut voir avec la Chancellerie (à qui elle avait demandé d'être présente).

Sur la question de la gestion des risques, des démarches ont été entreprises dès 2010 afin de savoir quelles étaient les procédures dont elle devait se doter. Il avait été conseillé de faire une évaluation des risques (d'où un tableau établi en 2011 et mis à jour pour la Commission des finances en 2013). Le document 2013 contient toutes les modifications. En termes de prestations, la diminution du budget par la suppression des postes a eu des conséquences sur leur mise en œuvre. L'accent a été mis sur les conseils aux citoyens et aux institutions. Un frein a été mis au travail du juriste (contrôles et information par l'informatique). Le catalogue de prestations a aussi été réduit.

Un commissaire revient sur des images de vidéosurveillance qui avaient fuité et demande si les procédures peuvent encore être menées.

Certains contrôles coûtent cher (procédures lourdes, avec appel d'offres auprès d'experts). Ces contrôles ont été abandonnés. Des contrôles plus légers, comme celui de l'office AI, restent possibles. Dans ce cas, il s'agit de regarder si le traitement des données du personnel est conforme au droit

(principes de sécurité, confidentialité et proportionnalité). Les tâches possibles dépendent de la lourdeur du contrôle. Il vaut mieux travailler en amont avec les communes. Une seule commune n'a jamais répondu (Meinier).

On aborde la question des risques. Le budget ne permet pas de remplir l'entier de la mission confiée à la PPDT. Quels sont les risques identifiés ?

Par rapport à 2013, un risque est devenu probable (contrairement à « rare » dans le passé). Il s'agit du traitement trop long des dossiers, dû à l'absence de longue durée de certaines personnes. Ce ralentissement administratif risque d'aboutir à un moins bon traitement. Cela pourrait être source d'erreur, dû au contexte psychologique, même si aucun burn-out n'a à ce jour été constaté.

Le PPDT procure moins d'informations actives, ce qui a une influence sur l'attitude de l'administration. Elle relève que la transparence n'est pas mise en œuvre. Lorsque la loi sera appliquée, les institutions devront élaborer des procédures qui n'existent aujourd'hui formellement pas. La classification des documents n'est pas non plus encore au point, ce qui pourrait faciliter le droit d'accès. Concernant le traitement des litiges, le risque n'évolue pas. Ce dernier existe partout et qu'il est assez sévère en matière de LIPAD. Le risque de mise en œuvre de la LIPAD à deux vitesses devient très probable. Au départ, il était dû à l'absence d'un règlement d'application. Aujourd'hui, le risque se confirme car le règlement est en partie non conforme au droit supérieur.

La CCPDTA n'a plus de secrétariat, mais c'est anecdotique. Enfin, il n'y a pas de modification dans la pertinence des indicateurs choisis au début de l'activité, qui sont toujours pertinents.

Le second commissaire ne comprend pas pourquoi l'indicateur 2.1 (nombre d'institutions ayant élaboré des directives et des procédures d'ici fin 2011, conformément à la loi) s'élève à 95 % au budget 2012, alors que les comptes affichent 5%.

C'est dû à un excès d'optimisme. On est parti du principe que l'absence de règlement des premières années serait comblé une fois que le règlement serait sorti. Les responsables LIPAD avaient expliqué déjà travailler sur ce point. Finalement, aucune directive départementale n'a été produite.

Le même demande d'où provient la différence entre les comptes 2011 et 2012 en matière de demandes personnelles traitées (indicateur 1.1 ; 93 % contre 50 %) et souhaite savoir si cela est dû aux problèmes d'effectifs.

Il avait été constaté que les demandes étaient rapidement traitées (environ 90 % dans l'année). Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, pour deux raisons : absence de secrétariat et procédures plus longues et complexes.

## **Politique publique P – ACTIVITES DE SUPPORT ET PRESTATION DE MOYEN**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

La politique P se répartit entre le DF (P01, P02, P03), le DU (P04) et le DS (P05).

Aucun autre élément n'est à relever.

## **Politique publique P – ACTIVITES DE SUPPORT ET PRESTATION DE MOYEN**

### **Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de M<sup>me</sup> Emilie Flamand et M. Frédéric Hohl**

Audition du 23 avril 2013

#### **P01 – Etats-majors et activités de support départementales**

---

##### *Projets prioritaires*

- loi sur la surveillance de l'Etat : après un travail en groupe réunissant des députés des commissions de finances et de contrôle de gestion, le projet de loi a été déposé, le travail est maintenant entre les mains du GC. Idéalement, il devrait être voté avant la fin de la législature.
- mise en place du système de contrôle interne: le niveau 3 standardisé a été atteint fin 2012, conformément aux objectifs, et l'ICF va maintenant se charger de le contrôler. Certaines unités de l'ancien DCTI et de l'ancien DSPE ont un important retard à rattraper et ne sont pas encore à niveau.
- planification des investissements : la DGFE a repris la planification des investissements et devra donc régler les points soulevés par l'ICF dans son rapport général sur les comptes.

##### *Explications des écarts*

30 Charges de personnel : la baisse s'explique par le décalage dans le temps de certains engagements et la décentralisation de 5.9 postes au DU vers d'autres programmes.

31 Dépenses générales : augmentation dans le domaine des mandats à des tiers, couverte par les reports budgétaires, car anticipée dans le budget. A noter que malgré ce dépassement prévu, la rubrique a connu une forte diminution entre 2011 et 2012 (C12 : 9 595 601 F, C11 : 12 621 091 F).

43 Recettes diverses : l'utilisation des provisions pour solde vacances et heures supplémentaires est désormais comptabilisée au sein des secrétariats généraux (auparavant, centralisé à l'OPE, programme P02).

## *Indicateurs*

Indicateur 6.1 : une commissaire s'interroge sur le nombre de dépassements de crédits non demandés à la commission des finances dans les délais (34 pour 2012). Le directeur du budget indique que dans 95% des cas, il s'agit justement d'un problème de délai. Pour respecter le délai du 31 janvier, il faut que la CE puisse se prononcer autour du 20 janvier et que l'administration les soumette autour du 10. Bien souvent, les éléments provoquant des dépassements interviennent après ces dates et ne permettent donc pas de respecter la règle.

Indicateur 10.1 : il est indiqué que cet indicateur, qui concerne l'état d'avancement de la cartographie des systèmes d'information de l'Etat, va être abandonné. Cela signifie-t-il que l'on renonce à faire aboutir cette cartographie ? Le directeur de la DGSI explique que cet indicateur va être abandonné car il n'est pas pertinent pour illustrer la maîtrise des systèmes d'information. Toutefois, l'élaboration de cette cartographie n'est pas remise en cause, elle progresse, même si les ressources qui lui sont consacrées ne sont pas toujours suffisantes.

## **P02 – Gestion transversale des ressources humaines**

---

### *Projets prioritaires*

- fusion des caisses CIA et CEH : gros travail de « service après-vente ». Le règlement est déjà adopté et la question de la pénibilité sera présentée au GC avant l'été. Le Comité de caisse sera élu en juin et fonctionnera dès la rentrée scolaire. Enfin, le transfert de propriétés immobilières va prendre du temps (géré par le DU), cela représente un important travail administratif.
- SCORE (Système Compétences Rémunération Evaluation) : le projet est à peu près fini. Le comité de pilotage (délégation RH du CE : Beer, Maudet, Hiler) va maintenant devoir prendre des décisions politiques. Le champ de tension s'est beaucoup modifié autour de ce projet. On a la classification des fonctions, mais on n'a pas encore déterminé le niveau initial - toute la question est là.
- gestion des absences : il s'agit de permettre à l'OPE de repérer les pics d'absences et de gérer les retours. L'OPE a des tableaux de bord : au-delà de 30 jours d'absence, le Service de santé analyse la situation. Il définit la capacité résiduelle de la personne, garde le contact pour favoriser le retour au travail. Si un problème est détecté au niveau de l'unité elle-même, on le fait remonter au Secrétariat général du département

concerné. Sur les quatre dernières années, l'absentéisme est resté globalement stable, avec toutefois des mouvements selon les départements (ex. le pouvoir judiciaire a vu augmenter son taux d'absentéisme en raison de la forte surcharge de travail).

### *Explication des écarts*

30 Charges de personnel : essentiellement en lien avec les prestations aux retraités, soit le PLEND (+6.2 M) et les retraits de libre passage des magistrats (+1.8 M). Pour le PLEND, le magistrat en charge note qu'un dépassement a été demandé mais n'a pas été autorisé par la commission des finances (après qu'elle s'est assuré que cela n'aurait aucune conséquence concrète).

31 Dépenses générales : le projet de fusion des caisses de pension a nécessité le recours à des actuaires externes (+700'000 F), mais cette somme est couverte par des dépassements acceptés en commission des finances.

33 Amortissements, provisions, irrécouvrables : l'élément principal est ben sûr la provision constituée pour la fusion des caisses (+763 M). On a aussi un ajustement de la provision pont police (+25 M) et une constitution de provision supplémentaire (+5 M) pour les caisses de pension gérées par l'Etat.

Une commissaire pose la question de l'opportunité de reventiler les PLEND sur les différentes politiques publiques (actuellement, tous les PLEND sont centralisés sur la P02). Le magistrat répond que cela est souhaitable sur le fond, mais délicat techniquement. On n'a pas dépassé le stade de la réflexion et il faudrait déjà connaître l'avenir du PLEND avant de se déterminer. Le danger est de faire fluctuer les politiques publiques artificiellement (le PLEND étant une créance à un retraité, on paie les 3 ans au moment de la prise du PLEND). D'autre part, le délai pour la prise du PLEND est en cours d'année, ce qui ne permet pas den anticiper le nombre dans les budgets. Le projet de loi du CE prévoit justement d'avancer le délai pour permettre d'intégrer ce facteur dans l'élaboration du budget.

## **P03 – Gestion financière transversale et achats**

---

### *Projets prioritaires*

- LGAF : la refonte est en cours d'examen par le parlement.
- SCI transversal comptable et financier : ils sont en train de finaliser les directives internes. Le défi se trouve maintenant dans les départements, dont le niveau de mise en œuvre varie fortement.

- Plan comptable MCH2 : les changements seront visibles dans le budget 2014. Ce nouveau plan va introduire des changements, mais permettra une meilleure comparabilité entre les budgets des différents cantons.
- Formation finance : au service des départements, fonctionne bien.
- Outils et processus en évolution: GE-Invest, OGPE (objectifs et indicateurs), et la CFI, qui s'adapte en permanence.
- Intégration de la direction des investissements à la DGFE.
- Réorganisation du service de la comptabilité générale : meilleure harmonisation des pratiques et renforcement des contrôles sur les factures pour améliorer la qualité des écritures comptables.
- Centralisation des actes de défaut de bien au sein du service du contentieux. Cela permet de recouvrer beaucoup plus de dettes. Cet effort ne tient pas tant aux sommes récupérées qu'au message donné : l'Etat n'est pas un créancier de seconde zone.

### *Explication des écarts*

30 Charges de personnel : On constate une réduction de ces charges (-600 000 F). Après une augmentation des effectifs due à l'élargissement de son périmètre (établissements publics autonomes), la CCA a eu une baisse du nombre de demandes en raison de la baisse de 25% des crédits de programme. La CCA effectue certaines tâches gratuitement pour le compte des établissements publics autonomes, ce qui permet d'avoir des meilleurs prix, mais dans certains cas, devra peut-être facturer ses prestations.

## **P04 – Gestion du patrimoine de l'Etat (bâtiments et biens associés)**

---

### *Projets prioritaires*

- Optimisation des locaux : emménagement de la DGM aux Olliquettes et de l'OCE à Montbrillant.
- Réduction de la consommation énergétique : 28 900 tonnes de CO<sub>2</sub> en moins. A noter que ce chiffre correspond uniquement aux bâtiments et pas à la consommation énergétique globale de l'Etat.
- Déploiement de panneaux solaires photovoltaïques sur les toits de plusieurs collèges.
- Chantiers d'importance terminés : sécurité incendie HUG, collège Sismondì, Conservatoire de musique.
- Priorisation des rénovations de bâtiments scolaires.

### *Explication des écarts*

30 Charges de personnel : la diminution (-1.2 M) est due à la restructuration en cours à l'OBA, qui a différé dans le temps le recrutement de certains postes (volonté de maîtriser le budget + nécessité de trouver une bonne adéquation poste-profil).

33 Amortissements, provisions, irrécouvrables : la hausse importante (+14 M) s'explique d'une part par des amortissements exceptionnels, notamment sur des bâtiments démolis non-prévus au budget (Marbrerie, Ports-Francis, etc.) et d'autre part par des amortissements plus élevés que prévu sur le crédit de programme de l'OBA.

A l'interrogation d'un commissaire, il est répondu que les travaux de désamiantage n'ont pas été repoussés pour des questions financières.

Nettoyage des bâtiments : tous les contrats sont signés sous condition du respect des CCT. Le budget avait été diminué en 2012, car on anticipait des diminutions grâce à des négociations, qui n'ont pas été aussi efficaces que prévu.

Pavillons provisoires : ils ont été comptabilisés en M02 comme le recommandait l'ICF. Les contrats étaient signés et on ne peut pas les résilier avant échéance. Désormais, on ne signe plus de contrat similaire, l'ICF ayant fait remarquer que ces pavillons coûtaient très cher à l'Etat.

### *Investissements*

Acquisition de terrains et de bâtiments : dépenses globalement moins importantes que prévues, car les acquisitions dépendent des opportunités.

Une succession de déménagements a eu lieu en 2012:

L'OBA (installée à l'origine à David-Dufour) est partie à Lancy (Olliquettes) mais a laissé ses locaux à la DGM, qui était dans des locaux peu satisfaisants. Il était de plus avantageux de les placer dans le même bâtiment que le Génie Civil.

L'OBA est ainsi retournée dans l'ancien bâtiment David-Dufour.

L'OCIRT quittait ses locaux UBS-Acacias (cher et luxueux) et devait venir au Saint-Georges Center, mais cela ne convenait pas bien à ses activités. Finalement, il va reprendre les locaux de l'OBA à David-Dufour, qui s'est finalement installé au SGC.

Une commissaire pose la question du déménagement contesté du SPMI. Le magistrat en charge indique en préambule que la location du SGC s'est faite dans les conditions que l'on connaît et avec un bail que l'Etat doit

désormais assumer pour 10 ans, quoi qu'on en pense. L'attribution de locaux passe désormais par le CE. Celui-ci a décidé de mettre le SPMI au SGC. Le SPMI se plaint depuis longtemps de ses locaux à la rue Adrien-Lachenal. L'Etat leur a offert « ce qu'il y a de mieux », sur demande du DIP. D'autres services ont été jugés moins prioritaires que le SPMI.

Les frais de transformation sont estimés à environ 700'000 CHF pour faire des parois. La mise à disposition des locaux devrait se faire en juillet. A noter que des aménagements devaient être faits de toute façon au gré du preneur.

Des travaux seront faits à Adrien-Lachenal et c'est probablement la DGS qui y emménagera, car les locaux de Beauséjour vont être vendus aux HUG.

A une question des commissaires sur les nouveaux locaux des préposées à la protection des données et à la transparence, que l'on a pu voir dans un récent article de la Tribune de Genève, le magistrat explique que le groupe de confiance, ancien voisin des PPDT, devait pouvoir s'agrandir, car son périmètre d'activité s'était élargi.

Les locaux situés à David-Dufour, dans lesquels les PPDT ont déménagé, manquent en effet de faux-plafonds, les faux-plafonds amiantés ayant été retirés.

## **P05 – Développement et gestion des systèmes informatiques**

---

### *Projets prioritaires*

- Le CTI est devenu la DGSI, une nouvelle appellation qui traduit une volonté de changement.
- Au niveau du contrôle interne, le programme P05 est très en retard. Une réforme en profondeur est menée par rapport à la gouvernance, par le nouveau directeur général.

### *Explication des écarts*

31 Dépenses générales : les mandats à des tiers ont augmenté tandis que les contrats de location de service baissent. Le volume des LSE a diminué en raison des appels d'offre, mais leur nombre diminue plus lentement. On est dans une logique de diminution de ces LES, car on s'est aperçu qu'ils coûtaient plus cher que d'engager de « vrais » fonctionnaires.

La différence entre LSE et mandat à des tiers est la suivante : les personnes employées sous LSE sont sous la responsabilité de la hiérarchie

DGSI, tandis que dans le cadre d'un mandat, la conduite de personnel et de projet est faite par l'entreprise et non par la DGSI.

Ce point devra être développé devant la sous-commission informatique, car une réflexion importante a été faite pour distinguer les différents modes de collaboration. Il est nécessaire d'avoir une unité de doctrine et d'arrêter de faire le yo-yo entre internalisation et externalisation.

### *Indicateurs*

Il serait intéressant de rajouter un indicateur sur le suivi des remarques ICF.

### *Investissements*

AeL : le projet devrait être contenu dans l'enveloppe votée, il ne devrait pas y avoir de dépassement, mais ce sera tout juste. Le bilan est toutefois mitigé en termes de planification et certains projets ne se sont pas développés.

## **Politique publique Q – ENERGIE**

La Commission des finances a pris note du rapport de la sous-commission concernant cette politique publique.

### **Audition des Services industriels de Genève**

M. Peyrot, président du CA SIG, évoque un risque lié aux exigences de renflouement de la caisse de retraite. Il y a une obligation de recapitalisation à 100%, plus les 15% pour risques sur titres. Cette mesure a un impact financier qui représente un risque pour les SIG, lesquels l'ont totalement intégré et déjà largement provisionné les années précédents ; ils vont devoir continuer à payer durant de nombreuses années. C'est une tâche majeure, qui vient rendre plus difficile la réalisation de la mission des SIG, de manière globale. C'est la charge la plus importante à venir dans le plan d'affaires quadriennal pour 2014-2018.

Un commissaire (L) signale qu'il fait partie de ceux qui sont dubitatifs sur la manière dont les SIG résolvent cette question de la caisse de pensions. Les SIG ont décidé de rester à l'intérieur de la CAP ; ils ont dit que les changements de la CAP induisaient le fait que le parc immobilier serait sous la forme d'un fonds d'investissement immobilier et que chacune des entités présente dans la CAP toucherait un certain nombre de parts immobilières. Le raisonnement des SIG, qu'il conteste, est qu'ils ne pouvaient sortir de la CAP car il n'est pas possible de démembrer le parc immobilier de la CAP et de décider que les SIG, qui ont droit à tant de millions, prennent x immeubles.

Il cite l'exemple de l'Aéroport de Genève, qui va potentiellement être membre de la nouvelle CPEG et a très sérieusement envisagé sa sortie de celle-ci. Ce qui lui semble discutable dans la position des SIG est que, quoi qu'il se passe dans la nouvelle CAP, les SIG, qui sont une entité propre, se retrouvent de fait liés à l'avenir de cette caisse, dans la mesure où s'ils ne veulent pas en sortir maintenant ils ne pourront pas en sortir plus après, car il n'est pas certain qu'ils trouvent des acheteurs pour leurs parts immobilières.

Il aurait dû y avoir une discussion de principe quant à la position des SIG. Or, les SIG ont tranché la question en décidant de rester dans la CAP. Il dit que le raisonnement qu'ils ont suivi ne le satisfait pas. Il estime que les SIG ont un peu trop rapidement décidé de rester dans cette nouvelle CAP.

Il indique que le DF a annoncé récemment aux commissaires qu'il n'était pas convaincu que les montants mis par l'Etat suffiraient pour qu'il ne soit

pas nécessaire d'actionner les mécanismes d'assainissement dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Il conclut en disant qu'il a une appréciation différente de celle des SIG sur le risque sur les caisses de pensions, lequel n'est pas diminué par le choix opéré par les SIG ; il perdure.

M. Peyrot admet que la fiche sur les risques ne répond pas à cette question. Elle répond à la question de savoir comment les SIG font face au risque de devoir verser ces 500 millions (330 millions pour la recapitalisation et 190 millions pour la partie réserve de fluctuation).

Cette discussion remonte à 4 ans, dans le cadre de négociations qu'il y a eu au sein de la CAP. Il ne croit pas que les SIG avaient le pouvoir de prendre seul ce type de décisions. Les organes de la caisse ont piloté cette affaire et il n'est pas certain que le CA des SIG avait eu expressément à se prononcer et à faire ce type de choix.

### *Régulation des prix*

M. Peyrot évoque un autre risque, lié à la régulation des prix. Une grande partie de l'activité des SIG est régulée, au niveau des prix ; c'est une forme de risque assez difficile à maîtriser, car il peut y avoir un assez fort décalage entre le moment où un tarif est approuvé et la réalité des coûts. Ce risque a augmenté ces dernières années, car les marges des SIG ont été réduites. Les SIG peuvent avoir des écarts qui peuvent les conduire à aller dans des opérations à perte. Cela est assez difficile à maîtriser.

Ils ont considérablement renforcé en interne les moyens pour observer leurs coûts. Ils ont également développé des comptabilités analytiques qui leur permettant de mesurer les coûts par activité. A titre d'exemple, il indique qu'ils sont remontés à 40 ans pour arriver à retrouver la dette d'origine des SIG et essayer de la répartir là où elle devait être alors que, jusqu'alors, il s'agissait d'un pot commun.

Il y a une amélioration sur l'eau et la valorisation des déchets. Ils essayent de développer le principe du pollueur-payeur et il espère qu'ils y arriveront d'ici 2014 à 2015 dans les deux cas. La loi sur les eaux est entre les mains des députés, est complexe et concerne également les communes. Ils arriveront, en fin de compte, à trouver un meilleur équilibre entre les coûts réels et les revenus y attachés. Pour la valorisation des déchets, il en va de même. Il croit que le Conseil d'Etat va bientôt annoncer qu'ils sont à bout touchant de Cheneviers IV, qu'ils voient dans un horizon à 2022. Ils ont convenu, avec l'Etat, les coûts de la tonne jusqu'en 2022 et ceux de la nouvelle usine, qui seront inférieurs.

Voici deux facteurs qui ont déjà diminué ce type de risque.

Il évoque l'attitude de l'EiCom, qui a modifié sa réglementation concernant la rétribution du réseau d'acheminement, en augmentant la valorisation que l'on peut avoir du réseau, la faisant passer de 3,75 % à 4,7 %, ce qui est considérable. Rien que ce phénomène a une signification pour les SIG de 16 millions en 2012 déjà.

En termes de risques, il peut y avoir de bonnes et de mauvaises surprises. Il ne sait si l'EiCom va maintenir ce genre de bonne disposition dans la durée. Il y a là des facteurs d'incertitude dans ces marchés régulés, qu'il est extrêmement difficile pour les SIG de maîtriser dans la durée, avec une vision à moyen terme.

### *Fixation des tarifs*

Au niveau de la fixation des tarifs de l'électricité et du gaz, une procédure s'est mise en place, laquelle permet de fixer au mieux les tarifs, afin que ces fixations de tarifs puissent être facilement démontrées auprès des régulateurs fédéraux, notamment en termes de justification et de traçabilité des décisions qui ont été prises au niveau opérationnel et du Conseil, pour justifier ces prix. En amont, il y a une structure dédiée à la gestion de l'approvisionnement en électricité et gaz, qui vise à observer au mieux le marché et à pouvoir approvisionner les SIG dans les meilleures conditions afin, au final, de pouvoir avoir les tarifs les plus compétitifs.

Il y a un risque qui échoit au politique, à savoir les prix régulés. Pour cette partie des prix des SIG, le Conseil d'Etat valide leurs augmentations de tarifs. Si les SIG peuvent à certains égards intégrer des coûts supplémentaires, comme l'a autorisé l'EiCom pour les réseaux, il faut ensuite pouvoir faire la démonstration auprès du Conseil d'Etat que le tarif qui en découle, notamment lorsqu'il augmente, est justifié et peut donc être validé par le Conseil d'Etat.

M. Peyrot précise que cela a été plus facile ces derniers temps, car les tarifs ont baissé et parce que les régulateurs ont accepté le principe d'avoir des fonds de péréquation permettant de lisser les bénéfices éventuellement excessifs faits une année, sans les répercuter directement sur les coûts, en les mettant dans ce fonds et en les lissant sur 4 ans. Cela évite les à-coups dans les variations de tarifs, lesquels pourraient être mal compris.

Il évoque le risque qui est peut-être le plus important, à savoir celui lié aux investissements. Les SIG investissent chaque année pour remplir leur mission de base, c'est-à-dire l'entretien des réseaux de base, que ce soit pour l'eau, l'électricité, les déchets ou le gaz notamment, pour un montant de

l'ordre de 100 millions par année. C'est l'enveloppe minimale pour maintenir la qualité des prestations offertes à la population genevoise. Cela correspond à quelque 5 % de la valeur de l'ensemble des réseaux qu'ont les SIG à leur bilan.

De par la constitution et la loi, ainsi que de par la conception générale de l'énergie, la mission des SIG va au-delà de la mission de base consistant à assurer les flux vitaux à l'ensemble de la population. Ils doivent aussi développer des prestations nouvelles, en particulier vers les nouvelles énergies renouvelables, dans des secteurs nouveaux dans lesquels la technologie n'est pas encore forcément complètement maîtrisée, tout comme les coûts finaux. Ce sont des secteurs véritablement à risque.

La décennie 2000-2010 a été plus facile que celle de 2010-2020, car les revenus et marges des SIG ont diminué, mais aussi parce qu'ils sont bien plus régulés et sont par ailleurs en marchés libres, et parce qu'ils doivent développer ces nouvelles tâches.

Ces nouvelles tâches sont essentiellement l'éolien, le réseau de fibres optiques et la prospection géothermique profonde. Il ajoute le développement de la thermique via les réseaux de chaleur.

L'éolien est le secteur le plus nouveau et qui se révèle être le plus difficile. Ils pensaient que ce serait très bien accepté ; or, tel n'est pas le cas. Tous les projets prennent systématiquement entre 3 et 5 ans de retard, ce qui engendre une augmentation de coûts. La mise en place engendre des problèmes techniques, qui ont été souvent sous-estimés. Les vents suisses sont moins favorables, moins réguliers et moins faciles à cerner que ceux d'ailleurs. Les SIG continuent à avoir un projet ambitieux, lequel doit toutefois constamment être remanié. Il faut étudier des alternatives également, notamment l'éolien étranger, qui est rentable et peut-être plus sûr, en termes de risques. Les SIG doivent faire des choix sur ce point et également concernant différents types d'énergies renouvelables. Ils font des efforts dans le photovoltaïque également. Ce secteur est pour le CA des SIG un secteur en constante réflexion.

Pour la fibre optique, ils ont lancé un projet parce que la population genevoise en a donné l'autorisation aux SIG, par une loi modifiée en 2002, 2003 ou 2004. Lorsque la fibre optique s'est révélée être la solution future du transport de données et qu'ils se sont rendu compte que Swisscom avait la volonté de fibrer l'ensemble de la Suisse, il leur est apparu assez clairement qu'il fallait que les SIG soient présents dans ce secteur.

Le CA a pris une décision de principe il y a 3 ans d'être actif dans ce secteur et les SIG se sont lancés, en accord avec Swisscom, de fibrer le

canton, lequel est divisé en zones. Les communes interpellent fréquemment les SIG sur ce point et ils ont clairement dit que la zone verte ne serait pas fibrée avant qu'ils aient réussi à faire la démonstration d'un certain retour de rentabilité sur les deux autres zones et avant que toutes les considérations techniques soient véritablement bien définies. Swisscom est en train de développer des possibilités qui permettraient d'amener la fibre optique aussi loin qu'il le faudra, mais pas jusqu'aux bâtiments. Cette formule apporterait pratiquement les mêmes résultats techniques, mais d'une façon beaucoup moins coûteuse.

Un député (MCG) aimerait savoir, dans les comptes, combien les SIG ont importé d'ordures de l'étranger et d'autres cantons suisses et ce que cela a rapporté. Il aimerait savoir si les contrats sont encore en vigueur et, si tel est le cas, jusqu'à quand. Il répète ce qu'il a dit précédemment au sujet des déchets napolitains. Les SIG ont contribué à générer un trafic d'ordures au niveau européen, pour alimenter les réseaux maffieux et les intermédiaires, plus véreux les uns que les autres.

M. Peyrot indique que les chiffres sont minimes. Il ajoute qu'ils n'ont pas la vocation d'élargir la zone d'apport et précise que la nouvelle usine des Cheneviers aura une capacité correspondant aux besoins de Genève.

Il pense que l'importation de déchets est minime, voire nulle.

### *Stratégie par rapport à Alpiq*

Un député (MCG) aimerait connaître la stratégie future par rapport à Alpiq. Il sait que les SIG ont refusé de participer au tour de table, ce qu'il approuve. Il demande si les autres vont faire le tour de table ou si Alpiq va partir en faillite. Il relève qu'à l'époque, il était le seul à s'être opposé à l'entrée des SIG dans Alpiq.

M. Peyrot explique que les SIG n'ont jamais perdu d'argent mais qu'ils ont, au contraire, gagné beaucoup d'argent avec Alpiq. Il rappelle que cette société Alpiq existe depuis 1905, sous une autre appellation, et que les SIG y sont associés depuis fort longtemps. Ses prédécesseurs ont été visionnaires, car ils ont su s'allier à ceux qui ont construit les plus grands barrages des Alpes. Aujourd'hui encore, les SIG ont des intérêts dans la grande Dixence notamment.

Entre temps, d'autres choses se sont développées.

Par rapport au fait que certains étaient opposés à Alpiq, il relève que les SIG ne pouvaient pas s'opposer à Alpiq en tant que telle. Les SIG détiennent Alpiq de manière indirecte, via EOS.

Il s'agissait, au sein d'EOS, de savoir s'ils voulaient aider Alpiq à renforcer ses fonds propres. Il rappelle la fusion de l'ancien EOS avec Atel, devenue Alpiq, et le fait que EOS est restée presque une coquille vide qui détient la participation pour le compte de divers partenaires, dont les SIG. Cela s'est fait en 2008, au moment où les taux et prix étaient au sommet. Ils ont pris une soulte de 1,8 milliards au niveau d'EOS, représentant 500 millions pour SIG, qu'ils ont reçus.

Il est vrai qu'Alpiq a fait de très mauvaises affaires ces deux dernières années et a été obligée de faire des évaluations à la baisse de ses actifs ; ce ne sont pas des pertes d'exploitation mais cela se traduit dans les chiffres des comptes d'Alpiq, puis d'EOS et des SIG. Ainsi, en 2011 et 2012, il y a eu une perte de valeur de 100 millions qui impacte directement les fonds propres des SIG, cela après que les SIG aient gagné 500 millions.

Il dit qu'Alpiq a pris les mesures nécessaires pour se redimensionner et est revenue à ce qui était réellement son corps business, soit la production d'électricité, en grande partie en hydraulique mais aussi en nucléaire. Si le CA des SIG, en accord avec le Conseil d'Etat, a refusé d'aider ce refinancement d'Alpiq, les SIG auront un retour de 70 millions. Les SIG auront diminué l'impact des SIG dans Alpiq de 70 millions, ou plutôt refusé de l'augmenter pour des raisons d'image politique, car ils ne voulaient pas aller d'avantage dans une société qui a 50 % de nucléaire. En effet, le nucléaire a des coûts de démantèlement et de traitement des déchets, qui sont sous-estimés selon eux, pour l'ensemble du nucléaire suisse.

M. Peyrot conclut que, selon lui, l'avenir d'Alpic n'est pas une faillite.

## Politique publique Q – ENERGIE

### Rapport de l'audition de la sous-commission des finances composée de MM. Roger Deneys et Jacques Jeannerat

L'audition a eu lieu le jeudi 17 mai 2013.

**Assistent :** Département de la sécurité

M. Maudet Pierre  
M. Giovanola Bruno  
M. Vitanza Salvatore  
M. Boscardin Maxime  
M<sup>me</sup> Nguyen-Tang Liên  
M<sup>me</sup> Lecuyer Pascale

**Procès-verbaliste :** M<sup>me</sup> Rodriguez Tina

---

*Dans les comptes 2012, la politique Q figure encore en F02 sous la politique publique de l'environnement et de l'énergie. Cela signifie que les comptes ont été extraits de la F02.*

#### **Q01 Energie**

Ce programme contient les prestations suivantes :

Q01.01 Définition et mise en œuvre de la politique énergétique

#### **Réalisations**

En matière de réduction de la consommation et d'assainissement énergétique du parc bâti, la mise en œuvre de la révision de la loi sur l'énergie s'est poursuivie, avec notamment l'envoi aux propriétaires de 15 000 bâtiments d'un rappel sur leurs obligations en matière de suivi énergétique. D'audits et de mesures d'économie d'énergie.

Un délai d'un an a également été fixé aux 100 plus grands consommateurs d'énergie du canton pour s'engager dans un programme d'efficacité énergétique.

En ce qui concerne les grands projets de production d'énergie renouvelable, le Conseil d'Etat a lancé le programme de prospection et d'exploration du sous-sol baptisé « GEothermie 2020 », en vue de confirmer le potentiel géothermique à grande profondeur du canton. M. Maudet déclare que le but est d'investir 100 millions dans ce domaine, qui seraient pris en charge par les SIG, sous réserve que la concession d'exploitation leur soit octroyée. Ce programme mène à 2020 et des réponses devraient être obtenues dès 2015. La géothermie est une source d'énergie renouvelable potentiellement intéressante pour laquelle l'Etat donne l'impulsion et revêt une position de garant. En effet, un cadre très précis doit être mise en place, tenant compte de la loi sur les mines. L'Etat va confier la tâche aux SIG et fixer les dispositions légales applicables en matière de sécurité. L'office cantonal de l'énergie exercera la surveillance, les SIG accompliront les forages, les tests, et ensuite éventuellement l'exploitation. Le projet est réalisé en association avec le DIME, qui s'intéresse au volet géologique du projet.

Il a également soutenu auprès des autorités fédérales et françaises le projet de barrage hydroélectrique de Conflan.

Les travaux préparatoires en vue de l'élaboration de la nouvelle conception générale de l'énergie se sont poursuivis en intégrant les orientations prises par le Conseil fédéral à travers son projet de révision complète de la loi fédérale sur l'énergie soumis à consultation en septembre 2012.

## **Ecart avec le budget**

### *30 - Charges de personnel (-466 866 F)*

Postes non repourvus en 2012, mais dont l'engagement se fera sur 2013.

M. Maudet déclare qu'une impulsion forte a été donnée avec la loi votée en mars 2010 et il a été difficile pour l'administration, en termes de dotation de personnel, de traiter les dossiers rapidement et d'accompagner ces impulsions au niveau financier.

M. Maudet ajoute, de façon générale, qu'en matière de politique énergétique et de soutien étatique à une politique dynamique, le principe des années budgétaires étanches est problématique.

M. Maudet déclare que dans le domaine des audits énergétiques, il n'y a pas de volonté d'internaliser les prestations. Les propriétaires souhaitant par exemple assainir leur bâtiment, peuvent contacter des cabinets d'audits privés, qui sont reconnus et certifiés.

Le problème est que la demande est trop forte par rapport à l'offre d'audits. Il manque des cabinets privés capables de procéder à l'évaluation indépendante, qui consiste parfois en l'obtention d'un document exigé par l'OCEN.

### *31- Dépenses générales (-632 495 F) et 35 Dédommagements à des tiers (+207 544 F)*

Changement de nature comptable pour les cotisations aux conférences intercantionales et mandats octroyés, mais pas entièrement réalisés sur 2012.

L'aspect planification et charges est maîtrisé. En termes de fonctionnement, M. Maudet rappelle que l'OCEN est un petit service employant une vingtaine de personnes. Structurellement, le service dépend des conditions cadres fédérales car des subventions de rang cantonal et fédéral sont couplées. La Confédération a d'ailleurs été surprise par la valeur et la bonne réceptivité du public par rapport au programme Bâtiments, qui devait être financé par la taxe CO2. Cela a eu un tel succès que ce qui avait été prévu est déjà réalisé en 2013 alors que le délai se portait à 2015. La Confédération rendra prochainement une décision pour faire savoir si elle souhaite que le projet soit poursuivi jusqu'en 2015, en augmentant la part prise sur la taxe CO2, dévolue à l'énergie.

### *33 - Amortissements, provisions, irrécouvrables (+7 087 748 F), 36 Subventions accordées (-1 304 493 F), 43 Recettes diverses (+3 316 916 F)*

Mécanisme comptable en lien avec les subventions d'encouragement à l'énergie. Le Conseil d'Etat a accordé un dépassement de crédit, ce qui a permis de libérer des décisions qui avaient été gardées en suspens jusqu'à lors.

Les revenus de biens présentent un montant largement inférieur aux prévisions budgétaires, en lien avec la redevance sur l'utilisation du domaine public.

Le Conseil d'Etat avait proposé une augmentation de la redevance par le biais d'une modification de la loi sur les SIG. Cette augmentation est temporaire (prévue pour trois ans), avec en 2012, une augmentation de

60 millions et en 2013, une augmentation de seulement 30 millions, tout comme en 2014.

L'objectif est d'obtenir 120 millions de plus auprès des SIG, sur trois ans. L'assiette sur laquelle est calculée la redevance diminue car les revenus bruts sont en baisse. En effet, les grands consommateurs optimisent leur consommation et dans le même temps, on constate une baisse générale des tarifs.

#### *42- Revenus des biens (-6 775 351 F)*

La redevance sur l'utilisation du domaine public est inférieure au montant prévu en raison de revenus bruts en baisse dus à l'optimisation du tarif pour les grands comptes et à la baisse générale des tarifs de distribution électrique. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une recommandation ICF portant sur les loyers versés par les SIG justifie également la variation.

#### *43 - Recettes diverses (+3 316 916 F)*

Outre le mécanisme comptable lié aux subventions, l'écart s'explique par une hausse des versements des SIG au titre du Fonds énergie des collectivités publiques. Un mécanisme oblige les SIG à alimenter ce fonds. Il y a donc une logique de pourcentages, qui engendre des recettes supplémentaires.

### **Investissements**

Sur les investissements du programme Q01, il s'agit de prêts dans le cadre de l'énergie, basés sur un fonds qui a été constitué dans cet objectif.

### **Divers**

#### *1. Opportunité de la création du politique publique propre à l'énergie*

Un commissaire évoque le principe d'opportunité de la création de cette politique publique d'énergie, en cours de législature, avec des montants relativement modestes. Il aimerait des arguments sur la pertinence d'avoir fait ce changement, à ce moment-là. La politique Q, en tant que tel, le laisse perplexe.

M. Maudet déclare qu'au-delà de l'aspect politique, cette politique publique se justifie par le fait que l'énergie est un domaine à part de celui de l'environnement, même si elle a des liens avec ce dernier. C'est un domaine qui relève de plus en plus d'aspects financiers.

Il convient de signaler que même si l'administration en charge de la politique publique est de petite taille, les SIG en sont le bras armé et comptent énormément de personnes. Il compare la situation à celle des transports publics dans le cadre de la mobilité, où une petite DGM fixe les grandes lignes mais où ce sont les TPG qui constituent le bras armé de la politique de l'Etat.

L'énergie prend de plus en plus d'importance, au niveau de sa financiarisation, notamment avec le contrat EDH. Ces différents éléments justifient que l'énergie soit élevée au rang de politique publique.

Le fait d'avoir transformé le service en un office déploie également des effets positifs, il y a ainsi un réel interlocuteur. L'entité étatique en charge de l'énergie est ainsi au même niveau que dans les autres cantons.

La mise en œuvre de cette politique publique en cours de législature a fait l'objet d'un débat au Conseil d'Etat et une volonté de rééquilibrer le découpage des départements s'est fait sentir. De plus, le DIM ne pouvait assumer la tutelle de deux gros établissements (SIG et TPG).

Un commissaire estime qu'il ne faudrait pas que tout soit traité au sein de la commission des finances, mais dans une commission spécialisée. Finalement, il signale que les SIG sont à part et doivent être consultés à part.

M. Maudet déclare que cela a été fait par la commission de l'énergie car les comptes sont approuvés par le Grand Conseil.

## 2. *Centrale à Chaleur Force*

M. Maudet déclare que le projet de Centrale Chaleur Force (CCF) lui paraissait bon, mais n'est plus d'actualité. Il n'est plus envisageable pour des motifs politiques et devrait être revu techniquement.

M. Maudet signale que la décision de la Confédération sur ce sujet sera connue avant la fin de l'année. Si Berne déclare qu'il ne souhaite « que du vert », alors il n'y aura pas de CCF durant les prochaines années.

Le but est de développer un projet, subventionné en partie par la Confédération, permettant une production indigène d'énergie et un retour immédiat. Cela réduirait les coûts de production.

En somme, des projets sont envisageables, mais ils dépendent de la décision fédérale.

## **Votes de la commission**

### **Vote d'entrée en matière**

La présidente met aux voix l'entrée en matière du PL 11161.

**L'entrée en matière du PL 11161 est acceptée, à l'unanimité des commissaires présents, par :**

13 (2 S, 3 Ve, 1 PDC, 2 R, 2 L, 1 UDC, 2 MCG)

Un commissaire (L), au sujet de l'article 2 relatif aux corrections d'erreurs, demande si l'erreur découverte au sujet des ressources humaines sur les assurances pourrait y figurer.

La directrice des finances et de la comptabilité dit que cela sera identifié comme une erreur en 2013, mais ne modifiera pas les comptes 2012 à posteriori, du fait que le seuil pour rouvrir les comptes de l'année précédente et corriger les erreurs est fixé à 10 millions et qu'il s'agit ici d'une erreur portant sur 1,8 millions.

Le commissaire (L), puisque différentes erreurs sont mentionnées à l'article 2, aimerait savoir si celle sur les assurances pourrait y être ajoutée.

La directrice des finances et de la comptabilité répond que cet article 2 fait référence aux erreurs qui affectent les comptes 2011.

Le commissaire (L) admet son erreur.

### **Deuxième débat**

#### **FONCTIONNEMENT**

La présidente demande s'il y a des remarques de la part des commissaires au sujet de la régularité des comptes de fonctionnement.

Un commissaire (S) trouve curieux qu'il soit indiqué, dans l'exposé des motifs de ce projet de loi, que c'est au regard des tomes 1, 2, 3 et 4 que les comptes sont acceptés. La formulation est curieuse. Il se réfère à la page 3 de l'exposé des motifs, qui stipule que ce projet de loi est basé sur le rapport sur les comptes individuels (tome 1), le rapport sur les comptes de

fonctionnement (tome 2), le rapport sur les comptes d'investissement (tome 3) et l'exposé des motifs des comptes individuels du Conseil d'Etat, figurant dans le tome 1.

S'il s'agit uniquement de savoir si les additions sont correctes, ils peuvent imaginer qu'elles devraient l'être. Cette formulation le laisse songeur.

Il indique que l'article 3 lui pose problème, en raison de la provision pour les caisses de pensions.

La présidente précise qu'ils ne sont pas encore à l'étude du projet de loi article par article.

Un commissaire (L) relève que ce qu'a évoqué un député (S) n'est pas une question de régularité. En réalité, il demande si cette écriture est justifiée ou pas.

Le commissaire (S) admet cela.

**La présidente appelle séparément toutes les politiques publiques, du point de vue du compte du fonctionnement. Aucune n'appelle de commentaires.**

## INVESTISSEMENT

Un commissaire (L) dit que la seule remarque qu'il souhaite rappeler est celle relative au temps exagéré pris par les départements pour présenter les bouclements de crédits aux commissaires.

**La présidente appelle séparément toutes les politiques publiques, du point de vue du compte d'investissement. Aucune n'appelle de commentaires.**

## Vote en deuxième débat

La présidente met aux voix l'article 1<sup>er</sup> « Etats financiers ».

**Les commissaires acceptent l'article 1<sup>er</sup> « Etats financiers », par :**

Pour :	12 (1 S, 3 Ve, 1 PDC, 2 R, 2 L, 1 UDC, 2 MCG)
Contre :	1 (1 S)
Abstention :	—

La présidente met aux voix l'article 2 « Corrections d'erreurs »

**Pas d'opposition, l'article 2 est adopté.**

La présidente met aux voix l'article 3 « Réserve conjoncturelle »

**Pas d'opposition, l'article 3 est adopté.**

La présidente met aux voix l'article 4 « Crédits supplémentaires et extraordinaires ».

**Pas d'opposition, l'article 4 est adopté.****Vote en troisième débat****Le PL 11161 dans son ensemble est adopté par :**

Pour :	12 (1 S, 3 Ve, 1 PDC, 2 R, 2 L, 1 UDC, 2 MCG)
Contre :	1 (1 S)
Abstention :	–

**Commentaires du rapporteur**

Des événements extraordinaires ont fait plonger les comptes de l'Etat dans les chiffres rouges en 2012. La poursuite d'une gestion ordinaire, sans choix ni audace, pourrait maintenir cet état de fait à l'avenir. La rigueur doit donc être de mise pour les années à venir.

Les revenus fiscaux, une nouvelle fois, ont largement dépassé les attentes budgétées, qu'il s'agisse des personnes physiques ou morales. A cela se sont ajoutés d'importants correctifs relatifs aux exercices antérieurs et d'autres revenus non récurrents.

Dans le même temps, les charges de fonctionnement, même si elles sont conformes au budget, ont poursuivi leur inéluctable avancée annuelle déconnectée des contingences conjoncturelles et des moyens réellement à disposition.

Alors que des exercices difficiles s'annoncent, il serait bon de tirer lucidement le constat d'une crise des dépenses étatiques que les généreuses et abondantes recettes fiscales engrangées auprès des personnes physiques et morales de notre Canton ne pourront vraisemblablement pas pouvoir continuer à couvrir dans les années futures.

Toutefois, s'agissant de l'aspect purement comptable, une très large majorité de la Commission des finances vous recommande, Mesdames et Messieurs les députés, d'accepter les états financiers individuels de l'Etat de Genève pour l'année 2012.

## Liste des annexes

- 1) Questions transversales posées par la Commission des finances au Conseil d'Etat
- 2) Réponses du Conseil d'Etat aux questions transversales de la Commission des finances (*l'annexe n° 2 à ces réponses est consultable au SGGC/voir ci-dessous*)
- 3) Réponses du Pouvoir judiciaire aux questions transversales (*les annexes à ces réponses sont consultables au SGGC/voir ci-dessous*)
- 4) Réponses du Grand Conseil aux questions transversales
- 5) Réponses de la Cour des comptes aux questions transversales
- 6) Courrier du Département des finances sur les primes d'assurance-maladie

### Annexe disponible sur Internet

- 7) Présentation du compte d'Etat 2012 (11 avril 2013) : <http://ge.ch/finances/compte-2012>

### Annexes consultables au Secrétariat général du Grand Conseil :

- 8) Annexe n° 2 des réponses du Conseil d'Etat aux questions transversales de la Commission des finances
- 9) Annexes aux réponses du Pouvoir judiciaire aux questions transversales
- 10) Présentation du Département des finances (du 17 avril 2013) sur les thèmes transversaux
- 11) Présentation de l'ICF (du 17 avril 2013) sur les comptes individuels
- 12) Présentation de l'ICF (du 24 avril 2013) sur les comptes consolidés
- 13) Présentation du Département des finances (du 24 avril 2013) sur les comptes consolidés
- 14) Présentation de la Chancellerie (du 17 avril 2013) « Gestion des risques – situation et stratégie »
- 15) Présentation du Département des finances (du 10 avril 2013) « Matrices de risques des entités du périmètre de consolidation »
- 16) Courrier du Département des finances (du 10 avril 2013) « Matrices de risques transmises par les entités du périmètre de consolidation »
- 17) Documents relatifs aux comptes 2012 de l'Assemblée constituante
- 18) Annexes des rapports des sous-commissions

## **Projet de loi (11161)**

### **approuvant les états financiers individuels de l'Etat de Genève pour l'année 2012**

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

vu les articles 96 et 108 de la constitution de la République et canton de Genève, du 14 octobre 2012;

vu les articles 49, 55, 58, 59, 60 67 A et 72 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève, du 7 octobre 1993;

vu la loi établissant le budget de l'Etat de Genève pour l'année 2011, du 17 décembre 2010;

vu les états financiers de la République et canton de Genève pour l'année 2012,

## **Chapitre I**

### **Art. 1 États financiers**

<sup>1</sup> Les états financiers individuels de l'Etat de Genève comprennent :

- a) un état de la situation financière (bilan);
- b) un état de la performance financière (compte de résultat);
- c) un état des variations de l'actif net;
- d) un tableau des flux de trésorerie;
- e) une annexe contenant un résumé des principes et méthodes comptables, des notes détaillant les différents postes de l'état de la performance et de la situation financière, ainsi que le compte d'investissement et les autres informations requises par le référentiel comptable.

<sup>2</sup> Les états financiers pour l'année 2012 sont approuvés.

**Art. 2 Corrections d'erreurs**

Sont approuvées les erreurs corrigées durant le bouclage des comptes 2012 ainsi que les modifications que ces corrections ont engendrées sur le résultat net et les fonds propres publiés dans les états financiers 2011 :

- a) le bénéfice net 2011 est de 202 millions F, au lieu de 193 millions F;
- b) les fonds propres au 1<sup>er</sup> janvier 2011 s'élèvent à 3'032 millions F, au lieu de 3'203 millions F.

**Art. 3 Réserve conjoncturelle**

La réserve conjoncturelle est utilisée à concurrence de la perte réalisée au titre de l'année 2012 (460 millions F).

**Art. 4 Crédits supplémentaires et extraordinaires**

Les crédits supplémentaires et extraordinaires pour l'exercice 2012, selon la liste présentée dans le rapport sur les comptes 2012 (tome 2) et faisant partie intégrante de la présente loi, sont acceptés.



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE  
GRAND CONSEIL  
*Commission des finances*

Genève, le 10 avril 2013

Conseil d'Etat  
Hôtel de Ville  
Genève

Courrier interne A106ER/CHA

### Examen des comptes 2012 – Questions transversales

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers d'Etat,

La Commission des finances a décidé que l'examen des comptes 2012 porterait essentiellement, pour chaque politique publique, sur la gestion des risques majeurs et les indicateurs de performance. Elle a donc limité le nombre de questions transversales, pour n'en retenir que deux, formulées de la manière suivante :

#### 1) Gestion des risques majeurs

La Commission souhaiterait connaître la nature, le type et l'ampleur des risques majeurs pour chaque politique publique, ainsi que les mesures prises, respectivement envisagées, dans le cadre de leur gestion.

#### 2) Indicateurs de performance

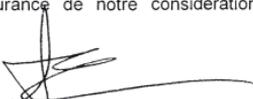
La Commission entend savoir quelle analyse de pertinence des indicateurs actuels est faite pour chaque politique publique et, le cas échéant, quelles sont les améliorations envisagées.

Afin de faciliter la lecture des informations figurant notamment dans le projet de budget, la Commission désire en outre obtenir un tableau synthétique des indicateurs élaborés, notamment quant au nombre d'indicateurs de chaque type (efficacité, efficacité, qualité) existant pour chaque politique publique.

Les auditions par politique publique en sous-commission seront principalement consacrées aux réponses à ces questions et aux discussions qu'elles pourraient susciter. Pour ce faire, la commission souhaiterait que les commissaires-rapporteurs puissent disposer, au plus tard trois jours ouvrables avant l'audition en sous-commission, d'une brève note contenant déjà les éléments de réponse pertinents.

Par ailleurs, et comme par le passé, la Commission remercie d'ores et déjà votre Conseil de bien vouloir veiller à ce que les présentes questions soient transmises à l'ensemble des entités auditionnées par la commission et relevant des départements (l'audition ou non de certaines de ces entités ne sera toutefois confirmée que ces prochains jours). En ce qui concerne le Pouvoir judiciaire, la Cour des comptes et le Grand Conseil, des courriers spécifiques seront adressés par la Commission ; les réponses y relatives n'auront dès lors pas à figurer dans la réponse consolidée de votre Conseil.

En vous remerciant par avance, nous vous prions de croire, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers d'Etat, à l'assurance de notre considération distinguée.



Anne Emery-Torracinta  
Présidente



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

Genève, le 24 avril 2013

**Le Conseil d'Etat**

3105-2013

Madame Anne Emery-Torracinta  
Présidente de la commission des  
finances  
Grand Conseil  
Case postale 3970  
1211 Genève 3

**Concerne : Examen des comptes 2012 - Questions transversales**

Madame la Présidente,

Dans le cadre de l'examen des comptes 2012, la commission des finances a adressé au Conseil d'Etat, en date du 10 avril 2013, un courrier relatif aux questions transversales. Vous trouverez ci-dessous les réponses du Conseil d'Etat.

**Question 1 – Gestion des risques majeurs**

*La Commission souhaiterait connaître la nature, le type et l'ampleur des risques majeurs pour chaque politique publique, ainsi que les mesures prises, respectivement envisagées, dans le cadre de leur gestion.*

En réponse à la question de votre commission, vous trouverez dans l'annexe 1 les risques majeurs pour chaque politique publique, définis comme les risques financiers supérieurs à CHF 20 millions. Chaque risque fait l'objet d'une fiche dans laquelle sont décrites les mesures prises et envisagées.

**Question 2 – Indicateurs de performance**

*La Commission entend savoir quelle analyse de pertinence des indicateurs actuels est faite pour chaque politique publique, et, le cas échéant, quelles sont les améliorations envisagées.*

*Afin de faciliter la lecture des informations figurant notamment dans le projet de budget, la Commission désire en outre obtenir un tableau synthétique des indicateurs élaborés, notamment quant au nombre d'indicateurs de chaque type (efficience, efficacité, qualité) existant pour chaque politique publique.*

---

- 2 -

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'indicateurs de chaque type par politique publique :

Politiques publiques	Efficienc	Efficacité	Qualité
A. Formation	11	60	7
B. Emploi, marché du travail	0	7	3
C. Action sociale	7	11	5
D. Personnes âgées	2	3	3
E. Handicap	2	3	3
F. Environnement	7	15	4
G. Aménagement et logement	4	8	6
H Sécurité	6	36	5
J. Mobilité	1	13	5
K. Santé	6	24	18
L. Economie	0	21	14
M. Finance et impôts	1	10	0
N. Culture, sport et loisirs	1	10	4
O. Autorités et gouvernance	2	23	13
P. Activités de support et prestation de moyens	7	31	5
Q. Energie	2	7	2
<b>Totaux</b>	<b>59</b>	<b>282</b>	<b>97</b>

Vous trouverez dans l'annexe 2 l'analyse de pertinence des indicateurs actuels pour chaque politique publique, ainsi que les améliorations éventuellement envisagées.

#### Entités auditionnées relevant des départements

Selon la demande de votre commission, le Conseil d'Etat vous fait parvenir les réponses aux questions transversales des entités suivantes: HUG, Genève-Aéroport, SIG, Hospice général, l'IMAD et FTI. Veuillez noter que l'Université, HES et IHEID transmettront directement leurs réponses aux commissaires-rapporteurs avant leur audition en sous-commission. Notre Conseil rappelle à votre commission qu'il ne valide pas le contenu des réponses de ces entités et que par conséquent, sa responsabilité n'est pas engagée. L'annexe 3 contient les réponses obtenues à ce jour.

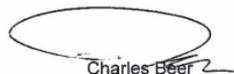
Veuillez croire, Madame la Présidente, à l'assurance de notre considération distinguée.

AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :

  
Anja Wyden Guelpa

Le président :

  
Charles Beer

Annexes mentionnées

## Annexe 1

### Courrier du Conseil d'Etat à la commission des finances concernant l'examen des comptes 2012 - questions transversales

#### Question 1 – Gestion des risques majeurs

##### A Formation

- A01 Difficulté à identifier et mettre en œuvre les mesures nécessaires à l'intégration des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire
- A02 Manque des locaux indispensables pour accueillir les élèves et assurer les prestations du DIP
- A02 Inadéquation entre le système scolaire et le tissu économique (difficulté d'insertion scolaire et professionnelle, difficulté de mobiliser les jeunes)
- A Inadéquation des outils informatiques avec les besoins métiers
- A Mise en œuvre de l'école obligatoire jusqu'à 18 ans (article 194 de la nouvelle constitution)
- A Mise en œuvre de la future loi d'application au contre-projet à l'IN 143 sur la petite enfance

##### B Emploi, marché du travail

- B01 Augmentation brutale du nombre de dossiers et des prestations à des personnes physiques

##### C Action sociale

- C01/C03/C05 Augmentation brutale du nombre de dossiers et des prestations à des personnes physiques
- C03 Dotation budgétaire insuffisante (plusieurs méthodes d'évaluation)
- C03 \* Inadéquation des ressources par rapport aux augmentations de volumes d'usagers ; subventions insuffisantes pour couvrir le budget de l'institution
- C05 \* Evaluation des financements fédéraux

##### D Personnes âgées

Il n'y a pas de risque majeur identifié pour cette politique publique.

##### E Handicap

Il n'y a pas de risque majeur identifié pour cette politique publique.

##### F Environnement

Il n'y a pas de risque majeur identifié pour cette politique publique.

---

(\*) Cette fiche se trouve à l'annexe 3.

### G Aménagement et logement

- G01 Hausse des taux d'intérêts hypothécaires
- G01 Surtaxation des frontaliers (modification conditions fiscales ou sociales suite décision gouvernement français)
- G02 Indemnités pour expropriation matérielle à l'aéroport

### H Sécurité et population

- H Défaillance dans la gestion des catastrophes ou d'évènements impliquant une intervention des services piliers de la protection de la population

### I Justice

La réponse pour cette politique publique est fournie par le Pouvoir judiciaire et n'apparaît pas dans cette réponse.

### J Mobilité

Il n'y a pas de risque majeur identifié pour cette politique publique.

### K Santé

- K01 \* Facturation et encaissement (HUG)
- K01 \* Exactitude et transparence de la comptabilité de gestion (HUG)
- K01 \* Planification et attractivité dans le domaine des ressources humaines (HUG)
- K01 \* Qualité et conformité des infrastructures (équipements, installations et bâtiments) (HUG)
- K01 \* Manque de performance de l'outil nomade métier (IMAD)

### L Economie

- L01 \* Risque de manque de terrains disponibles à proposer aux entreprises (FTI)
- L02 \* Facteurs exogènes – modification du système d'indemnisation des riverains
- L02 \* Investissements – déviation
- L02 \* Prévision de trafic – déviation significative du trafic
- L02 \* Facteurs exogènes – sous-couverture de la caisse de pension

### M Finances et impôts

- M01 Risque de crise systémique
- M01 Risque de surestimation des recettes fiscales dans les comptes, conduisant à des correctifs négatifs les années suivantes
- M01 Abolition des forfaits fiscaux
- M01 Départ des sociétés au bénéfice des statuts fiscaux cantonaux
- M02 Garantie des dépôts d'épargne et de prévoyance de la Banque cantonale de Genève
- M02 Risque résiduel de l'Etat relatif à la caisse publique de l'Etat de Genève (CPEG)
- M02 Risque de liquidité
- M02 Garantie des rentes servies par les Rentes genevoises
- M02 Risque de taux d'intérêt
- M02 Risque de prix du marché (actions cotées)
- M03 RPT – participation du canton à la péréquation horizontale des ressources

(\*) Cette fiche se trouve à l'annexe 3.

**N Culture, sport et loisirs**

N01 Mise en œuvre de la nouvelle politique culturelle du canton suite à l'adoption du PL culture

**O Autorité et gouvernance**

Il n'y a pas de risque majeur identifié pour cette politique publique.

**P Activités de support et prestations de moyen**

- P04 Sinistre affectant un bâtiment
- P04 Entretien insuffisant du patrimoine immobilier
- P05 Développement et gestion des systèmes informatiques

**Q Energie**

- Q01 \* Qualité des processus de décisions stratégiques
- Q01 \* Caisse de retraites
- Q01 \* Régulation prix
- Q01 \* Changement de la réglementation
- Q01 \* Investissements
- Q01 \* Piratage / fuite / perte de données
- Q01 \* Défaillance du réseau très haute tension

---

(\*) Cette fiche se trouve à l'annexe 3.

## Fiche de risque

Département ou entité :

DIP

**Objet :** Renseignement sur les risques (dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF), par politique publique.

## 1. POLITIQUE PUBLIQUE

## A Formation

## a. TITRE DU RISQUE

**Difficulté à identifier et mettre en œuvre les mesures nécessaires à l'intégration des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire**

## DESCRIPTIF :

La RIJBEP votée et son règlement imposent l'intégration des élèves à besoins particuliers. Les dispositifs ne sont à ce jour pas encore stabilisés. Les enseignants ne sont pas formés et les ressources pas toujours disponibles. Ce risque est énoncé par l'EP, le CO et l'OMP, avec pour cause la diversité des prestations, du nombre de professionnels intervenant, et réorganisation structurelles de ce secteur

Les impacts potentiels sont :

- Intégration "forcées", effets négatifs possibles sur la réussite de l'intégration.
- Mauvaise compréhension du système et rejet des autres familles.
- Risques de rejet du projet de la part des enseignants par insuffisance de formation, de cadre et de ressources, au principe d'un cahier des charges qui ne prévoit pas ces prestations ou d'une charge de travail trop conséquente.
- Augmentation de l'absentéisme des enseignants, désengagement, burn-out.

## MESURES PRISES :

- Rappel systématique de l'esprit de la LIJBEP et des effets de la mise en œuvre de son règlement.
- Groupes de travail EP-CO-PO travaillant sur la mise en place des procédures d'intégration janvier 2013 et mise en œuvre du projet pilote DIAM'S.
- Mise en œuvre du dispositif TSA.

## MESURES ENVISAGEES :

- Mobiliser les DG des degrés d'enseignement sur ces objets afin que les actions de formation ou information internes aux DG réduisent le risque.
- Mise en place d'une structure de coordination au SG qui doit clarifier les processus et les responsabilités formation des enseignants à l'IUFE.
- Porosité des ressources selon rapport projet éducation spécialisée.
- Poursuivre travail en cours sur concept au niveau départemental.
- Evaluer les ressources financières nécessaires aux nouveaux dispositifs.
- Assurer un suivi rigoureux avec bilan qualité/finances des projets pilotes.
- Validation et mise en œuvre de l'école inclusive et ainsi diminution des charges liées à la mise en œuvre de l'intégration des élèves à besoins particuliers. Dans le cas contraire, augmentation des charges liées aux prestations de l'OMP (enseignement spécialisé).

## Fiche de risque

Département ou entité :

DIP

**Objet :** Renseignement sur les risques (dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF), par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

#### A Formation

#### a. TITRE DU RISQUE

**Enseignement postobligatoire : manque des locaux indispensables pour accueillir les élèves et assurer les prestations du DIP**

#### DESCRIPTIF :

Sous ce titre de risque, est considéré prioritairement la pénurie de bâtiments, et la surpopulation de certaines formations (ECG).

La cause principale est le retard dans la réalisation des bâtiments qui s'explique essentiellement par :

- la longueur du processus (6.5 ans minimum pour la mise à disposition d'un établissement scolaire),
- la complexité des démarches avec nombre d'intervenants et d'étapes de validation,
- la difficulté dans la mise à disposition des terrains,
- l'augmentation des recours à tous les niveaux du processus,
- l'insuffisance de ressources humaines de l'Etat pour suivre tous les dossiers,
- le manque de coordination entre service de l'Etat,
- l'incapacité financière pour faire face à tous les besoins.

Les impacts potentiels sont dans le cadre de la surpopulation actuelle:

- incivilités et violences physiques journalières pour certains bâtiments,
- péjoration des conditions d'enseignement et d'accueil des élèves,
- mise en place de solutions coûteuse pour l'accueil provisoire des élèves,
- morcellement des établissements scolaires sur plusieurs sites avec des difficultés de gestion.

Pour les besoins futurs :

- Impossibilité d'accueillir les élèves et de délivrer les prestations d'enseignements obligatoires.

#### MESURES PRISES :

A court terme : financement des travaux absolument nécessaires à la rentrée 2014 pour accueillir les élèves du PO dans un bâtiment du CO et pour effectuer un certain nombre de rocades qui permettent une optimisation de l'occupation des locaux et le regroupement de l'ECG Elle-Maillart sur un site.

Priorisation de la réalisation de trois bâtiments pour le postobligatoire : EC Frontenex ( 2017), ECG Meyrin (2019-2020), ECG Ella-Maillart ( 2022-23).

Mesure déjà prises : mise en place d'un groupe de travail interdépartemental qui analyse les demandes d'équipements publiques et coordonne toutes les actions destinées à la mise à disposition des terrains et au lancement d'études de faisabilité.

#### MESURES ENVISAGEES :

- Planifier et réaliser les travaux de sécurité dans les bâtiments.
- Construire des bâtiments scolaires supplémentaires (probablement 5 bâtiments nécessaires d'ici 2025).

## Fiche de risque

Département ou entité :

DIP

Objet : Renseignement sur les risques (dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF), par politique publique.

## 1. POLITIQUE PUBLIQUE

## A Formation

## a. TITRE DU RISQUE

**Inadéquation entre le système scolaire et le tissu économique (difficulté d'insertion scolaire et professionnelle, difficulté de mobiliser les jeunes)**

## DESCRIPTIF :

Il s'agit du risque de formations délivrées ne convenant pas ensuite au tissu économique du canton.

Les causes :

- Vision négative de la formation des jeunes par les entreprises (qualité), voire même au sein de l'Etat.
- Méconnaissance du système de formation secondaire II.

Les impacts :

- Les jeunes prolongent leur formation en attendant d'avoir une place, car la préférence est donnée aux diplômés étrangers plus âgés (anormalité d'étude).
- Perte de crédibilité du système scolaire I (voir du système éducatif).
- Partenariat faussé, car pas de liens harmonieux entre l'école et l'économie.
- Jeunes démotivés et de plus en plus à "décrocher" avec augmentation de l'exclusion sociale et des requêtes à l'aide sociale.

## MESURES PRISES :

D'une part :

- Analyses détaillées du taux d'insertion des jeunes du secondaire II 18 mois après obtention de leur diplôme.
- Utilisation à des fins de marketing des épreuves communes (écoles/associations).
- Mise en place de la Cité des Métiers.
- Projet EVA.

Et d'autre part :

- Programme Tremplin Jeunes.
- Equip.
- Renforcement et développement des AFP.
- Case Management.

## MESURES ENVISAGEES :

- Etude des parcours des jeunes et prise en compte des parcours de formation lors de réorientation.
- Développement des priorités du CIF (Conseil Interprofessionnel pour la Formation), en particulier la priorité 2 "Faciliter l'entrée des jeunes en formation professionnelle".
- Reformage du projet Equip.

**Fiche de risque**Département ou entité : 

**Objet :** Renseignement sur les risques (dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF), par politique publique.

**1. POLITIQUE PUBLIQUE****A Formation****a. TITRE DU RISQUE****Inadéquation des outils informatiques avec les besoins métiers****DESCRIPTIF :**

Ce risque est relevé par toutes les DG, Offices et services du DIP.

Les causes sont multiples : applications obsolètes au DIP, manque de ressources financières ainsi que d'écoute des besoins des utilisateurs, délais de mise en place des outils, planification des besoins déficiente, outils non flexibles ou outils non intégrés avec outils métiers, politique informatique de l'Etat limitatrice, mauvaise visibilité et compréhension des processus liés aux demandes informatiques, insuffisance d'assistance à la maîtrise d'ouvrage

Les impacts potentiels relevés sont un manque de cohérence des données, perte d'information, mise en application de certaines lois compromises, perte de revenus, outils de gestion non adaptés aux exigences opérationnelles, qualité/efficacité ou efficience de la délivrance des prestations détériorée, augmentation non contrôlée des "applications maison", atteinte à l'image et la crédibilité de l'administration, arrêt potentiel des prestations en cas de défaut du système ("recovery plan").

**MESURES PRISES :**

- Renfort de la collaboration et de la coordination avec le SEM et la DGSI.
- Défense et priorisation du renouvellement des applications existantes dans le cadre du COSI.

**MESURES ENVISAGEES :**

- Traitement plus rapide des dossiers.
- Assurer la réalisation des prestations attendues par la DGSI.

**Fiche de risque**

Département ou entité :

DIP

Objet : Renseignement sur les risques (dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF), par politique publique.

**1. POLITIQUE PUBLIQUE****A Formation****a. TITRE DU RISQUE****Mise en œuvre de l'école obligatoire jusqu'à 18 ans (article 194 de la nouvelle constitution)****DESCRIPTIF :**

Il s'agit de relever de manière prospective les difficultés potentielles à la mise en œuvre de la formation obligatoire jusqu'à 18 ans, selon la nouvelle constitution.

A noter :

- Difficultés (coûts supplémentaires de la formation) surtout au niveau du PO et de l'OFPC (formations multiples, soutien des élèves en difficultés, formations duales et plein temps).
- Coûts supplémentaires très élevés à l'OMP en cas de "reprise" des élèves à besoins spécifiques qui seraient en échec en enseignement ordinaire vers l'enseignement spécialisé.
- Impact sur le besoin en locaux, soit dans les écoles existantes (impact dans les ECG), soit pour des espaces spécifiques (par exemple projet de rescolarisation).

**MESURES PRISES :**

Aucune à ce stade.

**MESURES ENVISAGEES :**

N/A

**Fiche de risque**

Département ou entité :

DIP

Objet : Renseignement sur les risques (dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF), par politique publique.

**1. POLITIQUE PUBLIQUE****A Formation****a. TITRE DU RISQUE****Mise en œuvre de la future loi d'application au contre-projet à l'IN 143 sur la petite enfance****DESCRIPTIF :**

Il s'agit de relever de manière prospective les difficultés potentielles à la mise en œuvre de l'IN relatif à la petite enfance, notamment sous l'angle de la répartition des tâches et coûts entre l'Etat et les communes (article 200 de la nouvelle constitution : l'offre de places d'accueil de jour pour les enfants est adaptée aux besoins).

**MESURES PRISES :**

Aucune à ce stade (désignation d'une cheffe de projet et constitution d'un groupe de pilotage constitué de l'ACG et de représentants des grandes communes).

**MESURES ENVISAGEES :**

N/A

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département de la solidarité et de l'emploi (DSE)**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****B : Emploi, marché du travail****a. TITRE DU RISQUE****Augmentation brutale du nombre de dossiers et des prestations à des personnes physiques****DESCRIPTIF :**Causes :

- Aggravation ou prolongation de la crise économique et financière ;
- Augmentation du chômage ;
- Impacts potentiels du frein à l'endettement ;
- Impact des projets de mesures d'économies proposées dans le cadre du PB 2013 et suivants.

Impacts/Conséquences :

- Augmentation des charges dans le budget de l'Etat ;
- Insuffisance des ressources (humaines, locaux, etc.) ;
- Mécontentement.

**MESURES PRISES :**

- Indicateurs avancés ;
- Changements législatifs ;
- Réorganisation ;
- Plan financier quadriennal (PFQ) ;
- Revue annuelle avec le secrétariat général des effectifs dans le cadre de la préparation du budget.

**MESURES ENVISAGEES :**

- Néant : cf- « mesures prises » et par ailleurs le risque est accepté.

**Fiche de risque**

Département ou entité :

Département de la solidarité et de l'emploi (DSE)

**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

**1. POLITIQUE PUBLIQUE****C : Action sociale (hors entité consolidée)****a. TITRE DU RISQUE****Augmentation brutale du nombre de dossiers et des prestations à des personnes physiques****DESRIPTIF :**Causes :

- Aggravation ou prolongation de la crise économique et financière ;
- Augmentation du chômage ;
- Effet possible d'aspiration lié au barème bas des PC familiales ;
- Modification des flux migratoires (asile) ;
- Impacts potentiels du frein à l'endettement ;
- Impact des projets de mesures d'économies proposées dans le cadre du PB 2013 et suivants.

Impacts/Conséquences :

- Augmentation des charges dans le budget de l'Etat ;
- Insuffisance des ressources (humaines, locaux, etc.) ;
- Mécontentement.

**MESURES PRISES :**

- Indicateurs avancés ;
- Changements législatifs ;
- Réorganisation ;
- Plan financier quadriennal (PFQ) ;
- Revue annuelle avec le secrétariat général des effectifs dans le cadre de la préparation du budget.

**MESURES ENVISAGEES :**

- Néant : cf- « mesures prises » et par ailleurs le risque est accepté.

## Fiche de risque

**Département ou entité :** Département de la solidarité et de l'emploi (DSE)

**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

**C :** Action sociale

#### a. TITRE DU RISQUE

**Dotation budgétaire insuffisante (plusieurs méthodes d'évaluation)**

#### DESCRIPTIF :

##### Causes :

- Multiples estimations de l'évolution des coûts de l'aide sociale (hétérogénéité des méthodes)
- Mauvaise estimation de la conjoncture économique et sociale
- Instructions du DF relatives à la progression des charges (ces instructions limitent la croissance des charges budgétaires à un % fixé, ce qui peut être en décalage avec la situation réelle).

##### Impacts/Conséquences :

- Augmentation des charges dans les comptes de l'Etat (non inscrites au budget)
- Sollicitation de crédit supplémentaire en cours d'exercice
- Risque d'image en termes de prévisions budgétaires (sincérité budgétaire)

#### MESURES PRISES :

Le DSE a entamé une démarche consistant à mettre en place un modèle de prévisions des dépenses de l'aide sociale en confiant un mandat à l'Université de Genève. Le futur modèle de prévisions sera établi/élaboré en collaboration avec tous les partenaires (HG, DGAS, OCE, UNI et SG du DSE). Ce mode de faire permettra de mettre en place une solution homogène reconnue et utilisée par toutes les composantes de l'aide sociale. Une fois les travaux aboutis, le modèle de prévision sera présenté/validé par le Conseil d'Etat et expliqué/commenté aux commissions parlementaires concernées. Ce modèle qui devrait être entériné dès le mois de juin 2013 pour ensuite être mis en œuvre avec les partenaires concernés.

#### MESURES ENVISAGEES :

Une fois le modèle de prévision activé (dès la fin de l'été 2013), celui-ci devra être réévalué périodiquement afin d'être systématiquement en adéquation avec les évolutions constatées dans les différents secteurs influençant les coûts de l'aide sociale.

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département de l'urbanisme**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****G01 – Accès au logement et M02 – Gestion des actifs et passifs des patrimoines****TITRE DU RISQUE****Hausse des taux d'intérêts hypothécaires****DESCRIPTIF :**

Une hausse rapide et forte des taux d'intérêts hypothécaires entraînerait :

- une possible dépréciation des actifs immobiliers de l'Etat notamment les terrains à bâtir (exemple : PAV);
- une incapacité pour les acteurs immobiliers publics et privés de pouvoir construire du logement et, en particulier, du logement social faute de rentabilité;
- une hausse des aides au logement en raison de l'augmentation des loyers.

**MESURES PRISES :****MESURES ENVISAGEES :**

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département de l'urbanisme**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****G01 – Accès au logement****TITRE DU RISQUE****Surtaxation des frontaliers ou modification de leurs conditions fiscales ou sociales suite à une décision du gouvernement français****DESCRIPTIF :**

La France voisine envisage de soumettre les frontaliers à la sécurité sociale française en lieu et place du système actuellement répandu. Cela signifierait une "taxation" additionnelle des intéressés de l'ordre de 13 % des revenus du travail remettant largement en cause la pertinence d'une domiciliation en France voisine.

Impact : retour de frontaliers "suisse", entraînant sur le territoire genevois une pénurie aggravée de logements.

**MESURES PRISES :****MESURES ENVISAGEES :**

### Fiche de risque

Département ou entité : Département de l'urbanisme

Objet : Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

#### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

G02 - Aménagement du territoire et L 02 Mise à disposition et exploitation d'infrastructures économiques

#### TITRE DU RISQUE

Indemnités pour expropriation matérielle à l'aéroport

#### DESCRIPTIF :

L'adoption, en 2001, par le Conseil Fédéral de l'annexe 5 de l'OPB (Ordonnance sur la protection contre le bruit) qui fixe les valeurs limites d'exposition au bruit du aux nuisances sonores des avions a eu pour conséquence de rendre certains terrains aux abords de l'aéroport sis en zone villa inconstructibles pour du logement. Environ soixante demandes d'indemnités pour expropriation matérielle ont été déposées au Tribunal administratif de première instance, pour un montant total de l'ordre de 120 millions de francs. La question de savoir si des indemnités sont bel et bien dues est actuellement débattue devant l'instance judiciaire précitée, l'Etat contestant que tel soit le cas, avec de bons motifs.

D'autre part, la question reste ouverte de savoir si en application de l'article 36 alinéa 1 LAIG, c'est l'Etat ou l'aéroport qui devra assumer le paiement éventuel de ces indemnités. Vu sous l'angle des comptes consolidés de l'Etat, cette dernière question n'a toutefois pas d'impact.

#### MESURES PRISES :

Plusieurs modifications de limite de zones ont d'ores et déjà été adoptées, situant ces terrains dans une zone plus adéquate, compatible avec les nuisances sonores en provenance du trafic aérien. Ces modifications de zones constituent une forme d'indemnisation en nature au sens de l'article 18 LEx.

#### MESURES ENVISAGEES :

La fiche A20 du schéma directeur du futur Plan directeur cantonal 2030 identifie les secteurs appelés à faire l'objet de modification de zone en vue de créer des zones d'activités, en lieu et place de zones de logements, ceci afin d'éviter que l'Etat n'est à payer en espèce les éventuelles indemnités pour expropriation matérielle qu'il serait appelé à devoir verser.

**Fiche de risque**

Département ou entité :

Département de la sécurité

**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

**1. POLITIQUE PUBLIQUE**

H03 Sécurité civile

**a. TITRE DU RISQUE****Défaillance dans la gestion des catastrophes ou d'événements impliquant une intervention des services piliers de la protection de la population****DESCRIPTIF :**

A part le coût propre à un événement catastrophique majeur, une défaillance importante dans la conduite des forces de protection de la population pourrait avoir un impact financier important, ainsi que d'autres en termes de vie humaine ou de protection de la population.

La responsabilité des collectivités publiques pourrait se voir engagée.

La probabilité d'occurrence du risque d'une défaillance des services d'intervention dépend de la nature de l'événement initial. La défaillance principale réside actuellement dans les moyens et les forces à disposition sur le canton en matière de décontamination, en particulier lors d'un accident chimique de grande envergure. Les conséquences se chiffreraient en millions. En termes de vie humaine, il est généralement considéré qu'une vie équivaut à un million.

**MESURES PRISES :**

L'analyse des risques selon Kataplan a permis d'identifier les principaux types d'événements qui pourraient toucher le canton. Actuellement, l'office cantonal de la protection de la population, en collaboration avec les entités partenaires, identifie les principales lacunes de ces services et formule des recommandations auprès de la Délégation du Conseil d'Etat à la protection de la population pour les combler.

**MESURES ENVISAGEES :**

Intégrer le plus haut niveau de commandement (Conseil d'Etat) dans les futurs exercices.

Renforcer les moyens de planification du dispositif de réponse en termes d'analyse des risques, de prévision des moyens de réponses et de coordination des intervenants.

Acquérir le matériel adéquat en matière NRBC.

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département des finances**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****M01- Finance et impôts****a. TITRE DU RISQUE****Risque de crise systémique****DESCRIPTIF :**

Dans le contexte de la planification financière, la projection des différents impôts a lieu bien avant que des éléments concrets ne soient avérés. Celle-ci se base sur des hypothèses qui sont les plus plausibles au moment de l'établissement des scénarios économiques. Toute crise systémique, et en particulier son ampleur, est extrêmement difficile à anticiper, à l'instar de celle survenue en 2009. Quoiqu'il soit quasiment impossible d'évaluer la probabilité de survenance d'un tel risque, ses conséquences, quant à elles, peuvent être estimées. La crise de 2009 s'est traduite par une baisse tant de l'impôt des personnes physiques imposées au barème ordinaire que de l'impôt des personnes morales. Au total, ces deux impôts ont reculé de 3,7%. Si d'aventure nous connaissions en 2014 une crise de la même ampleur que celle qui a frappé de plein fouet les résultats de l'année fiscale 2009, les recettes fiscales pour l'année fiscale 2014 subiraient une baisse d'environ 320 millions de francs par comparaison avec le scénario actuellement pris en compte (+3,4%).

**MESURES PRISES :**

Non applicable

**MESURES ENVISAGEES :**

La seule manière de se prémunir contre les conséquences d'une crise systémique est de présenter des comptes avec un excédent de revenus d'environ 200 millions hors éléments non-récurrents (exceptionnels) pendant les périodes où la croissance de l'économie est égale ou supérieure à 1,5% (PIB Suisse). Pour atteindre cet objectif, il convient que la croissance des charges hors inflation ne dépasse pas 1,5% et que le budget voté soit à l'équilibre (hors événements non-récurrents). Ce dernier objectif pourrait être atteint en 2015.

## Fiche de risque

Département ou entité : Département des finances

**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

**M01 – Finance et impôts**

#### a. TITRE DU RISQUE

**Risque de surestimation des recettes fiscales dans les comptes, conduisant à des correctifs négatifs les années suivantes**

#### DESCRIPTIF :

L'impôt sur le revenu et la fortune des personnes physiques, ainsi que l'impôt sur le bénéfice et le capital des personnes morales font l'objet d'une estimation dans les comptes. Par définition, il existe un risque d'estimation, qu'il s'agit de maintenir le plus faible possible en choisissant des méthodes appropriées et en sélectionnant les bonnes hypothèses. L'impôt nécessite plusieurs années avant d'être complètement taxé. Par conséquent, l'impôt estimé dans les comptes est réévalué pendant un certain nombre d'années, de manière à corriger le montant inscrit dans les comptes de l'année précédente (correctifs d'estimation). Ces correctifs d'estimation, parfois importants, ont contribué à améliorer le résultat des comptes ces dernières années.

Pour les personnes physiques imposées au barème ordinaire, la sous-estimation chronique était en grande partie imputable à des questions méthodologiques. Pour les années fiscales 2001 à 2009, l'écart entre les montants inscrits dans les comptes et la réalité est en moyenne de 110 millions de francs. Des améliorations visant à réduire l'ampleur des correctifs ont été introduites dès le bouclage des comptes 2011. Le risque principal qui demeure est celui d'une surestimation de l'impôt dans les comptes, qui conduirait à devoir inscrire des correctifs négatifs dans les comptes des années suivantes.

Pour les personnes morales, la question cruciale reste celle du choix des hypothèses, plus difficiles à anticiper correctement que celles des personnes physiques. De par leur nature, les recettes fiscales liées aux personnes morales sont plus volatiles. Pour les années fiscales 2001 à 2009, l'écart entre les montants inscrits dans les comptes et la réalité constatée est d'environ 100 millions de francs, en moyenne. Dès 2004, un échantillon comportant des entreprises parmi les plus importantes du canton et représentant près de la moitié de l'impôt total a été mis en place. Ces entreprises répondent à un questionnaire sur l'évolution de leur bénéfice juste avant le bouclage des comptes, mais bien avant que les déclarations fiscales ne parviennent à l'administration fiscale cantonale. Malgré les précieuses indications qui en sont tirées, il existe une sous-estimation tendancielle des recettes fiscales. Il n'existe malheureusement que peu de possibilités d'améliorations pour ce type d'impôt.

Les autres impôts faisant l'objet d'estimation dans les comptes sont l'impôt à la source des personnes physiques, ainsi que l'impôt immobilier complémentaire. Pour le premier, la perception de l'impôt est connue au moment du bouclage et limite ainsi le risque d'écarts importants. Quant au second, son évolution ne dépend pas de facteurs conjoncturels et représente un montant négligeable par rapport aux autres impôts. Le risque peut ainsi être considéré comme marginal.

#### MESURES PRISES :

Dans le respect de la prudence usuelle, des mesures visant à réduire l'ampleur des correctifs d'estimation pour les personnes physiques ont déjà été mises en place. Elles reposent sur une analyse rétrospective des séries historiques et consistent à tenir compte de manière différenciée des dossiers déjà traités par les contribuables de ceux n'ayant pas encore été validés. Si l'on avait eu recours à cette démarche sur l'ensemble des années considérées, les écarts auraient été substantiellement réduits. Toutefois l'atténuation des écarts introduit un risque de surestimation. Selon toute vraisemblance, cette tendance devrait se confirmer à l'avenir. Pour les personnes morales, l'échantillon permet de limiter le risque.

#### MESURES ENVISAGEES :

Compte tenu du nombre d'années nécessaires pour avoir une vision complète d'une année fiscale donnée, il est encore prématuré pour connaître les résultats de l'application de la nouvelle méthode pour les personnes physiques. Lorsque ce sera le cas, d'éventuelles autres mesures visant à réduire le risque pourront être envisagées. En attendant, une mesure immédiate permettant d'avoir des estimations fiscales plus précises consisterait à disposer le plus tôt possible de l'ensemble des déclarations fiscales utilisées pour l'estimation des comptes.

## Fiche de risque

Département ou entité : Département des finances

Objet : Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

## 1. POLITIQUE PUBLIQUE

## M01 - Impôts, taxes et droits

## a. TITRE DU RISQUE

## Abolition des forfaits fiscaux

## DESCRIPTIF :

Les forfaits fiscaux (ou plus précisément le système de l'imposition d'après la dépense) se trouvent actuellement sous la double menace de l'IN cantonale 149 "Pas de cadeaux aux millionnaires : Initiative pour la suppression des forfaits fiscaux" et de l'initiative populaire fédérale "Halte aux privilèges fiscaux des millionnaires (abolition des forfaits fiscaux)".

En 2009, les recettes fiscales provenant des personnes imposées d'après la dépense dans le canton se sont élevées à 93 millions, hors droits de succession et de donation en ligne directe. Ce montant ne représente toutefois pas le risque encouru par le canton en cas d'acceptation de ces initiatives. En effet, les pertes fiscales induites par les nombreux contribuables imposés selon la dépense qui quitteraient alors le canton pourraient être partiellement compensées par les impôts ordinaires versés par ceux de ces contribuables qui décideraient de rester ou par les nouveaux contribuables qui viendraient occuper les habitations laissées vacantes par les partants.

## MESURES PRISES :

Considérant qu'il convient de durcir les conditions de l'imposition d'après la dépense afin d'en améliorer l'acceptation au sein de la population, le Conseil d'Etat a recommandé au Grand Conseil d'opposer un contreprojet à l'IN 149.

(NB: le Conseil fédéral a indiqué le 8 mars dernier qu'il entendait "recommander le rejet de l'initiative [fédérale] «Halte aux privilèges fiscaux des millionnaires (abolition des forfaits fiscaux)» sans proposer de contre-projet". A l'appui de cette position, il a souligné que la "décision prise à l'automne 2012 par le Conseil national et le Conseil des Etats de durcir les conditions posées en matière d'imposition d'après la dépense", soit la loi fédérale sur l'imposition d'après la dépense du 28 septembre 2012, constituait "un compromis entre les exigences concernant l'équité et celles qui touchent à l'attrait de la place financière, compromis soutenu notamment par les cantons", et que "la suppression de l'imposition d'après la dépense irait à l'encontre de ce compromis".)

## MESURES ENVISAGEES :

## Fiche de risque

Département ou entité :

Département des finances

**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

**M01 - Impôts, taxes et droits**

#### a. TITRE DU RISQUE

**Départ des sociétés au bénéfice des statuts fiscaux cantonaux**

#### DESCRIPTIF :

L'intensification des pressions faites sur la Suisse par l'UE (et de plus en plus par l'OCDE) en raison de sa politique fiscale à l'égard des entreprises - en particulier des statuts fiscaux cantonaux applicables aux sociétés holding, aux sociétés mixtes et aux sociétés d'administration - engendre un risque majeur de départ de ces sociétés, départ dont le coût direct se chiffrerait au milliard de francs. Ce risque peut se réaliser dans deux situations:

- la Suisse refuse d'entrer en matière sur les revendications de ses partenaires, tarde par trop à le faire ou échoue à trouver un accord avec eux, entraînant ce faisant l'adoption de mesures défensives à son encontre, en particulier son inscription sur listes noires et la renégociation, la suspension ou la résiliation des conventions de double imposition qu'elle a conclues;
- la réforme de l'imposition des entreprises envisagée par le Conseil d'Etat pour répondre à la probable suppression de certains statuts contestés (soit la baisse de l'impôt sur le bénéfice à 13%) est refusée en votation populaire, avec pour conséquence que c'est le taux ordinaire de 24% qui s'applique à toutes les entreprises et que les sociétés actuellement au bénéfice de statuts voient ainsi leur charge fiscale doubler.

En cas d'accord avec l'UE et d'acceptation en votation populaire de la réforme précitée, les pertes fiscales pour le canton sont estimées à quelque 400 millions de francs, avec, dans la meilleure hypothèse, une compensation de la part de la Confédération de l'ordre de 150 millions, soit une perte nette estimée à 250 millions. Suivant les décisions qui seront prises au niveau fédéral, une perte plus importante est cependant tout à fait possible.

#### MESURES PRISES :

Le Conseil d'Etat demande depuis plusieurs mois au Conseil fédéral d'indiquer les mesures fiscales alternatives et les compensations financières qu'il entend mettre en place pour répondre à l'abolition programmée de certains statuts fiscaux cantonaux.

Il s'efforce par ailleurs depuis plus de deux ans d'objectiver l'impact dans l'économie cantonale des sociétés au bénéfice de statuts (cf. à ce titre l'étude de l'institut CREA de juin 2012).

Il a outre conduit dans le même temps (et continue de conduire) une vaste campagne d'information auprès des milieux intéressés (syndicats, milieux économiques et patronaux, représentants de la place financière, GTSA, GEM, communes, etc.) afin de les sensibiliser aux enjeux ainsi qu'à la réforme envisagée.

Enfin, l'AFC participe à différents groupes de travail techniques traitant de ces questions au niveau fédéral et y fait valoir la position du canton.

#### MESURES ENVISAGEES :

La seule manière de limiter l'effet négatif d'une baisse générale du taux d'imposition est de présenter jusqu'en 2017 des comptes avec un excédent de revenus d'environ 200 millions hors éléments non-récurrents (exceptionnels) pendant les périodes où la croissance de l'économie est égale ou supérieure à 1,5% (PIB Suisse). Pour atteindre cet objectif, il convient que la croissance des charges hors inflation ne dépasse pas 1,5% et que le budget voté soit à l'équilibre (hors événements non-récurrents). Ce dernier objectif pourrait être atteint en 2015.

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département des finances**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****M02 - Gestion des actifs et des passifs des patrimoines financier et administratif****a. TITRE DU RISQUE****Garantie des dépôts d'épargne et de prévoyance de la Banque cantonale de Genève****DESCRIPTIF :**

L'Etat garantit le remboursement en capital et intérêts des dépôts d'épargne et de prévoyance auprès de la BCGE (art. 4 LBCGe) et perçoit en contrepartie une rémunération correspondant à 0,081% du montant effectivement garanti.

Au 31 décembre 2012, les engagements garantis par l'Etat s'élève à CHF 1'971 millions (2011 - CHF 5'182 millions).

Le risque de réalisation de cette garantie pour l'Etat est minime car les capitaux propres consolidés de la BCGE sont en hausse et s'élèvent à CHF 1'085 millions (2011 - CHF 1'010 millions).

**MESURES PRISES :**

Le 10 juin 2011, le Grand Conseil genevois a adopté un projet de loi visant à supprimer graduellement la garantie cantonale sur les engagements de la BCGE (comptes d'épargne et dépôts de prévoyance).

Jusqu'au 31 décembre 2012, la garantie était limitée à CHF 500'000 par déposant et à CHF 3 millions par institution de prévoyance et pour les avoirs de libre passage d'un adhérent.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et jusqu'au 31 décembre 2016, la garantie porte sur les engagements compris entre CHF 100'001 et CHF 500'000 par déposant, et CHF 1,5 millions par institution de prévoyance et pour les avoirs de libre passage d'un adhérent.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'Etat ne garantit plus les comptes d'épargne et les dépôts de prévoyance de la BCGE.

**MESURES ENVISAGEES :**

## Fiche de risque

Département ou entité : Département des finances

Objet : Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

## 1. POLITIQUE PUBLIQUE

## M02 - Gestion des actifs et des passifs des patrimoines financier et administratif

## a. TITRE DU RISQUE

## Risque résiduel de l'Etat relatif à la caisse publique de l'Etat de Genève (CPEG)

## DESCRIPTIF :

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, après approbation du plan de financement par l'autorité de surveillance cantonale :

- Pour fonctionner selon le principe de la capitalisation partielle, la CPEG bénéficie de la garantie de l'Etat, mais celle-ci ne porte plus que sur la partie des engagements de prévoyance comprise entre le degré de couverture initial déterminant et la capitalisation intégrale.
- Les nouvelles dispositions fédérales prévoient en outre que si le taux de couverture global ne devait pas atteindre les paliers successifs de 60% à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et de 75% à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2030, l'Etat, en tant que garant de la CPEG, devrait lui verser des indemnités (équivalentes à l'intérêt minimum LPP sur la différence entre leur taux effectif et les objectifs précités).
- La CPEG devra présenter périodiquement à l'autorité de surveillance un plan de financement permettant d'assurer l'équilibre financier à long terme et le respect des obligations fédérales (couverture intégrale des pensionnés, degré de couverture initial, degré de couverture global de 80% d'ici 2052) et cantonales (chemin de croissance).
- Les nouvelles dispositions fédérales octroient des compétences élargies au comité de la CPEG qui, dans les limites du financement prévu par le Grand Conseil, dispose de la compétence d'adapter le plan de prestations pour satisfaire aux exigences fédérales et cantonales. Par conséquent, en cas d'une hausse des engagements de prévoyance (abaissment du taux d'intérêt technique, importants départs à la retraite) et/ou d'une augmentation insuffisante de la fortune de prévoyance (non-respect de l'objectif de performance de 4.1% en cas de maintien à un niveau très bas de taux d'intérêts ou de crise financière), le comité de la CPEG devra adopter des mesures d'assainissement.

Le comité de la CPEG deviendra par conséquent propriétaire des principaux risques financiers, l'Etat n'étant pas contraint de procéder à un relèvement du financement sur demande de la CPEG en alternative à des mesures d'assainissement entraînant par exemple une dégradation du plan de prestation.

## Risques spécifiques pour l'Etat :

## 1. Mesures d'assainissement en cas de découvert temporaire de la CPEG

La LCPEG prévoit que son comité peut adopter différentes mesures, dont l'augmentation temporaire des cotisations de 1%, dont 0.5% à la charge de l'employeur, soit une charge annuelle supplémentaire de 6 millions pour le petit Etat et 11 millions avec les établissements subventionnés.

Ce risque pourrait se concrétiser dès 2014 si la recapitalisation de 800 millions effectuée en 2013 s'avérait insuffisante pour couvrir l'entier des engagements envers les pensionnés, en raison du nombre particulièrement élevé de demandes de Plend constaté début avril 2013. L'évolution des performances des marchés financiers en 2013 sera déterminante. Ce risque devrait toutefois être résorbé sur les cinq prochaines années, en raison d'une moindre augmentation des engagements envers les pensionnés les années 2014-2019.

**2. Paliers intermédiaires de 60% à partir du 1er janvier 2020 et de 75% à partir du 1er janvier 2030**

Le plan financier sous-tendant la LCPEG montre, qu'avec une espérance de performance des placements de 4,1%, le taux de couverture global de la nouvelle caisse devrait atteindre le palier de 60% à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Les projections actuarielles les plus récentes (établies sur la base des comptes 2011 de la CIA et de la CEH) indiquent que le palier de 75% ne devrait pas être atteint en 2030. D'après ces projections, l'Etat serait contraint de verser des intérêts à la CPEG pour un montant correspondant à une valeur actuelle de 327 millions (avec un taux d'actualisation de 1%). Ce risque a été assumé par le parlement lors de l'adoption de la loi sur la fusion pris en compte dans l'évaluation du coût de l'assainissement des caisses de pensions publiques.

Dans les faits, la performance de la fortune de prévoyance de la CIA et de CEH s'est élevée à 9% en 2012, ce qui devrait nettement améliorer les projections sur la base des comptes au 21.12.2012.

En raison de l'échéance lointaine et de la volatilité de ces projections, il a été décidé, d'entente avec l'ICF, de ne pas provisionner à court terme le paiement de ces intérêts.

**3 Mesures d'assainissement temporaires de la CPEG insuffisantes, actionnement de la garantie de l'Etat**

Si les mesures à disposition du comité de la CPEG ne permettent pas de respecter les exigences fédérales ou cantonales, ce dernier peut demander à l'Etat d'augmenter le financement. L'Etat a la possibilité d'accepter ou de refuser une modification de la LCPEG permettant de modifier le régime des prestations ou le financement.

A l'extrême, en cas de refus de l'Etat de participer à un assainissement nécessaire de la CPEG, l'autorité de surveillance pourrait décider de ne plus accorder à la CPEG une dérogation au régime général de la capitalisation complète (risque maximal estimé à 11 milliards sur la base des comptes 2011 de la CIA et de la CEH) ou décider de la liquidation des caisses (risque maximal estimé à 7 milliards sur la base des comptes 2011 si l'Etat devait assumer le coût des rentes et des prestations de libre passage à court terme). Dans les faits, sous l'effet de l'augmentation du financement et de la réduction des prestations prévues par la LCPEG et son règlement, le risque maximal devrait diminuer au fur et à mesure de l'augmentation des ratios de couverture des engagements.

**MESURES PRISES :**

La CIA et la CEH transmettent à l'Etat un suivi mensuel des performances de la fortune, du taux de couverture globale et du taux de couverture des pensionnés.

**MESURES ENVISAGEES :**

Chaque année, sur la base du dernier bilan disponible, la CPEG devrait transmettre à l'Etat les éléments suivants :

- o une mise à jour du plan financier à l'horizon 2052, avec une appréciation de la capacité de la caisse à atteindre ses objectifs en termes de taux de couverture global (80%), chemin de croissances, etc. selon les hypothèses retenues et les décisions prises par le comité (hausse des cotisations, indexations des rentes, baisse des prestations,...);
- o une estimation du montant des indemnités que l'Etat devrait verser à la caisse en cas de non atteinte des paliers intermédiaires;
- o des mesures similaires devront être mises en œuvre pour l'autre caisse fonctionnant en système de capitalisation partielle (FPTPG).

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département des finances**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****M02 - Gestion des actifs et des passifs des patrimoines financier et administratif****a. TITRE DU RISQUE****Risque de liquidité****DESCRIPTIF :**

Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements financiers courants (par exemple, le paiement de subventions, des salaires ou le remboursement d'emprunts etc.). Il peut résulter d'engagements ou de besoins de trésorerie imprévus ou encore à des difficultés à obtenir des liquidités à court terme ou de ces deux éléments combinés.

**MESURES PRISES :**

La dette du canton de Genève est composée à un maximum de 25% d'emprunts à court terme. De plus, il veille à

- anticiper au mieux les besoins de financement et de refinancement tant à court et moyen terme qu'à long terme par le biais d'une planification harmonieuse de sa trésorerie (limiter les flux imprévus)
- disposer de lignes de crédit, confirmées ou non confirmées, appropriées et en suffisance
- maintenir une diversification et une multiplicité de ses sources de financement tant sur le court terme (contreparties bancaires, compagnies d'assurances, collectivités publiques, etc.) que sur le long terme (émission d'emprunts publics et/ou privés), en Suisse ou en Europe
- optimiser la gestion de la dette financière afin d'en limiter le niveau (par exemple, par le biais du "cash pooling")
- suivre l'évolution du marché.

Ces mesures, par la prévention des causes, visent à réduire le risque de liquidité.

**MESURES ENVISAGEES :**

Les mesures actuellement prises sont reconduites.

## Fiche de risque

Département ou entité : Département des finances

Objet : Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

**M02 - Gestion des actifs et des passifs des patrimoines financier et administratif**

#### a. TITRE DU RISQUE

**Garantie des rentes servies par les Rentes genevoises**

#### DESCRIPTIF :

L'Etat garantit les rentes servies par les Rentes genevoises (art. 3 LRG), et perçoit en contrepartie une rémunération correspondant à 0,081% des capitaux de prévoyance.

Le montant de la garantie est évalué selon les capitaux de prévoyance et les provisions techniques figurant au passif du bilan des Rentes genevoises, soit CHF 1'281 millions au 31 décembre 2012 (2011 – CHF 1'171 millions).

Au 31 décembre 2012, le risque de réalisation de cette garantie pour l'Etat est considérée comme minime à court et moyen terme, dans la mesure où le taux de couverture des Rentes genevoises est de 110% à fin 2012 (2011 – 109%).

#### MESURES PRISES :

La surveillance des Rentes genevoises (RG) était déléguée à l'autorité de surveillance cantonale des fondations. En 2012, suite à la prise d'indépendance de l'ASFIP, la surveillance des RG a directement effectuée été par le département des finances avec l'aide d'un expert actuariel.

Les différents travaux effectués en 2012 ont révélé que l'Etat ne disposait d'aucun indicateur pour juger de l'existence d'un risque à long terme sur sa garantie. La stratégie actuelle de développement des RG, de ses engagements contractuels auprès de ses assurés et des performances qu'elle doit réaliser pour assurer un financement équilibré sur la durée peuvent à long terme devenir des faits générateurs de risque pour l'Etat.

Pour répondre à cette demande, les RG ont convenu dès 2013 de mettre en place un dispositif devant permettre au Conseil d'Etat de renforcer sa surveillance sur les ventes de produits d'assurance à taux garantis, sur l'adéquation du provisionnement avec les bases techniques utilisées, sur la tarification (financement des prestations), sur l'évaluation des risques actuariels, sur l'évolution prospective des capitaux de prévoyance et de la fortune.

#### MESURES ENVISAGEES :

## Fiche de risque

Département ou entité : Département des finances

Objet : Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

#### M02 - Gestion des actifs et des passifs des patrimoines financier et administratif

##### a. TITRE DU RISQUE

#### Risque de taux d'intérêt

##### DESCRIPTIF :

Il s'agit du risque lié à l'évolution des taux d'intérêts du marché ayant une incidence sur le coût de la dette. En effet, une augmentation des taux d'intérêts du marché a un impact direct sur le coût de financement et donc sur le coût de la dette (charge d'intérêt).

La sensibilité de la charge d'intérêt à une augmentation des taux d'intérêts de 0.5% a été chiffrée, dans le cadre du PFQ 2013-2016 à :

- +10 millions pour 2013
- +15 millions pour 2014
- +20 millions pour 2015
- +25 millions pour 2016

Actuellement, le niveau des taux d'intérêts est historiquement bas. Une hausse est à prévoir à plus ou moins brève échéance en fonction des fondamentaux économiques (en Suisse, en Europe et dans le monde) et des autres facteurs influençant le marché.

##### MESURES PRISES :

La dette du canton est composée à au moins 75% d'emprunts à long terme et à taux fixe ce qui limite l'impact d'une variation des taux d'intérêts du marché.

Il s'agit d'une mesure atténuant les conséquences, puisque nous n'avons pas de levier d'action au niveau des causes.

##### MESURES ENVISAGEES :

Les mesures prises, décrites ci-dessus, sont reconduites dans le cadre de la stratégie annuelle en matière de gestion de la dette.

## Fiche de risque

Département ou entité : Département des finances

**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

**M02 - Gestion des actifs et des passifs des patrimoines financier et administratif**

#### a. TITRE DU RISQUE

**Risque de prix du marché (actions cotées)**

#### DESCRIPTIF :

Il s'agit du risque lié à l'évolution des prix du marché. L'Etat est exposé au risque de prix sur ses titres cotés, principalement sur les actions de la BCGE.

Le tableau ci-après présente la sensibilité sur les fonds propres aux prix des titres cotés à la date de la clôture (en millions frs) :

	31.12.2012	31.12.2011
Cours actions : -5%	-19	-18
Cours actions : +5%	19	18

La variation de valeur de ces actions, comptabilisées au bilan, n'a pas d'impact au niveau du compte de fonctionnement, mais uniquement sur les fonds propres. En cas de cession, le compte de résultat est affecté. Ce dernier serait également affecté si une baisse de valeur durable devait être constatée.

#### MESURES PRISES :

#### MESURES ENVISAGEES :

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département des finances**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****M03 Finances et impôts****a. TITRE DU RISQUE****RPT – participation du canton à la péréquation horizontale des ressources****DESCRIPTIF :**

Le canton de Genève fait partie des cantons contributeurs pour la péréquation des ressources. A ce titre, il participe chaque année à la péréquation horizontale.

Le montant global de la participation des cantons contributeurs est fixé par arrêté fédéral pour une période quadriennale et est adapté, pour chacune des trois années qui suivent, en fonction de l'évolution de la somme des potentiels de ressources des cantons à fort potentiel de ressources. Le montant de la contribution genevoise est, par conséquent, déterminé non seulement à partir de sa propre capacité financière mais est également tributaire de l'évolution du potentiel de ressources des autres cantons contributeurs. Ainsi, si la situation de l'un d'entre eux se péjore, les participations des autres cantons s'accroissent. Entre 2011 et 2012, par exemple, la participation du canton a augmenté de 32 millions pour atteindre 344 millions. Cette augmentation a été due pour une large part à la réduction des contributions des cantons de Vaud et de Zurich.

De plus, les montants définitifs des versements annuels sont connus tardivement par les cantons, ces derniers étant adoptés par le Conseil Fédéral au mois de novembre de l'année précédente.

**MESURES PRISES :**

Des prévisions pour les montants de la péréquation des ressources sont réalisées par l'Institut BAK en collaboration avec les différents cantons. Le potentiel de ressources pour une année de référence est cependant basé sur la moyenne de l'assiette fiscale agrégée de trois années consécutives. La première année de calcul remonte à six ans et la dernière à quatre ans avant l'année de référence. La précision des projections évolue en fonction de la disponibilité des données nécessaires. Elles sont entachées d'une forte volatilité.

Ces projections sont utilisées pour l'élaboration des plans financiers du canton et prévoient une participation croissante pour le canton de Genève.

**MESURES ENVISAGEES :**

La prise en compte des revenus des frontaliers a été diminuée de 100% sur la première période (2008-2011) à 75% pour la période quadriennale actuelle (2012-2015). Le canton garde pour objectif une prise en compte à 50%, reflétant mieux les charges qui y sont associées.

Le canton participe activement à la Conférence des cantons donateurs, qui réunit Zurich, Bâle-Ville, Zoug, Schwytz, et Nidwald, nouvellement élargie à Vaud, Schaffhouse et Tessin. C'est la troisième période (2016-2019) qui se prépare: le groupe de travail chargé du rapport sur l'évaluation de l'efficacité de la péréquation financière, qui réunit des représentants des cantons donateurs, bénéficiaires et de la Confédération, a commencé ses travaux et devrait publier son rapport d'ici la fin de cette année. Envoyé en consultation en mars 2014, c'est sur cette base que le Conseil fédéral rédigera la nouvelle loi et son message, transmis aux Chambres fédérales à l'automne 2014.

**Fiche de risque**

Département ou entité :

DIP

**Objet :** Renseignement sur les risques (dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF), par politique publique.

**1. POLITIQUE PUBLIQUE****N Culture et Sport****a. TITRE DU RISQUE****Mise en œuvre de la nouvelle politique culturelle du canton suite à l'adoption du PL culture****DESCRIPTIF :**

Il s'agit de relever ici les risques encourus liés à la mise en œuvre de la politique culturelle du canton et notamment :

- Partage des rôles et responsabilités entre l'Etat et les communes.
- Coûts supplémentaires liées aux prestations réalisées actuellement par la ville et reprises par l'Etat.

**MESURES PRISES :**

Aucune à ce stade.

**MESURES ENVISAGEES :**

N/A.

### Fiche de risque

Département ou entité : Département de l'urbanisme

Objet : Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

#### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

**M 02 – Gestion des actifs et passifs des patrimoines financier et administratif**  
**P 04 – Gestion du patrimoine de l'Etat**

#### TITRE DU RISQUE

**Sinistre affectant un bâtiment**

#### DESSCRIPTIF :

En cas d'incendie non maîtrisé, d'explosion accidentelle (ex : fuite de gaz) ou provoquée (ex : attentat), d'accident aérien ou de secousse sismique ou pour toute autre cause, la destruction d'un bâtiment entraîne des coûts très importants de rénovation et / ou de reconstruction, des frais de substitution (location) ainsi qu'une dépréciation d'actif(s) correspondant à la valeur comptable nette enregistrée au bilan. Par ailleurs, les dommages subis par les usagers peuvent donner lieu au versement d'indemnités très importantes en fonction du nombre de personnes lésées.

Probabilité de survenance faible / impact très important (si la couverture d'assurance est insuffisante).

Remarques : la valeur de reconstruction de la plupart des bâtiments (hors villas) dépasse généralement 20 millions par objet. Le dédommagement des victimes peut atteindre des sommes très importantes.

Origine : toutes les politiques publiques auxquelles sont affectés des bâtiments.

#### MESURES PRISES :

1. Mise en conformité progressive des bâtiments avec les normes de sécurité et maintenance régulière des systèmes de détection et d'extinction existants.
2. Elaboration d'un concept de sécurité pour assurer une prévention des sinistres et une évacuation efficace des bâtiments sinistrés.
3. Assurance des bâtiments contre les sinistres et révisions annuelles des polices d'assurance en tenant compte de l'évolution du parc immobilier et de sa valeur.

#### MESURES ENVISAGEES :

1. Mettre en place une organisation sécurité et désigner des responsables pour sa mise en œuvre au sein de chaque bâtiment important → décembre 2014.
2. Tester périodiquement les plans d'évacuation des bâtiments les plus sensibles → décembre 2015.
3. Poursuivre la mise en conformité progressive des bâtiments avec les normes de sécurité dans le cadre du futur crédit de programme → décembre 2019.

## Fiche de risque

**Département ou entité :** Département de l'urbanisme

**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.

### 1. POLITIQUE PUBLIQUE

#### P 04 – Gestion du patrimoine de l'Etat

#### TITRE DU RISQUE

#### Entretien insuffisant du patrimoine immobilier de l'Etat de Genève

#### DESCRIPTIF :

En cas d'entretien insuffisant des bâtiments sur une longue durée, leur état peut se dégrader à tel point qu'ils deviennent inutilisables au bout de quelques dizaines d'années ou largement non conformes aux normes en vigueur. Dans ce cas, ils doivent faire l'objet de rénovations lourdes ou de démolitions/reconstructions.

Ce risque engendre des charges supplémentaires d'exploitation pendant de nombreuses années ainsi que des dépenses d'investissement pouvant atteindre plusieurs dizaines de millions par objet. Le cas échéant des dévaluations d'actifs impactant le compte de fonctionnement devront également être opérées.

En l'état actuel, le crédit de programme OBA est insuffisant pour assurer durablement le maintien en bon état du parc immobilier de l'Etat de Genève.

Probabilité de survenance moyenne / impact très important.

Remarque : la valeur comptable brute du patrimoine bâti est de l'ordre de 6.3 milliards (hors terrains et bâtiments HUG) à fin 2012, dont une bonne partie est âgée de plusieurs dizaines d'années.

Origine et impacts : toutes les politiques publiques auxquelles sont affectés des bâtiments.

#### MESURES PRISES :

1. Priorisation stricte des travaux d'entretien et de maintenance en fonction des moyens à disposition\*.
2. Diagnostic des problèmes et identification des mesures à prendre diagnostiqués par l'OBA\*.
3. Audit du crédit de programme par l'ICF commandité par le DU (en cours)\*.
4. Demande d'un budget "crédit de programme" suffisant pour faire face aux besoins et inscription des gros chantiers de rénovation supérieurs à 10 millions dans le cadre de la révision des planifications décennale et quadriennale (fiche d'arbitrage déposée au Conseil d'Etat)\*.
5. Inscription au PDI 2013-2023 des gros projets de rénovation / reconstruction (fiches d'arbitrage déposées au Conseil d'Etat)\*.

\*Depuis début 2013

#### MESURES ENVISAGEES :

1. Révision des règles d'élaboration du futur crédit de programme OBA → juin 2013.
2. Identification systématique des besoins, valorisation des travaux et définition de priorités dans le cadre de l'élaboration du futur crédit de programme → juin 2014.
3. Elaboration d'une stratégie de rénovation à long terme et réservation de moyens suffisants pour la mettre en œuvre → juin 2014.
4. Poursuivre la mise en place d'un système d'information adéquat et d'outils informatiques permettant de soutenir le contrôle de gestion (GE-Invest, Immostrat, etc.) → décembre 2014.

NB : les mesures prises et envisagées seront adaptées en fonction des observations et recommandations de l'audit ICF qui sera disponible début mai 2013.

**Fiche de risque****Département ou entité :** Département de la sécurité**Objet :** Renseignement sur les risques dont l'impact financier potentiel est égal ou dépasse 20 millions CHF, par politique publique.**1. POLITIQUE PUBLIQUE****P Activités de support et prestations de moyen (P05 Développement et gestion des systèmes informatiques et P01.05 systèmes d'information)****a. TITRE DU RISQUE****Indisponibilité de tout ou d'une large partie des systèmes d'information et de communication de l'Etat de Genève, avec paralysie d'activités-clés pour la population****DESCRIPTIF :**

Avec une probabilité d'occurrence faible, il est néanmoins possible que l'un des centres de calculs de l'Etat de Genève soit indisponible pour une longue durée (plusieurs semaines), par exemple suite à un incendie, une inondation ou un acte de sabotage. Si une telle catastrophe devait se produire, une large partie des systèmes d'information et de communication pourraient s'avérer inaccessibles, ce qui serait par exemple susceptible d'entraver, voire de stopper le fonctionnement des centrales d'engagement du 144 et du 117, le paiement des prestations sociales, des fournisseurs et des salaires, le système d'information de l'administration fiscale cantonale, etc. Outre un danger pour la population et un risque d'image évident, ce type d'incident pourrait mettre au chômage technique une partie de l'administration cantonale pour une longue durée.

**MESURES PRISES :**

La DGSi dispose de plusieurs centres de calculs. Pour atténuer le risque d'une indisponibilité de systèmes d'information et de communication consécutivement à l'arrêt de l'un de ces centres ou de certains de ses équipements, la DGSi a mis en place des infrastructures partiellement dupliquées d'un centre à l'autre (« redondance »). Par ailleurs, l'ensemble des données sont sauvegardées sur deux robots (« bandothèques »). Elles peuvent ainsi être restaurées, si nécessaire.

**MESURES ENVISAGEES :**

La DGSi améliorera sa maîtrise des risques dans le domaine des systèmes d'information et de communication par la mise en place d'un système de contrôle interne sensiblement plus mature qu'aujourd'hui. En particulier, les services fournis par la DGSi sont encore trop largement basés sur les qualités individuelles de son personnel et pas assez sur des processus.

En relation avec le présent risque, la maturité des processus suivants doit être améliorée :

- Gestion de la continuité des services
- Gestion de la disponibilité
- Gestion des actifs et des configurations
- Gestion de la sécurité de l'information

Ce travail nécessite notamment une large révision des processus de la DGSi, leur formalisation et la définition de points de contrôle, en sus des activités « normales » de la DGSi pour fournir ses services au quotidien. L'objectif est d'atteindre un niveau de maturité « adéquat » pour ces processus en 2016.



## REPONSE AUX QUESTIONS TRANSVERSALES

1. En bref
2. La formalisation d'un système de contrôle interne au pouvoir judiciaire
  - a. Démarche passée
  - b. Projet Système de contrôle interne – phase 1 (2012)
  - c. Projet Système de contrôle interne – phase 2 (Octobre 2012 – décembre 2014)
  - d. Phase suivante (2015)
3. Indicateurs et tableaux de bord existants
  - a. Les indicateurs de suivi de l'activité des tribunaux et de durée des procédures
  - b. Les indicateurs retenus dans le budget par programmes
  - c. Les indicateurs du conseil supérieur de la magistrature
4. Point de situation au 25 avril 2013
  - a. Gestion des risques
  - b. Indicateurs et tableaux de bord

## 1. En bref

Insatisfaite des résultats de la démarche initiée en 2006 en parallèle à la démarche Etat, la commission de gestion du pouvoir judiciaire a complètement revu son approche de formalisation d'un système de contrôle interne en automne 2011. Un projet Système de contrôle interne a été lancé à la fin de la même année. Conduit en interne, avec l'assistance de la Haute école de gestion genevoise, il comprend deux phases :

- la phase d'étude a été conduite en 2012. Elle a consisté à définir les contours d'un SCI efficace, directement appréhendable et praticable par les présidences et directions des juridictions, ainsi que par les organes de gouvernance. La commission de gestion a adopté le rapport final et lancé la phase 2;
- la phase de formalisation proprement dite, qui s'étend sur 2013 et 2014 et comprend trois volets : le volet gestion des risques, le volet qualité (formalisation de processus, de directives et de marches à suivre) et le volet indicateurs et tableaux de bord.

Le projet SCI est étroitement lié à la mise en œuvre des recommandations émises par la Cour des comptes dans son rapport n. 54 de juin 2012.

Dans la seconde phase du projet, les travaux actuellement en cours sont :

- la cartographie des risques. Sur la base d'entretiens semi-directifs avec les présidents et les directions des juridictions, ainsi qu'avec les directions de support, une première liste de risques a été établie. Une seconde approche *bottom up* est en cours : il s'agit de compléter cette liste en sollicitant des collaborateurs et magistrats, qui seront en outre amenés à proposer une pondération des risques. La commission de gestion arrêtera la liste des risques et leur pondération durant le second semestre 2013, sur la base du matériau récolté précédemment;
- le développement de tableaux de bord pour toutes les juridictions, sur la base d'un canevas commun, qui seront établis trimestriellement, semestriellement ou annuellement suivant la nature des informations retenues. Ces tableaux de bord comprennent des indicateurs de suivi de l'activité judiciaire et de durée des procédures, des indicateurs RH, des données relatives aux appels et recours contre les décisions ou aux audiences.

La phase suivante consistera à repenser la surveillance des activités de gestion de l'institution et du SCI et à mettre en place, pour ce faire, un organe appelé à remplacer la fonction d'audit interne.

A noter que s'il conduit une démarche spécifique, le pouvoir judiciaire n'en suit pas moins activement les travaux conduits à la demande du Conseil d'Etat par M. BALDA, risk manager, en collaboration avec les gestionnaires de risques et les chargés de contrôle interne de l'administration cantonale. Le référentiel COSO sous-tend également la démarche du pouvoir judiciaire et les réflexions conduites par le risk manager de l'Etat, insistant sur l'importance de développer un outil praticable et pratiqué par le management, correspondant à l'option retenue par la commission de gestion du pouvoir judiciaire en septembre 2011.

## 2. La formalisation d'un système de contrôle interne au pouvoir judiciaire

### a. Démarche passée

En 2006, le pouvoir judiciaire a créé un groupe de travail, composé de magistrats, de collaborateurs de la direction des finances et des juridictions, chargé d'accompagner le passage au budget par prestations et de réceptionner les travaux menés au sein de l'administration cantonale en matière de contrôle interne. En septembre 2007, l'ancienne commission de gestion du pouvoir judiciaire a adopté le manuel I de contrôle interne proposé par le groupe de travail. La démarche était calquée sur la démarche de l'administration cantonale, dont elle ne s'écartait que sur des points de détail.

Le pouvoir judiciaire s'était déjà doté d'un poste d'auditeur interne, destiné à assister la commission de gestion du pouvoir judiciaire dans la supervision de la gestion de l'institution. Un poste de chargé de contrôle interne a également été créé, en 2008. Quelques projets pilote ponctuels en vue de l'identification des risques ont été lancés la même année.

En septembre 2011, au sortir des grands chantiers liés à la récente réforme de la justice dans notre pays et notre canton, la nouvelle commission de gestion du pouvoir judiciaire a décidé de mettre fin aux démarches en cours, sur la base d'un rapport du secrétaire général relatif à la mise en place d'un système de contrôle interne au pouvoir judiciaire et le fonctionnement de l'audit interne. Les principaux constats étaient les suivants :

- La commission de gestion et la direction étaient d'ores et déjà convaincues de l'importance et de l'utilité de la formalisation d'un SCI, encore accrues avec l'entrée en vigueur de la loi sur l'indépendance du pouvoir judiciaire;
- Les notions d'audit interne et de contrôle interne étaient restées théoriques et conceptuelles : les objectifs à atteindre, les étapes à franchir, les acteurs à mobiliser, informer ou former et la valeur ajoutée de la démarche n'avaient pas été mis en évidence;
- Plusieurs étapes formelles franchies par le pouvoir judiciaire (création des postes d'audit interne et de chargé du contrôle interne, adoption du manuel I de contrôle interne selon la démarche Etat) l'avaient été de manière prématurée.

La commission de gestion a à l'époque décidé :

- de reprendre, ab initio, la démarche de formalisation d'un système de contrôle interne;
- de ne pas repourvoir le poste de chargé de contrôle interne, alors vacant;
- de supprimer le poste d'auditeur interne.

Préalablement au lancement d'une nouvelle démarche proprement dite, la commission de gestion avait décidé de procéder à des travaux préparatoires tendant à définir :

- les objectifs poursuivis : le SCI du pouvoir judiciaire doit être un outil, pratique et concret, à disposition des présidences et des directions des juridictions et services pour maîtriser toujours plus les processus de travail et les risques; il n'a pas pour but de mettre le pouvoir judiciaire en conformité avec une mode ou d'obtenir un label;
- les prestations et processus prioritaires;
- les acteurs à mobiliser dans une mesure raisonnable pendant et après la mise en place du SCI;
- les besoins d'accompagnement pendant l'implémentation;
- le planning.

## b. Projet Système de contrôle interne – phase 1 (2012)

La phase préparatoire évoquée ci-dessus a été réalisée dans le cadre de la phase 1 du projet Système de contrôle interne (annexe 1). Celle-ci consistait à :

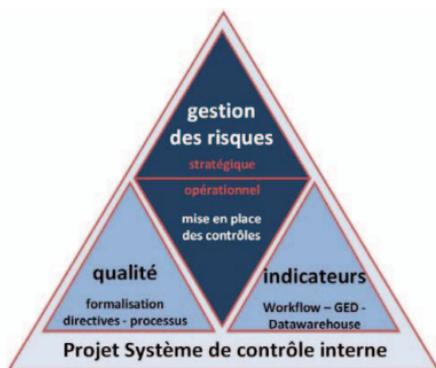
- définir les contours d'un SCI répondant aux objectifs précités;
- identifier les risques principaux;
- soumettre une feuille de route à la commission de gestion pour le déploiement du SCI, comprenant une planification de la mise en œuvre.

Les travaux ont été conduits à l'interne par Mme Pascale RUMO, secrétaire générale adjointe et cheffe de projet, avec l'assistance de M. Jean TUBEROSA et de M. Emmanuel FRAGNIERE, professeur auprès de la HEG, mandatée par le pouvoir judiciaire.

Le rapport final établi en août 2012 a permis :

- de faire un premier inventaire des risques au moyen d'une quinzaine d'entretiens semi-directifs au sein de l'institution;
- de proposer une architecture de SCI simple et pragmatique : a) devant se concentrer sur les risques importants pouvant affecter l'atteinte d'objectifs stratégiques; b) devant se fonder sur des enquêtes de risque à réaliser dans une première phase; c) devant aboutir à un design de SCI s'alignant sur la structure organisationnelle de l'institution (il ne s'agit pas de créer une équipe de spécialistes dédiés au contrôle interne, mais de confier principalement cette mission aux présidents et cadres en charge de la gestion des différentes entités);
- de présenter trois pilotes (trois études de points de contrôle) : l'efficacité de la justice, la santé au travail et la formation.

Il était proposé de déployer le SCI au pouvoir judiciaire en trois axes :



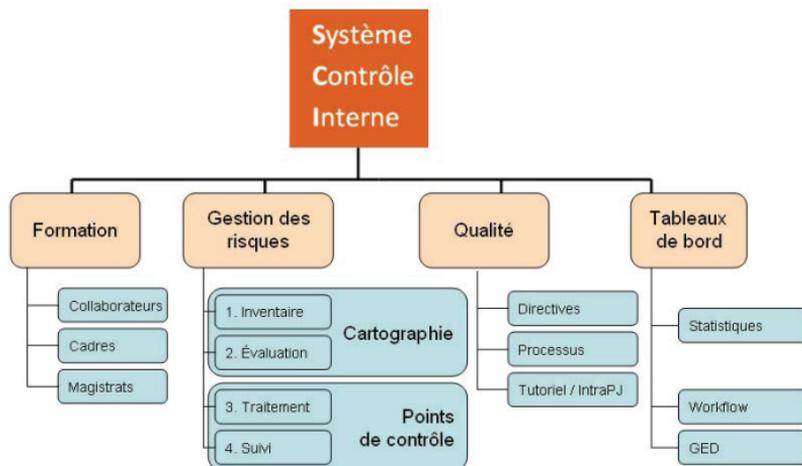
- 1) **la gestion des risques** : identification des risques stratégiques et mise en place de points de contrôle;
- 2) **le volet qualité** : poursuite de la formalisation de directives et de marches à suivre, formalisation de processus dans la mesure nécessaire, amélioration de la diffusion;
- 3) **le volet indicateurs** : automatisation de l'établissement des indicateurs existants, identification des indicateurs pertinents qui feraient défaut.

La commission de gestion a adhéré aux conclusions du rapport et lancé la phase 2, d'implémentation d'un SCI au pouvoir judiciaire.

### c. Projet Système de contrôle interne – phase 2 (Octobre 2012 – décembre 2014)

M. Francesco DEL GIUDICE, désormais chef de projet, est également assisté, dans cette seconde phase, par la HEG, soit pour elle M. Emmanuel FRAGNIERE et par M. Jean TUBEROSA. Le comité de pilotage est constitué de Jean REYMOND, juge au Tribunal civil et vice-président de la commission de gestion du pouvoir judiciaire, Patrick BECKER, secrétaire général du pouvoir judiciaire, Pascale RUMO, secrétaire générale adjointe, Thierry MAZAMAY, directeur des finances du pouvoir judiciaire et Peggy PENSA, greffière de juridiction (directrice) du Tribunal pénal.

Le découpage du projet est le suivant :



Le sous-projet **gestion des risques** comprend deux volets :

- le volet **cartographie** doit permettre d'identifier et d'évaluer les risques encourus, par une analyse menée tant par les instances dirigeantes et organes de gouvernance qu'avec l'encadrement de proximité, les magistrats et les collaborateurs : il s'agit ainsi de procéder à une auto-évaluation des risques;
- le volet **points de contrôle** a pour objet la mise en place des points de contrôle servant à gérer les risques identifiés et à accroître la probabilité que les buts fixés soient atteints. Les points de contrôle seront mis en place, progressivement, par l'équipe projet. Le suivi incombera ensuite à l'interne à la personne identifiée comme en étant le dépositaire.

Le sous-projet **qualité** vise plusieurs éléments de formalisation (directives, marches à suivre, formalisation des processus, organigrammes, ...) dans la mesure nécessaire. Le pouvoir judiciaire entend être très attentif au ratio coût / bénéfice de la démarche, qui devra être évalué continuellement. Le formalisme doit être directement utile et pérennisable.

Le sous-projet **tableaux de bord et indicateurs de pilotage** tend à développer et à faciliter l'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord nécessaires au pilotage stratégique et opérationnel de l'institution et destinés aux organes de gouvernance (commission de gestion et conseil supérieur de la magistrature), à la direction (secrétariat général et direction générale des greffes), aux présidences et directions des juridictions ou aux directions de support. Il s'agit d'une

part d'automatiser la production d'un certain nombre d'indicateurs, existant de longue date et développés pour suivre l'activité judiciaire. Il s'agit d'autre part de recenser les besoins en statistiques qui ne seraient pas couverts et d'y répondre.

#### d. Phase suivante (2015)

Au terme du projet ou dans les mois précédents, la commission de gestion réexaminera deux questions essentielles : le support pérenne à fournir à l'institution en matière de contrôle interne (possibilité de créer un poste pérenne de chargé du contrôle interne) et la surveillance de la gestion de l'institution (mise en place d'un audit interne et/ou partiellement externe).

A noter sur ce dernier point que la surveillance de l'activité des magistrats reste évidemment du seul ressort du conseil supérieur de la magistrature. Cette autorité exprime ses propres besoins à l'équipe projet, en termes de développement d'indicateurs individualisés.

### 3. Indicateurs et tableaux de bord existants

#### a. Les indicateurs de suivi de l'activité des tribunaux et de durée des procédures

Le pouvoir judiciaire genevois a développé, depuis 2003, des indicateurs de performance et de qualité permettant de suivre l'activité judiciaire. Ces indicateurs sont publiés chaque année dans le compte rendu d'activité annuel de l'institution.

Certains d'entre eux englobent l'ensemble de l'activité judiciaire (statistiques globales, par ex. en p. 7 du compte rendu 2012) ou d'une filière (p. 8 à 11 du compte rendu 2012). Il s'agit essentiellement des **statistiques d'entrées et sorties des procédures**, du **taux de sortie**, mais aussi de la **durée des procédures**.

	2010 <sup>1 2</sup>	2011 <sup>2 3</sup>	2012
Solde début	21'516	21'024	23'255
Entrées	35'526	35'143	34'944
<b>Total</b>	<b>57'042</b>	<b>56'167</b>	<b>58'199</b>
Sorties	36'018	32'912	35'551
Solde fin	21'024	23'255	22'648
Taux de sorties (S/E)	1.01	0.94	1.02

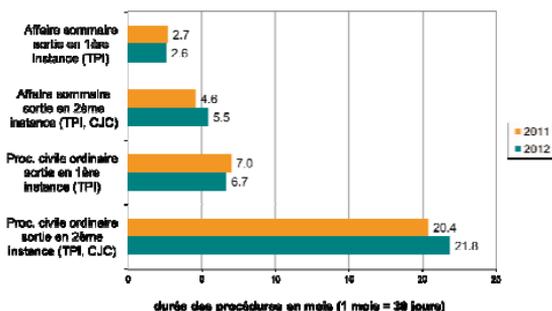
Exemple : entrées et sorties dans la filière civile, avec indication du taux de sortie.

Évolution des affaires civiles entre 2010 et 2012



Exemple : schéma récapitulatif des entrées et sorties dans la filière civile sur trois ans.

Durées totales des affaires civiles depuis l'inscription de dossier



Exemple : durée des procédures dans la filière civile.

Les mêmes indicateurs sont établis pour chacune des juridictions. Ils sont complétés par des indicateurs spécifiques à certaines d'entre elles (durée de certains contentieux, taux de conciliation, nombre de certaines décisions particulières, ...). Exemples d'indicateur spécifique au Tribunal civil :

#### Durée du contentieux de la famille

Durée de traitement des procédures sorties en matière d'affaires familiales de famille (LPC et CPC)	2010	2011	2012
Divorce unilatéral (j)	270	282	265
Divorce sur requête conjointe (j)	127	125	121
Mesures protectrices de l'union conjugale (j)	128	151	117 <sup>2</sup>

Durée des procédures des chambres faillites / concordats	2010	2011	2012
Durée de traitement des procédures sorties (j)	25	40	54
Ancienneté des procédures au rôle au 31.12 (j)	56	131	92
Durée globale de traitement des procédures sorties depuis leur 1ère inscription dans la chaîne civile (j)	122	180	225

#### Durée des procédures de faillite et de concordats

Durée des procédures au Tribunal des baux et loyers par typologie de contentieux (B : contestations de congé par le locataire; L : fixation du loyer initial, hausses, baisses; E: Evacuations pour défaut de paiement)

Durée des procédures		2010	2011	2012
Baux (B)	Durée de traitement des procédures sorties (j)	255	182	257
	Ancienneté des procédures au rôle au 31.12 (j)	153	176	237
	Durée globale de traitement des procédures sorties depuis leur 1ère inscription dans la chaîne civile (j)	523	436	508
Loyers (L)	Durée de traitement des procédures sorties (j)	219	248	222
	Ancienneté des procédures au rôle au 31.12 (j)	144	195	186
	Durée globale de traitement des procédures sorties depuis leur 1ère inscription dans la chaîne civile (j)	442	451	364
Evacuations (E)	Durée de traitement des procédures sorties (j)	68	83	150
	Ancienneté des procédures au rôle au 31.12 (j)	87	134	171
	Durée globale de traitement des procédures sorties depuis leur 1ère inscription dans la chaîne civile (j)	188	121	161
Toutes procédures confondues	Durée de traitement des procédures sorties (j)	133	125	183
	Ancienneté des procédures au rôle au 31.12 (j)	135	162	204
	Durée globale de traitement des procédures sorties depuis leur 1ère inscription dans la chaîne civile (j)	300	216	262

## b. Les indicateurs retenus dans le budget par prestations

Le budget est présenté par politique publique et par programme, et non plus par centre de responsabilité. La politique publique I " Justice " recouvre un seul et unique programme (Pouvoir judiciaire) et quatre prestations (Gouvernance du pouvoir judiciaire, Justice pénale, Justice civile, Justice administrative). Comme les autres programmes, le programme "Pouvoir judiciaire" est assorti d'un descriptif des projets prioritaires, d'une explication des écarts chiffrés, ainsi que d'objectifs pourvus d'indicateurs, permettant de mesurer l'efficience, l'efficacité et la qualité.

Au niveau du programme, les indicateurs sont les suivants (compte rendu d'activité 2012 p. 15) :

	Type indicateur	Comptes 2010	Comptes 2011	Comptes 2012
1. Donner les moyens adéquats au bon fonctionnement de la justice				
1.1. Taux de sortie	Efficacité	1.02	0.93	1.03
1.2. Coût moyen par procédure (en CHF)	Efficience	1'589	2'260	2'343
1.3. Coût moyen de la justice par habitant (en CHF)	Efficience	233	272	302
1.4. Nombre de magistrats de carrière (hors magistrats du Ministère public) par 100'000 habitants	Efficience	16	19	19
2. Garantir un procès équitable et l'accès à la justice pour tous				
2.1. Taux de procédures dont la durée est supérieure à 2 ans par degré d'instance	Qualité	3.2%	3.78%	4.1%
2.2. Accès à la justice grâce à l'assistance judiciaire civile et administrative	Qualité	6.3%	6.3%	6.8%

## c. Les indicateurs du conseil supérieur de la magistrature

Le contrôle de gestion du secrétariat général fournit semestriellement aux présidents de juridiction des indicateurs individualisés, calibrés selon les instructions données par le conseil supérieur de la magistrature pour chacune des juridictions. Ces données sont transmises à l'autorité de surveillance et commentées par le président de juridiction lors de son audition.

Il peut s'agir d'indicateurs comparables aux indicateurs de suivi de l'activité des tribunaux et de durée des procédures, mais ramenés à l'échelle de chaque magistrat. Il peut également s'agir de la liste des procédures dans lesquelles aucun acte d'instruction n'a été accompli ou aucune décision n'a été rendue dans un délai de diligence fixé par le conseil supérieur.

#### 4. Point de situation au 25 avril 2013

La démarche du pouvoir judiciaire se veut pragmatique. Elle doit aboutir à un SCI directement appréhendable et praticable par les présidents, les directeurs et l'encadrement des juridictions ou des directions de support. Elle doit rester légère et immédiatement compréhensible, même si le référentiel COSO, retenu par l'administration cantonale, n'en est pas moins respecté dans ses fondamentaux.

L'avancement du projet dans les deux domaines retenus par la commission des finances dans ses questions transversales est présenté ci-dessous.

##### a. Gestion des risques

L'équipe projet travaille actuellement à la cartographie des risques. Elle a procédé à un inventaire par le biais d'entretiens semi-directifs avec les présidents de juridiction, les greffiers de juridiction, les directeurs des directions de support, le secrétaire général, la directrice générale des greffes et les membres de la commission de gestion du pouvoir judiciaire.

Cette démarche est désormais complétée par une approche *bottom up*, qui consiste à solliciter des collaborateurs, magistrats et cadres. Les intéressés participeront prochainement à un atelier, de 2 heures, qui leur permettra de remonter les risques qu'ils ont identifiés, de prendre connaissance des risques d'ores et déjà listés puis de proposer une pondération.

Ensuite d'une consolidation qui interviendra au terme de cette étape, la commission de gestion du pouvoir judiciaire arrêtera la liste des principaux risques, ainsi que la pondération finale.

En l'état, il est prévu de finaliser la cartographie **durant le second semestre 2013**.

##### b. Indicateurs de performance et tableaux de bord

###### *Tableaux de bord des juridictions*

Le secrétariat général du pouvoir judiciaire finalise actuellement la réalisation de tableaux de bord pour chacune des juridictions regroupant des indicateurs de différente nature, destinés à être établis trimestriellement, semestriellement ou annuellement, sur la base d'un canevas adopté par la conférence des présidents de juridiction.

Les tableaux de bord contiennent :

- des indicateurs annuels relatifs à la **dotation de la juridiction** : effectifs des magistrats, des collaborateurs scientifiques, des collaborateurs administratifs (fixes ou auxiliaires), ratio de collaborateurs par magistrat, ratio d'encadrement, turnover, taux d'établissement des entretiens d'évaluation et de développement avec le personnel, nombre de jours de formation;
- des indicateurs trimestriels relatifs à l'**absentéisme**;
- des indicateurs trimestriels, semestriels et annuels relatifs à l'**activité judiciaire**. Il s'agit d'une part des indicateurs de suivi et de durée des procédures présentés ci-dessus (cf. supra pt. 2 a) et d'indicateurs complémentaires concernant parfois une section de la juridiction, un contentieux déterminé ou une activité donnée;
- des indicateurs trimestriels relatifs **au appels et recours** contre les décisions de la juridiction (nombre, taux, ...);
- des indicateurs relatifs aux **audiences** (nombre d'audiences convoquées, ..):

A titre d'exemple, un extrait du tableau de bord concernant le Ministère public :

 <b>Tableau de bord</b>		<div style="background-color: #f4a460; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Système Contrôle Interne</div>																					
Ministère Public (MP)													2011	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2012	2013
Périodicité	Indicateurs	Référence	1er trimestre	2ème trimestre	3ème trimestre	4ème trimestre	1er trimestre	2ème trimestre	3ème trimestre	4ème trimestre	1er trimestre	2ème trimestre											
<b>1. Dotation de la juridiction (ETP pourvus)</b>																							
1.1	Annuel	Effectifs magistrats				36						36											
		ETP permanents				22,5						28,6											
		ETP auxiliaires				0						0											
1.2	Annuel	Effectifs collaborateurs scientifiques				68,6						78											
		ETP permanents				1,8						3											
		ETP auxiliaires				0,63						0,79											
1.3	Annuel	Ratio collaborateurs scientifiques perm/magistrat				1,91						2,17											
1.4	Annuel	Ratio collaborateurs administratifs perm/magistrat				11%						9%											
1.5	Annuel	Ratio d'encadrement				20%						7%											
1.6	Annuel	Turnover (magistrats de carrière)				23%						7%											
1.7	Annuel	Turnover (collaborateurs permanents)				n.a.						n.a.											
1.8	Annuel	Pourcentage de EEDP réalisés				n.a.						n.a.											
1.9	Annuel	Nombre de jours de formation prise en charge par le P.J/ magistrat				n.a.						n.a.											
1.10	Annuel	Nombre de jours de formation prise en charge par le P.J/ cadre				n.a.						n.a.											
1.11	Annuel	Nombre de jours de formation prise en charge par le P.J/ cadre				n.a.						n.a.											
<b>2. Absences</b>																							
2.1	Trimestriel	Taux d'absence des collaborateurs cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier	Pourcentage	6.10%	8.10%	7.40%	7.80%	9.50%	8.90%	8.00%	7.50%												
2.2	Trimestriel	Total jours d'absences courtes (de moins de 30) cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier/ nombre total des collaborateurs de la juridiction	Nombre (j)	2,4	3,6	4,4	8,0	3,0	6,1	7	7												
2.3	Trimestriel	Total jours absences longue (+30) cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier/ nombre total des collaborateurs de la juridiction	Nombre (j)	3,2	11,6	17,0	21,8	7,6	13,8	20	25												
<b>3. Activité judiciaire</b>																							
<b>Nombre de procédures et taux de sortie (procédures primaires)</b>																							
3.1	Trimestriel	Nombre total d'entrées cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier	Nombre	4255	8153	12132	16229	4217	8652	12831	16816	4553											
3.2	Trimestriel	Nombre total de sorties cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier	Nombre	2691	5931	9241	13449	4193	8783	12888	17210	4846											
3.3	Trimestriel	Taux de sortie total de la juridiction: rapport entre total sorties et total entrées	Pourcentage	63%	73%	76%	83%	97%	101%	100%	102%	102%											
3.1.a	Trimestriel	Nombre d'entrées cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier (P)	Nombre	3963	7585	11297	15118	3940	7995	11885	15564	4284											
3.1.b	Trimestriel	Nombre d'entrées cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier (PM)	Nombre	169	323	495	690	178	441	661	867	171											
3.1.c	Trimestriel	Nombre d'entrées cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier (CP)	Nombre	123	245	340	431	99	216	305	385	98											
3.2.a	Trimestriel	Nombre de sorties cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier (P)	Nombre	2423	5413	8635	12352	3833	8102	11939	15918	4375											
3.2.b	Trimestriel	Nombre de sorties cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier (PM)	Nombre	208	350	515	718	165	443	655	877	172											
3.2.c	Trimestriel	Nombre de sorties cumulé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier (CP)	Nombre	60	168	261	379	95	218	294	415	99											
3.3.a	Trimestriel	Taux de sortie de la juridiction: rapport entre total sorties et total entrées (P)	Pourcentage	61%	71%	76%	82%	97%	101%	101%	102%	102%											
3.3.b	Trimestriel	Taux de sortie de la juridiction: rapport entre total sorties et total entrées (PM)	Pourcentage	123%	108%	104%	106%	83%	100%	99%	101%	101%											
3.3.c	Trimestriel	Taux de sortie de la juridiction: rapport entre total sorties et total entrées (CP)	Pourcentage	49%	69%	77%	88%	96%	101%	96%	108%	101%											
<b>Durées moyennes des procédures</b>																							
3.4.a	Semestriel	Durée moyenne réduite des procédures sorties (P)	Jours				57			67		66											
3.4.b	Semestriel	Durée moyenne réduite des procédures sorties (PM)	Jours				6			4		4											
3.4.c	Semestriel	Durée moyenne réduite des procédures sorties (CP)	Jours				214			200		210											
<b>3.5.1 Durées moyennes des procédures sorties des sections générales</b>																							
		Sections générales ONEM	Nombre				4360			2394		5462											
		Jours				65			66		63												
		Sections générales OCL	Nombre				295			289		554											
		Jours				209			270		294												
		Sections générales CP	Nombre				4933			3132		6383											
		Jours				38			47		42												
		Affaires générales remoyées en jugement	Nombre				587			537		1253											
		Jours				127			129		140												
		Affaires générales remoyées en jugement <u>avec détenu</u>	Nombre				265			179		474											
		Jours				91			110		109												
		- renvoi TDP	Jours									64											
		- renvoi TCO	Jours									195											
		- renvoi TCR	Jours									530											
		Affaires générales remoyées en jugement <u>sans détenu</u>	Nombre				322			358		839											
		Jours				156			139		155												
		- renvoi TDP	Jours									145											
		- renvoi TCO	Jours									525											
		- renvoi TCR	Jours									459											
<b>3.5.2 Durées moyennes des procédures sorties des sections des affaires complexes</b>																							
		Section des affaires complexes ONEM	Nombre				52			42		74											
		Jours				144			185		234												

Ces tableaux de bord sont destinés à l'ensemble des présidents et greffiers de juridiction, à la direction générale des greffes et à la commission de gestion du pouvoir judiciaire. Ces indicateurs

## Annexe 6

11 / 11

sont complétés par des indicateurs établis par le contrôle de gestion, sur demande de la juridiction ou d'un organe de gouvernance.

*Indicateurs du conseil supérieur de la magistrature*

Le conseil supérieur de la magistrature débute actuellement un travail d'harmonisation des indicateurs utilisés lors de ses contrôles semestriels, de manière à mettre sa propre démarche de surveillance de l'activité des magistrats en cohérence avec celle présentée ci-dessus.

\* \* \*

Annexes :    Annexe 1    Charte du projet Système de contrôle interne – phase 1  
                  Annexe 2    Charte du projet Système de contrôle interne – phase 2



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

Genève, le 23 mai 2013

Présidence du Grand Conseil

Commission des finances  
**Madame Anne Emery-Torracinta**  
Présidente  
Hôtel de Ville  
Genève

## Examen des comptes 2012 – Réponse aux questions transversales

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les députés,

Par la présente, nous accusons réception de votre lettre du 10 avril 2013 transmettant au Bureau du Grand Conseil les questions transversales de la Commission des finances au sujet des comptes 2012. Voici la réponse du Bureau à vos deux questions:

### **1. Gestion des risques majeurs**

Les risques majeurs font l'objet d'une analyse régulière par le Secrétariat général du Grand Conseil.

#### ***Risque majeur financier***

Un seul risque important concernant la gestion financière est actuellement identifié, à savoir le traitement des jetons de présence des députés. Les risques potentiels, mais non avérés à ce jour, sont de deux natures: erreurs de saisie ou détournement.

Les contrôles mis en place prévoient trois niveaux de contrôle:

1. Autocontrôle par les collaborateurs chargés de la saisie des jetons de présence
2. Contrôle au niveau de la saisie par le responsable
3. Contrôle de cohérence global par la secrétaire générale

De plus, avant l'autorisation de paiement, deux contrôles sont à nouveaux opérés au niveau de la Comptabilité financière intégrée.

Ces différents contrôles permettent d'écarter tout risque de détournement et limitent les erreurs à une moyenne de 2% par semestre, erreurs indétectable par les contrôles mis en place, car se situant fréquemment au niveau de signatures manquantes.

#### ***Risques majeurs non-financiers***

Trois risques majeurs non-financiers peuvent être dégagés:

##### **a. Risque en matière de sécurité**

Parmi les risques majeurs non-financiers, le risque en matière de sécurité est certainement le plus grave. Actuellement, il peut être considéré comme non-maîtrisé, à savoir que la prise de risque est élevée de voir un incident se produire au cours ou en marge d'une session du Grand Conseil, sans oublier les séances de commissions qui se tiennent à l'Hôtel de Ville.

Cette problématique s'est accrue après les derniers incidents en date (intrusion d'une personne dans la Salle du Grand Conseil peu après la fin de la séance des extraits du vendredi 26 avril 2013, intrusions de plusieurs personnes dans l'antichambre de la Salle de l'Alabama lors de la présentation des comptes par le Conseil d'Etat).

A noter toutefois que le sentiment de sécurité ou d'insécurité peut être subjectif. Ainsi, récemment, le Bureau du Grand Conseil a été interpellé pour qu'il examine la nécessité de maintenir la présence de deux gendarmes lors des sessions.

Cette question est traitée régulièrement depuis une dizaine d'années, avec des tendances qui évoluent dans des sens contradictoires selon l'actualité. Ainsi, après avoir modifié la loi pour qu'il n'y ait plus de gendarmes, la demande a été faite qu'ils reviennent après la tuerie de Zoug. A ceux qui réclament un contrôle d'accès plus strict, voire une interdiction d'accès pour certaines personnes, d'autres invoquent l'importance du libre accès de la population vers ses élus.

A la suite de l'incident de la session d'avril, le Bureau a décidé de renforcer les mesures de sécurité entourant les sessions du Grand Conseil par quelques mesures ponctuelles à court terme et d'entamer une réflexion plus générale – en étroite collaboration avec le Département de la sécurité - sur le niveau de sécurité à prévoir lors des sessions du parlement.

Parmi les niveaux de sécurité les plus élevés on peut relever les contrôles d'accès au palais fédéral. En comparaison, on entre à l'Hôtel de Ville de Genève "comme dans un moulin".

Le Bureau relève que l'Hôtel de Ville est un bâtiment historique à forte valeur touristique, dont les accès ne répondent plus aux normes de sécurité actuelles, mêmes considérées de manière limitées. A cela s'ajoute le fait que l'Hôtel de Ville est utilisé et partagé par plusieurs entités (Grand Conseil, Conseil d'Etat, DIME, Chancellerie d'Etat, Secrétariat général du Grand Conseil).

Le Bureau rappelle que le projet de rénovation de la Salle du Grand Conseil comporte un volet important – et méconnu - consacré aux "accès publics à l'Hôtel de Ville", lequel est accompagné d'un volet touchant le contrôle d'accès, plus particulièrement consacré au public. La question de la planification de ces travaux entre également en considération pour décider l'ampleur et la durabilité des mesures de sécurité qui s'avèrent nécessaires.

#### **b. Risque de procédure (risque juridique)**

Le Bureau et le Secrétariat général du Grand Conseil développent continuellement la réflexion et les méthodes de contrôle permettant d'éviter que des erreurs se retrouvent dans les lois votées par le Grand Conseil ou dans d'autres textes.

Plusieurs d'entre-elles peuvent être décelées par anticipation. Dans d'autres cas, il s'agit d'apprendre des erreurs constatées et d'adopter des mesures, afin que ces événements, relativement rares, mais potentiellement porteurs de risques importants, soient limités au maximum.

Le Bureau relève aussi une croissance importante du nombre de recours contre les décisions du Grand Conseil. L'augmentation des procédures devant les tribunaux se traduit également par une surcharge de travail et des coûts plus élevés.

**c. Risque d'indiscrétions sur les travaux parlementaires (risque en termes d'image)**

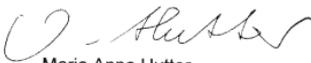
La gestion de ce risque est avant tout de nature "politique", même si un exemple récent démontre qu'elle peut entraîner des conséquences judiciaires. Plusieurs systèmes peuvent être envisagés pour renforcer la traçabilité des documents parlementaires confidentiels remis aux députés, aux membres du Conseil d'Etat et à l'administration. Le projet de e-parlement "Accord" comporte un volet permettant d'assurer ce suivi.

**2. Indicateurs de performance**

Il n'y a pas d'indicateurs de performance concernant le Grand Conseil.

Toutefois, le Bureau relève que grâce aux dernières modifications législatives en termes de procédure parlementaire, le Grand Conseil est parvenu à traiter un nombre assez stable d'objets, d'année en année, en consacrant le même nombre d'heures de séances, voire en réduisant le nombre d'heures de séances. Le Bureau constate également qu'en une législature, le Grand Conseil a fait passer le nombre d'objets en suspens d'environ 1000 à 400.

En vous remerciant de votre attention, nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les députés, nos salutations distinguées.



Maria Anna Hutter  
Sautier



Gabriel Barriller  
Président du Grand Conseil



COUR DES COMPTES  
Rue du XXI-Décembre 8  
Case postale 3159  
1211 Genève 3  
Tél.: +41 (0)22 388 77 90  
Fax: +41 (0)22 388 77 99  
Internet: www.ge.ch/cdc

Madame  
Anne Emery-Torracinta  
Présidente  
Commission des finances  
p.a. Grand Conseil  
Case postale 3970  
1211 Genève 3

Genève, le 19 avril 2013

### Examen des comptes 2012 – questions transversales

Madame la Présidente,

Nous accusons réception de votre courrier du 10 avril qui a retenu toute notre attention. Vous trouverez les réponses aux questions posées dans les paragraphes qui suivent.

#### 1) Gestion des risques majeurs

Dans le cadre de son fonctionnement, la Cour a établi une trentaine de documents distincts appelés « procédures métiers ». Les procédures métiers considérées par la Cour comme impliquant des risques majeurs contiennent un chapitre intitulé « matrice des risques et des contrôles ».

Ce chapitre décrit les risques propres au processus concerné et les répertorie en rubriques « financier / image / conformité / opérationnel », puis précise les contrôles à opérer par les membres de la Cour afin de prévenir leur survenance. Un exemple provenant de la procédure métier « réaliser une mission d'audit » vous est présenté en Annexe 1.

#### 2) Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance utilisés par la Cour dans sa gestion interne font l'objet d'un tableau de bord tenu mensuellement et discuté en séance plénière avec les collaborateurs de la Cour. Un exemple provenant du tableau de bord de décembre 2012 vous est présenté en Annexe 2. Le contenu de ce tableau est adapté chaque année en fonction des objectifs stratégiques de l'institution.

Les trois objectifs principaux de la Cour, de même que les indicateurs de performance les plus pertinents pour les mesurer, ont été identifiés dès 2008 dans le cadre du « projet de budget par prestation ». Ces objectifs et indicateurs figurent depuis 2008 tant dans le rapport annuel de la Cour que dans le rapport général des comptes d'Etat. Un exemple provenant du rapport général des comptes d'Etat 2012 vous est présenté en Annexe 3.

Ces différents documents étant de nature hautement confidentielle, nous vous demandons de ne pas les reproduire dans un document public. Espérant avoir répondu à vos attentes et nous tenant à disposition pour tout complément d'information, nous vous prions de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de notre parfaite considération.

Pour la Cour des comptes

François PAYCHÈRE, Président

Stanislas ZUIN, Magistrat

**Annexe 1 :**

**Matrice des risques et contrôles de la procédure métier  
« réaliser une mission d'audit »**



**COUR DES COMPTES**  
RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

Etap	Contrôle	Description du risque identifié	typologie du risque			
			Financier	image	conformité	opérations med
Analyse et examen préliminaire	— Se référer à la procédure "Gérer notre portefeuille de mission" et à la procédure RH	— Inadéquation de la qualification et/ou de l'expérience du collaborateur	x	x	x	x
	— Contrôle des quatre yeux (revue par directeur) tout au long du processus de rédaction de l'AP.	— Inadéquation de la décision d'entrée ou non en matière.				
	— Approbation de l'AP par les magistrats titulaires et les directeurs.	— Insuffisance au niveau de l'analyse effectuée.				
	— Validation par le magistrat pilote et les directeurs d'un bescin d'examen préliminaire.	— Indisponibilité des éléments probants/documents soutenant l'analyse préliminaire.		x	x	x
Ouverture de la mission	— Se référer à la procédure "Prestataire externe".	— Non-ouverture de la mission en raison de l'indisponibilité du staff ou du manque de compétences appropriées en interne.		x		x
	— Se référer à la procédure "Gérer notre portefeuille de missions".	— Inadéquation des investigations prévues au vu des problématiques relevées dans l'AP.		x	x	
	— Approbation du plan d'audit par les directeurs et les magistrats.	— Absence d'information à l'heure de la communication (refus d'entrée en matière).		x	x	
	— Vérification par le secrétariat que, pour chaque communication, une action a bien été menée.	— Absence d'information à l'audit.		x		
Travaux d'audit	— Envoi d'une lettre d'ouverture de mission rédigée par le directeur d'audit et signée par le magistrat pilote (principe des quatre yeux).	— Mauvaise compréhension des objectifs et du périmètre de la mission par l'équipe d'audit.		x	x	x
	— Revue qualité de la CDC s'assurant de l'occurrence du kick off et de la fixation des objectifs.	— Non communication des objectifs individuels à chaque membre de l'équipe.				
	— Contrôle des quatre yeux (magistrat pilote et directeur).	— Modification inappropriée des objectifs et/ou du périmètre de la mission et du plan d'audit.	x	x	x	x
	— Approbation de l'AP, du plan d'audit et du plan de rapport par les magistrats titulaires (ainsi que le magistrat suppléant si pilote de la mission) et les directeurs.					
Rédaction du rapport	— Revue qualité de la CDC.	— Ecart entre le plan d'audit et les travaux d'audit.		x	x	x
	— Principe des quatre yeux avec la revue du directeur d'audit.	— Choix de la procédure d'audit (test de détail, revue analytique, test de cheminement, entretien) ne couvrant pas les risques identifiés.			x	x
	— Revue qualité de la CDC.	— Inadéquation de la qualification et/ou de l'expérience du collaborateur.			x	x
	— Se référer à la procédure "Prestataire externe".	— Éléments probants non formalisés/pas référencés.			x	x
	— Contrôle des quatre yeux (revue par directeur) tout au long du processus d'audit.	— Constats non étayés et inappropriés.				
	— Revue qualité de la CDC.	— Manque d'éléments probants.				
	— Contrôle des quatre yeux (revue par directeur) tout au long du processus d'audit.	— Non exhaustivité de l'audit mémo.				
	— Revue qualité de la CDC.	— Risques identifiés dans le plan d'audit non couverts par l'audit mémo.		x	x	x
	— Revue des tests par le directeur.	— Présentation de constats non documentés dans l'audit mémo.				
	— Audit mémo validé par le magistrat pilote et les directeurs.					
Rédaction du rapport	— Revue critique du plan de rapport par les directeur et les magistrats titulaires et le magistrat suppléant si pilote.	— Ecart entre le plan de rapport et l'audit mémo (validité et exhaustivité).		x	x	x
	— Revue qualité de la CDC.					
	— Revue critique du plan de rapport par les directeur et les magistrats titulaires le magistrat suppléant si pilote.	— Recommandations ne couvrant pas les constats et les risques identifiés.		x	x	x
	— Revue qualité de la CDC.					
	— Séance de prévalidation puis de validation des constats et recommandations avec l'audit. Récolte formelle de la position de l'audit par le magistrat pilote.	— Recommandations inapplicables pour l'audit.		x	x	x
	— Revue qualité de la CDC.					
	— Plan de rapport approuvé et signé par les magistrats titulaires et le magistrat suppléant si pilote de la mission.	— Absence de présentation du plan de rapport aux magistrats.		x		x
	— Revue qualité de la CDC.					
	— Séance de prévalidation puis de validation des constats et recommandations avec l'audit. Récolte formelle de la position de l'audit par le magistrat pilote.	— Lors de la publication, réfutation/incompréhension de l'audit des constats et recommandation présentés dans le rapport.		x		x
	— Revue critique du projet de rapport par les directeur et les magistrats titulaires et le magistrat suppléant si pilote.	— Ecart entre le plan de rapport et projet de rapport (validité et exhaustivité).		x	x	x
— Revue qualité de la CDC.						
— Revue qualité effectuée par le secrétariat sur la base d'une checklist.	— Projet de rapport comportant des erreurs de forme (orthographe, mise en page, grammaire, etc.).		x		x	
— Revue du rapport avec les magistrats titulaires et suppléants.	— Rapport d'audit comportant des risques d'image, politique et juridique.			x	x	
— Revue et signature du rapport avec les magistrats titulaires et suppléants.	— Synthèse en inadéquation avec le rapport.		x		x	
— Revue de la synthèse par le magistrat pilote.						



**COUR DES COMPTES**  
RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

Etapas	Contrôles	Description du risque identifié	Typologie du risque			
			Financier	Image	Conformité	Opérationnel
Publication du rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Vérification des projets d'invitation 10 jours avant la conférence par les magistrats signataires,</li> <li>— Vérification de la liste de distribution de l'invitation aux autorités après envoi du courriel par le directeur,</li> <li>— Vérification par le directeur de la réception du courriel adressé à la CHA,</li> <li>— Se référer à la procédure "Conférence de presse".</li> <li>— Approbation du communiqué de presse par les magistrats titulaires et le magistrat suppléant si pilote de la mission.</li> <li>— Validation par le magistrat pilote du support de présentation (PowerPoint préparé par l'équipe d'audit et le directeur).</li> <li>— Vérification par le directeur de la mise en ligne du rapport sur le site de la CDC,</li> <li>— Se référer à la procédure "Conférence de presse".</li> <li>— Signature de la version publiée du rapport par les magistrats titulaires et le magistrat suppléant s'il a piloté la mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Non convocation de la presse et des autorités concernées.</li> <li>— Contenu du communiqué de presse inapproprié.</li> <li>— Inadéquation du contenu de la conférence de presse avec le rapport et les investigations menées.</li> <li>— Non publication du rapport.</li> <li>— Divulguation d'informations confidentielles par le biais du rapport.</li> </ul>		x		x
Finalisation de la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Revue qualité de la CDC s'assurant de la transformation de l'AP, du plan d'audit de l'audit mémo, des rapports et du communiqué de presse tous signés sous format pdf,</li> <li>— Se référer à la procédure "Archivage".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conservation et protection des éléments clés du dossier d'audit lacunaires</li> </ul>		x	x	
Publication du rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Vérification des projets d'invitation 10 jours avant la conférence par les magistrats signataires,</li> <li>— Vérification de la liste de distribution de l'invitation aux autorités après envoi du courriel par le directeur,</li> <li>— Vérification par le directeur de la réception du courriel adressé à la CHA,</li> <li>— Se référer à la procédure "Conférence de presse".</li> <li>— Approbation du communiqué de presse par les magistrats titulaires et le magistrat suppléant si pilote de la mission.</li> <li>— Validation par le magistrat pilote du support de présentation (PowerPoint préparé par l'équipe d'audit et le directeur).</li> <li>— Vérification par le directeur de la mise en ligne du rapport sur le site de la CDC,</li> <li>— Se référer à la procédure "Conférence de presse".</li> <li>— Signature de la version publiée du rapport par les magistrats titulaires et le magistrat suppléant s'il a piloté la mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Non convocation de la presse et des autorités concernées.</li> <li>— Contenu du communiqué de presse inapproprié.</li> <li>— Inadéquation du contenu de la conférence de presse avec le rapport et les investigations menées.</li> <li>— Non publication du rapport.</li> <li>— Divulguation d'informations confidentielles par le biais du rapport.</li> </ul>		x		x
Finalisation de la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Revue qualité de la CDC s'assurant de la transformation de l'AP, du plan d'audit de l'audit mémo, des rapports et du communiqué de presse tous signés sous format pdf,</li> <li>— Se référer à la procédure "Archivage".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conservation et protection des éléments clés du dossier d'audit lacunaires</li> </ul>		x	x	

## Annexe 2 :

## Indicateurs de performance : tableau de bord « interne »

<b>TABLEAU DE BORD</b>							
		Année d'évaluation <b>2012</b>					
		Mois d'évaluation <b>12</b>		Cumul mois <b>100.0%</b>			
#	Indicateur (= lié à la prime)	Objectif annuel	Unité	Valeur cumulée	Cumul / Objectif ann.	Tendance ou Résultat	Intervalle de mesure
1	* Nombre de communications reçues *	24	Nombre	42	175%		mensuel
2	Objets traités	24	Nombre	32	133%		mensuel
3	* Rapports publiés (hors suivi annuel) *	12	Nombre	14	117%		mensuel
4	Fréquentation du site internet : visites (hits)	120'000	Nombre	321'863	268%		mensuel
5	* Fréquentation du site internet: moyenne de téléchargement des rapports de l'année *	500	Nombre	975	195%		mensuel
6	* Identifier et recommander des économies (en F) *	4'000'000	Francs	7'736'000	193%		mensuel
7	* Découverte fraude / Publication / Intervention cours *	3	Nombre	2	67%		mensuel
8	Charges 30 & 31 (budget / réel) // yc demande dép.	> 100%	%	102.7%	102.7%		trimestriel

Pour mémoire:

Egal ou supérieur à l'objectif

Entre 85% et 100% de l'objectif

Inférieur à 85% de l'objectif

## Annexe 3 :

## Indicateurs de performance : rapport sur les comptes par programme

## Objectifs et indicateurs

	Type indicateur	C12	B12	C11	Cible LT	
					Valeur	Année
<b>1. Cour des comptes : Permettre à un maximum de citoyens, de parlementaires et de fonctionnaires de connaître le travail effectué par la Cour et de ce fait favoriser la transparence de l'action publique. Indirectement la mise en place des recommandations</b>						
1.1 Nombre de téléchargements des rapports	Qualité	112'324	6000	39'005	6'000	2014
1.2 Nombre de visites sur le site	Efficacité	221'569	24000	100'283	24'000	2014
1.3 Nombre moyen de téléchargements par rapport publié durant l'année	Qualité	975	500		500	2014
<b>2. Etre une source de propositions au service du citoyen, du parlementaire et de l'administration en fournissant des connaissances constituant de véritables aides à la prise de décision (cadre d'un rapport, ou cadre d'une lettre de non entrée en matière)</b>						
2.1 Objets traités par an, soit la somme des rapports publiés et de décisions de non-entrée en matière dûment motivée après une étude du dossier	Efficacité	32	24	33	24	2014
<b>3. Recommander des mesures réalistes amenant à des économies ou des revenus supplémentaires que l'audité pourra mettre en place tout en améliorant sa qualité de gestion.</b>						
3.1 Propositions d'économies sur des frais actuellement dépensés, sur des revenus supplémentaires Recommandations permettant d'éviter des dépenses futures	Efficience	7.7 mio	4 mio	3.81 mio	4 mio	2014

## Commentaires

Le nombre moyen de téléchargements par rapport publié durant l'année civile 2011 était de 715.



Madame Anne EMERY-TORRACINTA  
Présidente  
Commission des finances du  
Grand Conseil  
Case Postale 3970

1211 Genève 3

Genève, le 11 juin 2013

**Concerne : Questions de la Commission des finances relatives à l'assurance-accidents**

Madame la Présidente,

En complément à notre courrier du 31 mai dernier relatif à la demande de la Commission des finances concernant l'écart sur la nature 30500200 (assurance-accidents), je tiens à vous préciser ce qui suit :

- 1 – En fin de chaque année, l'assureur nous communique le taux de prime de l'exercice suivant sur la base de la déclaration de la masse salariale et des sinistres de l'année précédente. Pour les exercices 2011, 2012 et 2013, le taux appliqué à l'administration cantonale reste inchangé, à savoir 0,22% (moyenne des taux SUVA & Nationale).
- 2 – A la fin de chaque année, conformément aux contrats d'assurances, l'assureur nous adresse début novembre la première tranche du montant des primes de l'année suivante.
- 3 – Une attention toute particulière est apportée afin de comptabiliser cette première tranche sur l'exercice concerné (en général, la date d'effet du paiement est fixée au 2 janvier). Or cette année, malheureusement, la date de paiement de la facture SUVA est intervenue le 20 décembre 2012, pour un montant de CHF 1'750'888.-, et donc la somme a été malencontreusement comptabilisée sur cet exercice, d'où l'écart constaté entre le budget et le compte de CHF 1'116'697.-.
- 4 – Pour 2013, le solde dû sera inférieur au budget voté de l'équivalent du montant de la facture susmentionnée.
- 5 – Afin que cette situation ne se reproduise plus à l'avenir, dans le cadre de ce processus, des contrôles spécifiques seront mis en place.

Je reste à votre disposition pour tout complément d'information sur ce dossier et vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de mes sentiments distingués.

Nouredine Bouzidi