

Date de dépôt : 19 avril 2013

Rapport

de la Commission des finances chargée d'étudier le rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil relatif au Plan financier quadriennal 2013-2016 de la République et canton de Genève

Rapport de M. Guy Mettan

Mesdames et
Messieurs les députés,

La Commission des finances a examiné ce projet de loi lors de sa séance du 10 avril 2013 sous la présidence de M^{me} Anne Emery Torracinta, en présence de M. Pierre Béguet, directeur général des finances de l'Etat. Le procès-verbal a été assuré par M^{me} Marianne Cherbuliez.

Le Plan financier quadriennal a été présenté par le Conseil d'Etat le 5 décembre 2012, ainsi que les risques y relatifs. Le but est de donner aux commissaires des éléments concernant les risques. Le Conseil d'Etat a mis en place des mesures conditionnelles et non conditionnelles et a abandonné les premières, car elles étaient conditionnées à une récession majeure, laquelle n'a pas eu lieu. Seules les mesures non conditionnelles ont été mises en œuvre, à hauteur de 262 millions dès 2013. Ces mesures sont récurrentes. L'amélioration entre ce PFQ et le précédent provient du fait que les recettes fiscales sont meilleures que prévues. Il y a une augmentation inéluctable des nouvelles dépenses contraintes, comme à chaque budget ; cela se poursuivra pour les prochaines années. Ces dépenses contraintes sortent de la compétence du Conseil d'Etat. Il y a notamment les allocations à des tiers, qui sont définies par des lois et basées sur la situation économique et sociale du canton de Genève.

Le dernier PFQ 2010-2013 avait peu de risques à signaler. Il y a eu une augmentation importante du niveau des risques par rapport au niveau des

revenus et des charges de l'Etat. Le niveau des incertitudes et des risques augmente systématiquement.

Politique publique B : le taux de chômage de 5%, pris dans le scénario de base, est aujourd'hui dépassé.

Politique publique C : le nombre de dossiers à l'action sociale a fortement augmenté ces dernières années, avec aujourd'hui une stabilisation à 10 000 dossiers. Il a été difficile de prévoir cette croissance des charges. Avant, il y avait un effet retardé à 18 mois de la courbe du chômage, mais sont désormais venu s'ajouter à cela le transfert de charges de l'assurance-chômage vers l'assistance, avec les modifications de la LACI, et le durcissement des conditions d'octroi de l'AI ; de nouveaux clients de l'aide sociale sont apparus et ils n'ont plus une réplique de la courbe du chômage, à 18 mois. Le DSE est aujourd'hui incapable de fournir une analyse de sensibilité, mais il y travaille.

Politique publique K : il y a actuellement deux contestations aux HUG, comme indiqué dans la présentation. Il est signalé que « SP » signifie le surveillant des prix. Le total des deux représente quelque 30 millions dans le PFQ. Le DARES pense que le risque maximal pourrait s'élever jusqu'à 50 millions. Cela a directement un effet sur l'indemnité accordée aux HUG, puisque l'Etat doit équilibrer les charges des HUG.

Politiques publiques F et Q : il y a un risque sur les redevances supplémentaires SIG, lequel n'est pas provisionné dans les comptes de l'Etat car cela aurait fait penser qu'il était plus probable qu'improbable que l'Etat perde au niveau du TF.

Politique publique H : les charges de fonctionnement sont importantes lorsque l'on investit et construit une prison, puisqu'il faut beaucoup de gardiens. Cela est ennuyeux, car ces charges de fonctionnement vont arriver en 2017-2018, au moment de l'abolition des statuts fiscaux ; il y aura une concomitance de réduction de revenus avec l'entrée en service des nouveaux établissements pénitentiaires.

Politique publique M : les principaux impôts sont estimés (sur la base des projections du PIB effectuées par le groupe de perspective économique et du questionnaire rempli par le panel des entreprises).

En page 23, sont évoquées les sensibilités sur les différents paramètres. S'il y a 1% de croissance supplémentaire, cela donne un ballon d'oxygène pour les finances de l'Etat.

En page 25, le risque majeur n'en est plus vraiment un puisque l'abolition des statuts fiscaux est programmée. 50 000 emplois contribuent à près d'un quart du PIB cantonal. L'autre risque majeur, en se référant aux revenus, est

tout ce qui concerne une renégociation avec la France de l'imposition à la source pour les frontaliers, car cela représente actuellement 800 millions de revenus et 240 millions de charges. Si l'Etat de Genève passait au même régime que le Tessin ou le canton de Vaud, où les frontaliers sont imposés sur sol français et où seule une toute petite partie de l'impôt est retourné au canton employeur, il se retrouverait sur un 2^e risque majeur. Il ne l'a pas mentionné dans la présentation, tellement il est gros. En revanche, la probabilité de réalisation de ce risque n'est pas connue ; tout le monde en parle mais ce dossier n'est pas à l'agenda pour le moment.

S'agissant du risque de crise immobilière, l'annexe 4 du PFQ évoque ce qui se passe aujourd'hui sur le plan immobilier, notamment la baisse des prix dans les objets de luxe. Ils ont été incapables de chiffrer l'impact sur les impôts immobiliers. Les impôts immobiliers ont connu une croissance assez importante ces dernières années. Ils s'élevaient à 352 millions en 2006 et à 470 millions en 2011.

L'abolition des forfaits fiscaux est aussi un risque. En 2010, les recettes fiscales provenant des personnes imposées d'après la dépense dans le canton étaient de 87 millions, mais ils sont incapables de dire si le risque est de ce montant car, si ces personnes partent, leurs propriétés pourraient être réoccupées par d'autres contribuables à hauts revenus, qui pourraient rapporter de la substance fiscales. Le risque se situe ainsi entre 0 et 87 millions.

Pour l'impôt sur les successions, un montant moyen de 100 millions figure au budget. Or, en 2009, cet impôt était monté à 300 millions. Une initiative populaire fédérale a été déposée, mais le DF n'est pas en mesure de dire si cela sera bénéfique pour l'Etat de Genève ou pourra, au contraire, détériorer ses finances publiques.

Enfin, dans les impôts, il y a des risques sur les banques privées. Pictet et LODH ont modifié leur structure pour créer des sociétés anonymes en commandite. Dans la presse, il a été dit qu'il y aurait un impact fiscal, lequel se produira sur l'exercice 2014. Ils ne seront capables de le mesurer qu'en 2015 ou 2016, lorsque les taxations auront été effectuées.

S'agissant du risque lié à la RPT, les projections dépendent de la situation de chaque canton et, de ce fait, les prévisions sont difficiles à faire. Il n'y a pas de moyen de réduire le risque sur la RPT.

Concernant les risques sur les garanties étatiques, on songe aux caisses de retraites avec les mesures d'assainissement supplémentaires éventuelles. La LCPEG a été approuvées par le peuple le 3 mars dernier, mais il est toutefois imaginable que la future caisse (CPEG) ne respecte pas les exigences

cantonales ou fédérales. Selon le droit fédéral, une caisse de retraites ne peut pas retomber en dessous du degré de couverture initial et, dans la loi cantonale, il y a un chemin de croissance. De plus, les caisses doivent maintenir en tout temps une couverture des engagements envers les pensionnés. Il est possible d'imaginer un cas où la fortune de la CPEG diminue, en cas de récession majeure ou de crise systémique mondiale, et des cas où les engagements de la CPEG augmentent. Dans la future loi fédérale, c'est le comité qui est souverain pour décider des baisses de prestations. Les députés ont octroyé un financement, avec une recapitalisation à 800 millions et une augmentation des cotisations jusqu'à 27%, ainsi qu'une marge de manœuvre de 1% pour la Caisse, financée également entre employeurs et employés en cas de mesures d'assainissement. Si ces mesures ne suffisent pas à restaurer l'équilibre, il se pourrait que le futur comité de la Caisse décide de diminuer drastiquement les retraites ou demande à l'Etat de trouver éventuellement une autre solution, par exemple d'augmenter le financement via une recapitalisation. Ce risque n'est pas à exclure dans les prochaines années. Il n'est aujourd'hui pas prévisible et il n'y a aucun fait générateur qui pourrait entraîner un tel scénario catastrophe.

Dans le cas des Rentes Genevoises, l'Etat est rémunéré pour la garantie. Les Rentes Genevoises sont essentiellement un assureur-vie, qui garantit à des tiers des taux fixes moyennant un capital placé. Les taux ont énormément baissé ces dernières années, mais il y a encore beaucoup de rentes garanties à 4,5%. Il y a donc aussi un risque ici, qui peut être non négligeable.

Enfin, il y a la réduction de la garantie BCGe, jusqu'en 2016. En cas de crise majeure immobilière et de crise systémique mondiale, la BCGe étant un acteur économique local, l'Etat pourrait lui porter secours, comme il l'a fait en 2000. Cela constitue toujours un risque majeur pour le canton.

Un commissaire (UDC) remarque que, au niveau des rentrées fiscales, le DF a d'abord voulu être prudent car la situation n'était pas très bonne ; les rentrées fiscales ont été plus importantes qu'imaginées, ce qui est tant mieux. Il se demande s'il ne fait pas ici l'erreur contraire, en constatant que les rentrées sont meilleures que prévues et en décidant de se baser sur ces rentrées meilleures, pour les prochaines années. Il se demande si le Conseil d'Etat ne fait pas là preuve d'un peu trop d'optimisme, sachant en particulier que la situation va être plus difficile en 2017 et 2018. Dans toutes ces prévisions, n'a jamais été évoquée une éventuelle inflation, qui poserait à l'Etat le problème provisoire de devoir augmenter les salaires avant de pouvoir bénéficier de rentrées supplémentaires. Il a souvent vu des indications quant à un retour à l'équilibre, lequel était toutefois sans cesse repoussé dans le temps, ce qui l'inquiète.

Réponse : l'inflation est un risque transversal comme la démographie, le vieillissement de la population. L'inflation est un risque qui porte sur les revenus et sur une partie des charges. En d'autres termes, s'il y a une inflation, ses conséquences sont équilibrées sur les charges et les revenus. L'influence réelle d'une inflation doit être étudiée plus profondément. Il n'y a pas eu de simulation pour le moment, s'agissant de ce qui se passerait s'il y avait une crise systémique suivie d'un pic d'inflation. C'est sur la durée que c'est équilibré, pour autant que l'inflation soit modérée.

Quant à la problématique du scénario de base, cela consiste à savoir, chaque année, si les estimations sont trop hautes ou trop basses. Préparer deux scénarios compliquerait infiniment les choses, en termes de communication, raison pour laquelle cette option n'a pas été retenue. Ils ont en revanche mentionné les sensibilités et les impacts des variations ; le calcul peut ainsi se faire aisément. Ils se basent sur les données du groupe de perspective économique. Il est préférable de partir de données indépendantes, même si elles peuvent parfois sembler surévaluées, et de donner aux commissaires les sensibilités par rapport auxdites données.

Enfin, s'il y a un effacement de la zone euro, il s'agira d'une crise systémique majeure. Il n'est pas possible d'en évaluer les éventuelles répercussions. Avec ce PFQ, il faut pouvoir modéliser l'impact des différentes composantes de l'économie car, si l'effacement de la zone euro se produit, il n'est pas possible par avance d'en connaître les causes et conséquences.

Idéalement, il faudrait pouvoir mettre des pourcentages sur les risques. Or, on n'y arrive pas. Les montants eux-mêmes ne sont parfois pas estimables. Le PFQ est uniquement un support d'aide à la décision. Il n'est pas possible, à moyen terme, de prendre des décisions en se basant uniquement sur le PFQ.

Un commissaire (MCG) s'interroge aussi sur l'inflation et pense qu'il serait bon d'avoir un tableau sur l'impact réel de celle-ci. Elle a des effets sur la masse salariale. Il estime qu'il ne serait pas très correct de dire à la fonction publique que l'on ne peut pas lui payer le renchérissement alors que, d'un autre côté, cette inflation n'aurait pas que des effets négatifs. Il s'interroge également sur l'action sociale, s'agissant de l'explosion de l'assistance publique. Aujourd'hui, il y a une forte émigration venant des pays européens ; il y a des regroupements familiaux, voire d'amis de gens provenant du Portugal, de l'Espagne, de la Grèce, etc., qui essayent de trouver l'Eldorado en Suisse. Il se demande si cela a également un impact.

Réponse : l'augmentation du nombre de demandeurs d'asile est conséquente. C'est un challenge pour tous les cantons de pouvoir accueillir ces gens. L'asile représente également une augmentation de dépenses à suivre. Le DF a demandé à son collègue du canton de Vaud, probablement encore plus touché que Genève par ce problème, s'il avait fait des estimations sur ce point ; tel n'est pas le cas. Ce serait intéressant, pour les commissaires traitant des politiques publiques C et K, de poser des questions aux départements, s'agissant des conséquences financières supposées en la matière.

Le même commissaire se demande si l'impôt à la source constituait aussi un risque, en cas de modification de l'accord de 1973. En Commission fiscale, les commissaires ont pu constater que Genève était le seul canton dans les règles au niveau de l'OCDE, avec le système adopté. D'autres cantons ont formulé des conventions qui leur sont propres. Il ne voit pas comment Genève pourrait tout d'un coup être en tort sur ce sujet.

En Commission fiscale, ils ont évoqué la question du changement des statuts des banques privées. Comme cela ne concerne que deux banques, l'administration fiscale ne pourrait pas révéler le montant de l'impact financier de ce changement car, ce faisant, elle violerait le secret fiscal. Il se demande si le DF a le chiffre concernant la perte de recettes relative à ce changement de forme juridique.

Réponse : il est difficile d'effectuer des simulations pour ces banques privées. Le chiffre ne sera pas connu avant 2016. S'agissant de la convention fiscale franco-genevoise, il y a de bons arguments en faveur de Genève. Cela étant, vu l'état des finances publiques dans les pays voisins, il est possible de s'attendre de leur part à une grande créativité pour trouver des failles à tous les systèmes.

Le risque démographique lié au vieillissement de la population n'a pas été mis dans cette présentation. Il est clair que cela va impacter les charges à la hausse des politiques publiques sur la santé, les personnes âgées et le handicap. C'est un risque à long terme.

S'agissant de l'inflation, il explique que pour une grosse partie des impôts, soit 5 milliards, les revenus de l'activité dépendante augmentent à hauteur de l'inflation. Dans les charges, il y a le personnel et les allocations à des tiers. En charges et revenus, c'est globalement la même assiette qui est directement conditionnée par l'inflation.

Discussion

Les Verts sont prêts à voter ce RD maintenant. Il leur semble inutile de poursuivre les travaux sur le sujet, puisque le prochain PFQ leur sera bientôt présenté. Il y a par exemple également les nouvelles charges liées à la diminution des allocations de chômage ; il s'agit d'un report sur l'aide sociale. Le Conseil d'Etat a difficilement pris sur cela. Il y a des dépenses sur lesquelles le Conseil d'Etat n'a effectivement pas de prise, comme des obligations légales fédérales, voire certaines obligations légales cantonales ; pour avoir une prise sur ces dernières, il faudrait changer lesdites lois car le Conseil d'Etat ne fait qu'appliquer des lois qui ont été votées par le Grand Conseil. En page 2, « Vue d'ensemble du PFQ 2013-2016 », l'effet des mesures récurrentes se monte à 262 millions d'économie, ce qui n'est pas rien.

Sinon, les Verts sont satisfaits de la présentation du PFQ et de la présentation PowerPoint y relative, laquelle est fort utile aux commissaires. Ils approuvent le fait que le Conseil d'Etat cherche un retour à l'équilibre en douceur, plutôt qu'abrupte avec des conséquences parfois mal maîtrisées et qui peuvent être assez graves pour certaines catégories de la population. Ils auraient pu avoir un atterrissage en douceur, même plus rapide, si le Grand Conseil n'avait pas rejeté les propositions de lois fiscales que le Conseil d'Etat avait faites. C'étaient des propositions extrêmement intéressantes, notamment dans le domaine de l'assurance-maladie. Il y a aussi toute la question de savoir comment, à l'avenir, ils vont résoudre le problème d'une inégalité de traitement liée à la taxation des propriétaires. Le Grand Conseil n'a toujours pas trouvé de solution et a uniquement rejeté ce qui lui avait été proposé. En conséquence, la responsabilité d'un retour à l'équilibre pas aussi rapide que ce que certains espèrent ne peut être rejetée que sur le Conseil d'Etat ; le Grand Conseil porte sa part de responsabilité et les Verts le regrettent. Avec ces regrets, les Verts prennent acte de ce PFQ.

Un commissaire (L) trouve que les Verts se contentent de peu, soit de 262 millions, alors qu'il en faudrait en tous cas 100 millions de plus. Il s'agit en effet de modifier des lois sur lesquelles il y a une capacité d'agir, soit des lois cantonales. Il attend du Conseil d'Etat, dans son programme de législation, qu'il réduise la voilure et qu'il soit accompagné, dans cette politique, par le prochain Grand Conseil, dans lequel il espère qu'il y aura une majorité claire en faveur d'une réduction des dépenses. A la forme, le PFQ est bien pensé et bien rédigé. Au fond, en revanche, il n'y a pas de volonté politique ; cela reste technocratique, ce qu'il regrette personnellement.

Le commissaire (UDC) relève que le travail du DF est remarquable. Il faut remercier ses services pour ce document. C'est sur les conclusions qu'il est plus sceptique. Il n'est pas d'accord d'attendre 2016 pour un retour à l'équilibre. Il estime qu'il faudra trouver des mesures plus efficaces que celles proposées et il doute qu'autrement ils arriveront à l'équilibre à 2016. En conséquence, il n'acceptera pas ce rapport.

Un commissaire (R) prend acte de ce rapport, avec les mêmes réserves que son collègue (L) sur les conclusions ; les professionnels sont les conseillers d'Etat, non les députés. Il attend un peu plus de proactivité de la part du Conseil d'Etat pour la réduction des dépenses.

Un commissaire (S) a de la peine à dire s'il lui faut accepter ou pas ce PFQ. Il ne sait si l'abolition des forfaits fiscaux doit être considérée comme un réel risque, par exemple. Cela demande d'être vérifié. S'il veut faire une lecture plus critique du PFQ, il lui faut plus de temps.

Sa collègue fait remarquer que la dette a augmenté lorsque l'Entente était majoritaire au parlement et au gouvernement et a commencé à baisser par la suite, lorsque c'était un gouvernement de l'Alternative.

Le parti socialiste va prendre acte de ce RD et regrette qu'il n'y ait pas eu d'effort au niveau des recettes et en termes de diminution de charges dans certains domaines comme l'emploi. En effet, si le chômage diminue, l'aide sociale diminuera également à terme. Le Conseil d'Etat a de gros efforts à faire en la matière. Elle se réjouit d'une majorité de l'Alternative au Grand Conseil et au Conseil d'Etat durant la prochaine législature, pour que ce type de problèmes soit enfin réglé.

De son côté, le PDC relève la qualité des documents remis. Il peut accepter ce qui est proposé, ce qui n'empêche pas une lecture critique et exigeante.

Pour le MCG, ce PFQ et les documents y relatifs sont intéressants et seront utiles par la suite, pour évaluer les situations qui étaient prédites. Le seul regret qu'il a est que ne figure pas, au titre des risques, une majorité de l'Alternative au Grand Conseil, ce qui aurait des effets catastrophiques sur les finances publiques.

La présidente propose de voter.

Les commissaires acceptent de prendre acte du RD 957 par :

Pour : 12 (2 S, 2 Ve, 2 PDC, 1 R, 3 L, 2 MCG)

Contre : 1 (1 UDC)

Abstention : -

Le rapport est mis en catégorie III.

Suite à ces délibérations, la Commission des finances vous demande, Mesdames et messieurs les députés, d'accepter ce projet de loi.

Rapport divers 957

PFQ 2013-2016

risques spécifiques par politique publique

Commission des finances
10 avril 2013



Département des Finances
Direction générale des finances de l'Etat

15.04.2013 - Page 1

Table des matières – RD 957

**PFQ 2013-2016 – présentation
du 5 décembre 2012**

**Risques spécifiques du PFQ
par politique publique**

Plan financier Quadriennal 2013-2016

Présentation
du 5 décembre 2012

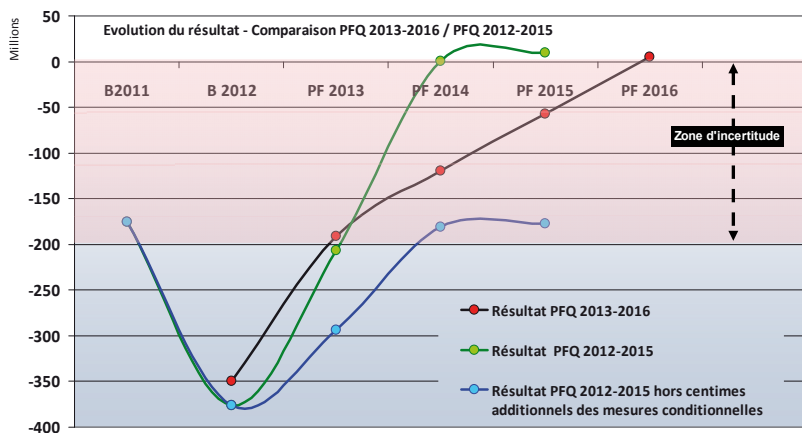
1

Vue d'ensemble du PFQ 2013-2016

	B 2012	PB 2013	PF 2014	PF 2015	PF 2016
Charges	7971	8132	8243	8390	8536
Revenus	7621	7941	8123	8333	8541
Résultat	-349	-191	-120	-57	5

- ◆ **Amélioration des fondamentaux économiques**
depuis l'année dernière
- ◆ **Effet significatif des mesures récurrentes**
mises en œuvre par le Conseil d'Etat et approuvées par le Grand Conseil
 - ◆ **262 millions dès 2013 / 236 millions prévus il y a un an**
 - ◆ **68% sur les charges et 32% sur les revenus récurrents**

Principales différences PFQ 2012-2015 / PFQ 2013-2016



www.ge.ch/finances

Retour à l'équilibre : pas de miracle en 2014 !

◆ Mesures conditionnelles abandonnées

Absence de revenus fiscaux : 181 millions en 2014

◆ Mesures non conditionnelles fiscales

Mesures refusées par le Grand Conseil : 84 millions en 2014

Retrait de la taxe sur l'électricité : 21 millions dès 2014

◆ Nouvelles mesures du Conseil d'Etat

Intérêts fiscaux : +82 millions dès 2013

Nouvelles économies : 28 millions

◆ Retour à l'équilibre en 2016

www.ge.ch/finances

Marge de manœuvre réduite

Les mesures d'économie du Conseil d'Etat ont permis

- ◆ de **compenser les nouvelles dépenses contraintes**
- ◆ de **financer des dépenses nouvelles prioritaires** (justice, sécurité, formation et mobilité)

mais la **marge de manœuvre**
sera **considérablement réduite**

- ◆ Pour les dépenses fondées sur des arbitrages politiques, le Conseil d'Etat ne disposera que de 168 millions sur la période 2013-2016, soit seulement **42 millions par an**

www.ge.ch/finances

Effet de ciseau

- ◆ Scénario de croissance modérée, donc **croissance limitée des revenus**
- ◆ Les **nouvelles charges contraintes et mécaniques** (RPT, allocations à des tiers, amortissements, rétrocessions) augmentent de manière inéluctable :

+249 millions sur la période 2013-2016

Effet de ciseau entre l'augmentation moindre des revenus et la croissance inévitable des charges contraintes et mécaniques

La limitation de la croissance des charges
demeure une **priorité** du Conseil d'Etat

www.ge.ch/finances



Mutations sociétales entraînant des dépenses nouvelles

www.ge.ch/finances

Vieillessement de la population

- ◆ Doublement du nombre de personnes de **plus de 80 ans** d'ici à 2040
- ◆ Augmentation de la **charge financière** par personne active
- ◆ Augmentation durable du **coût global** des prestations complémentaires
- ◆ Augmentation continue des **coûts de la santé** (réseau hospitalier et soins à domicile)

www.ge.ch/finances

Accroissement des inégalités

- ◆ Augmentation "par le haut" de l'écart entre les **plus bas et les plus hauts salaires**
- ◆ Augmentation de la population qui vit au-dessous du **seuil de pauvreté**
- ◆ Aides sociales de **l'Hospice général** : +40% entre 2008 et 2011
- ◆ Aide aux **personnes dans le besoin** : 15% du budget de l'Etat
- ◆ Besoin durable de **ressources supplémentaires** pour financer l'aide sociale

www.ge.ch/finances

Augmentation de la criminalité

- ◆ Criminalité principalement exogène : entre 80 et 90% des détenus n'ont **pas d'attaches avec Genève**
- ◆ Forte hausse des **cambriolages** et des **vols**
- ◆ **Conséquence nuisible** à la fois pour la vie des habitants et l'attractivité du canton
- ◆ **Visibilité accrue** des délits commis par une minorité de délinquants souvent récidivistes
- ◆ **Besoin durable de renforcer** les moyens de la police et du secteur de la détention

www.ge.ch/finances



Contexte économique

www.ge.ch/finances

Croissance « molle » au niveau mondial

- ◆ Croissance très faible attendue en **Europe** du fait des plans d'austérité
- ◆ Croissance **américaine** sous perfusion de la FED
- ◆ Ralentissement de la croissance en **Chine** et dans d'autres **pays émergents**

Hypothèses macro-économiques : scénario de base	2013	2014	2015	2015
PIB CH, variation annuelle réelle %	1.5%	1.8%	1.8%	1.6%

www.ge.ch/finances

Place financière : contraction et ralentissement

- ◆ Changement fondamental du **modèle d'affaires** depuis la crise de 2008
- ◆ Diminution de la **part au PIB cantonal** (de 25% à 17,5% entre 2007 et 2011)
- ◆ Pression sur les **marges bénéficiaires** de la gestion de fortune
- ◆ Forte baisse de la **part variable des rémunérations**

www.ge.ch/finances

Négoce, multinationales et horlogerie croissance ralentie

- ◆ **Négoce et quartiers généraux de multinationales en phase de consolidation**
 - Arrêt des nouvelles implantations après vingt ans de fort développement
 - Effets négatifs du franc fort et rareté des surfaces immobilières
 - Forte concurrence d'autres places d'affaires
- ◆ **Horlogerie vers la fin d'un cycle conjoncturel**
 - Effets du ralentissement mondial
 - Fin des années de *boom* (+20% à +40% des exportations)
 - Poursuite de la croissance à un rythme atténué
 - Perspectives favorables pour le haut de gamme

www.ge.ch/finances

Genève internationale : multiples pressions

- ◆ Recul des **dépenses générées** à Genève
(2010 : 5,9 milliards / 2011 : 5 milliards)
- ◆ Effets négatifs du **franc fort**
- ◆ Forte pression sur les **budgets** des organisations
- ◆ Stratégie des organisations internationales
visant à accroître les activités dans les **pays du Sud**
- ◆ **Concurrence accrue** d'autres sites en Europe et dans le monde
- ◆ Problématique du financement des **travaux de rénovation** (1 milliard de francs)

www.ge.ch/finances

Abolition des statuts fiscaux cantonaux

- ◆ Nécessité de se préparer à la **suppression du statut de société auxiliaire**
- ◆ **Risque majeur** pour l'économie genevoise : plus d'un milliard d'impôts,
20'000 emplois directs, 50'000 emplois directs, indirects et induits
- ◆ **Alignement vers le bas** du taux d'imposition des bénéficiaires :
manque à gagner de près de 500 millions pour le canton et les communes
- ◆ Nécessité de prévoir des **mesures de compensations** pour les cantons touchés
- ◆ Objectif : **sécurité juridique durable**
- ◆ Mise en œuvre du nouveau système d'imposition à l'**horizon 2018**

www.ge.ch/finances



Risques majeurs et systémiques

www.ge.ch/finances

Crise systémique

- ◆ Aux **Etats-Unis**, menace du « précipice budgétaire ».
Risque d'entrée en récession sans relèvement du plafond de la dette
- ◆ Nouvelle **crise de l'euro** à la suite d'un défaut de la Grèce
ou d'un autre pays en difficulté
- ◆ Risques **géopolitiques** (conflit potentiel entre Israël et l'Iran)

www.ge.ch/finances

Référendum contre la fusion et l'assainissement des caisses de pension

- ◆ **Risque majeur** en cas d'acceptation du référendum contre la loi de fusion et d'assainissement de la CIA et de la CEH, le 3 mars 2013
- ◆ Obligation de sortie du système de capitalisation partielle et passage à la capitalisation intégrale : nécessité pour l'Etat d'emprunter jusqu'à **11 milliards de francs** sur une durée maximale de 10 ans
- ◆ En cas d'absence de loi cantonale, risque de **liquidation** pure et simple des caisses actuelles. L'Etat devrait alors financer le versement des rentes ce qui génèrera une provision de **10,5 milliards** pour les deux caisses
- ◆ **Risque de réduction massive** des prestations de retraite pour les assurés actifs

www.ge.ch/finances

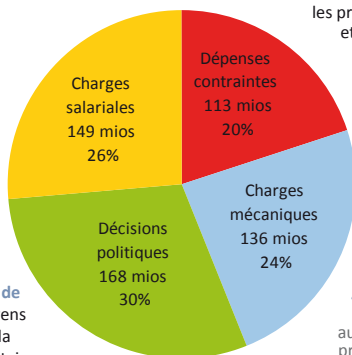


**Etat de la performance financière
2013-2016**

www.ge.ch/finances

Augmentation cumulée par catégorie

Mécanismes salariaux et charges sociales : annuité en 2013 et 2016, indexation dès le retour à l'équilibre en 2016, taux CIA/CEH et allocations familiales



Nouvelles dépenses « contraintes » : les prestations sociales (85 millions) et la contribution du canton à la péréquation financière intercantonale (+29 millions)

Nouvelles charges découlant de décisions politiques : les moyens supplémentaires permettent la réalisation des objectifs prioritaires du Conseil d'Etat et du Grand Conseil

Nouvelles charges « mécaniques » : les charges liées aux recettes fiscales augmentent de 64 millions, les provisions de 32 millions et les amortissements de 40 millions

www.ge.ch/finances

Nouvelles charges découlant de décisions politiques

168 millions, soit 42 millions par an, pour les choix politiques du Conseil d'Etat

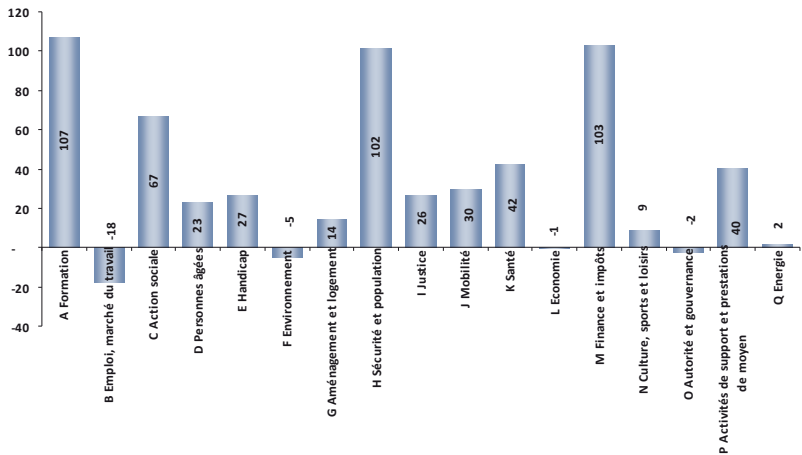
- ◆ **A Formation** : mise en place de l'harmonisation scolaire romande et finalisation de la réforme du CO, mercredi matin à l'école primaire
- ◆ **H Sécurité et population** : moyens supplémentaires pour les deux maillons de la chaîne sécuritaire, la police et la détention
- ◆ **I Justice** : dans le cadre du renforcement global de la chaîne sécuritaire, le Conseil d'Etat a décidé de poursuivre son effort en faveur du Pouvoir judiciaire
- ◆ **J Mobilité** : mise en oeuvre du Plan directeur des transports collectifs 2011-2014, avec ambition initiale visant une augmentation de l'offre à raison de 34.9% entre 2011 et 2014, partiellement reportée
- ◆ D'autres augmentations concernent le soutien à la famille (prestations complémentaires), la rénovation des bâtiments et le bonus conjoncturel à énergie

www.ge.ch/finances

Evolution des charges par politique publique

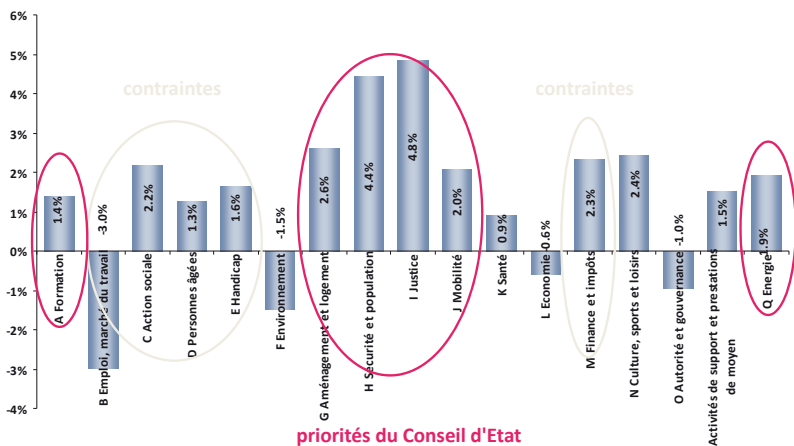
www.ge.ch/finances

Croissance des charges 2013-2016 en mios CHF



www.ge.ch/finances

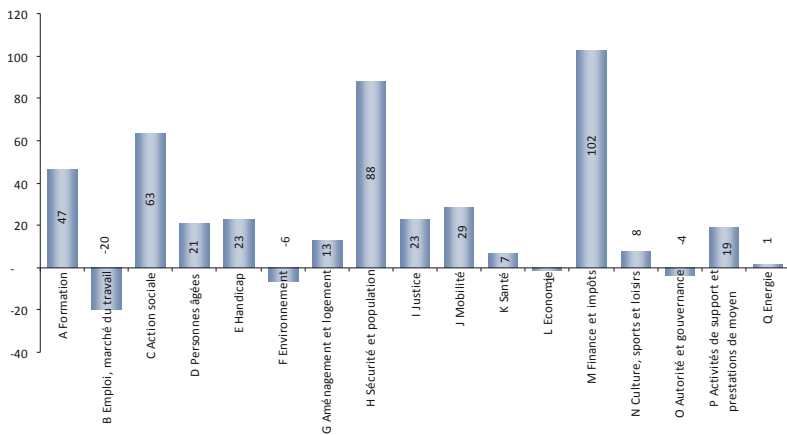
Croissance moyenne des charges 2013-2016 en %



www.ge.ch/finances

Croissance des charges 2013-2016 en mios CHF

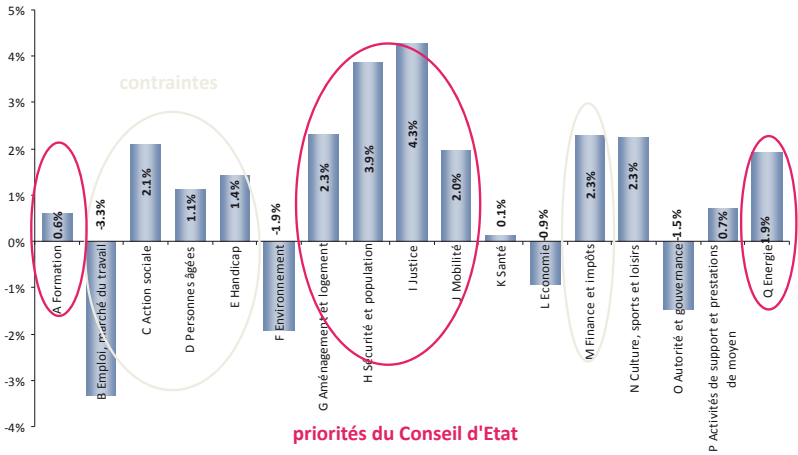
hors mécanismes salariaux, changements de charges sociales et caisses de pension



www.ge.ch/finances

Croissance moyenne des charges 2013-2016 en %

hors mécanismes salariaux, changements de charges sociales et caisses de pension



www.ge.ch/finances

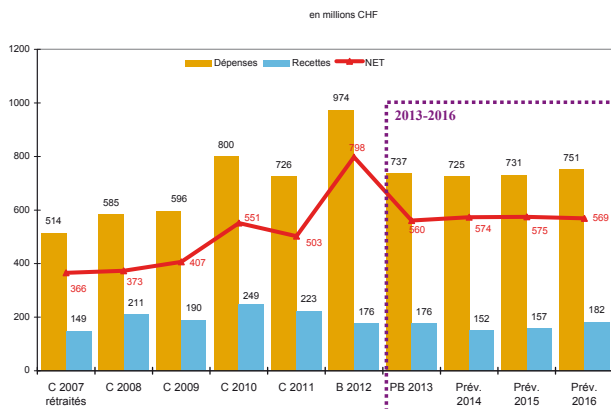
Plan d'investissements

www.ge.ch/finances

Stabilisation des investissements

Evolution des investissements sur la période 2007-2016

(Hors effets transferts d'actifs)



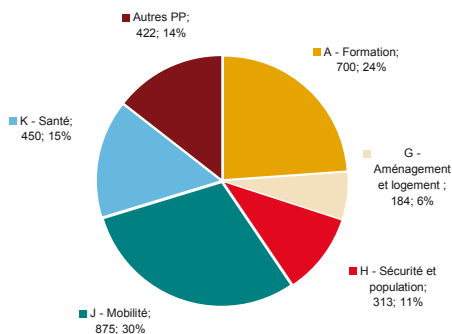
www.ge.ch/finances

Dépenses par politique publique

Dépenses d'investissements par politique publique

Dépenses 2013-2016 = 2'944 millions CHF

en %



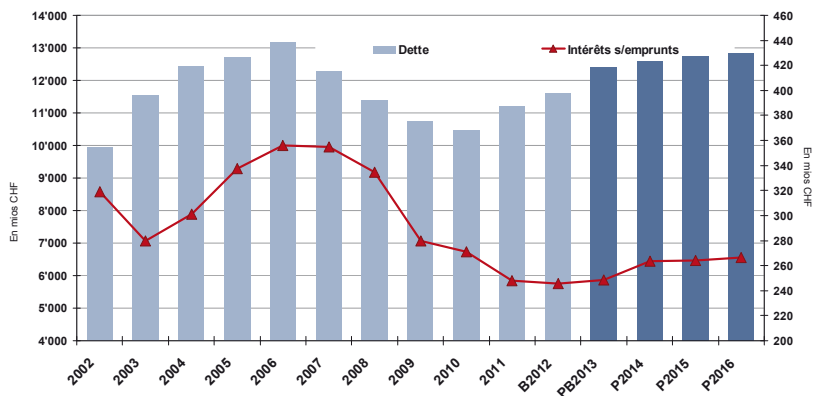
www.ge.ch/finances

- ◆ **Poursuite de la réalisation des infrastructures nécessaires pour soutenir le développement du canton et de la région en concentrant les efforts sur les politiques publiques prioritaires**
- ◆ **Révision de la planification des nouveaux projets en fonction de l'importance des besoins à satisfaire et des moyens à disposition**
- ◆ **Diminution progressive des dépenses de renouvellement au profit des nouveaux investissements**

Dette

www.ge.ch/finances

Evolution de la dette et des intérêts sur emprunts entre 2002 et 2016



www.ge.ch/finances



Conclusion

www.ge.ch/finances

Conclusion

- ◆ **Amélioration des fondamentaux économiques depuis l'an dernier**
- ◆ **Effet significatif des mesures du Conseil d'Etat**
 - ◆ **Nouvelles mesures prises par le Conseil d'Etat**
compte tenu du rejet par le Grand Conseil des mesures fiscales
 - ◆ **Les nouvelles mesures et renoncements permettent**
de **financer les dépenses nouvelles prioritaires** (sécurité,
formation, mobilité) qui sinon ne pourraient être assumées

www.ge.ch/finances

Conclusion

- ◆ **Augmentation inéluctable des nouvelles dépenses contraintes** sur lesquelles le Conseil d'Etat n'a pas de prise
- ◆ **Effet de ciseau** entre l'augmentation contrainte des charges et une croissance moindre des revenus
- ◆ **Accroissement des incertitudes** et du niveau des **risques**
- ◆ La **limitation de la croissance des charges** demeure une priorité pour restaurer l'équilibre des finances publiques à moyen terme

www.ge.ch/finances

**Risques du
PFQ 2013-2016
Annexe 4 du
RD 957**

2

B – Emploi, marché du travail

Risques financiers PFQ 2013-2016 : indemnités chômage

- hypothèse scénario de base : taux de chômage stable de 5%
- si augmentation du taux de chômage de 1% => environ + 4 millions charges supplémentaires

39

C – Action sociale

Risques financiers PFQ 2013-2016 : assistance sociale

- l'aide sociale a fortement augmenté ces dernières années (nombre de dossiers +11% en 2010, +13% en 2011)
 - crise des années 2008-2009 (effet retardé à 18 mois de la courbe du chômage)
 - transfert des charges de l'assurance-chômage vers l'assistance
 - durcissement des conditions d'octroi de l'AI
- prévision des charges complexe (deux dernières causes)
- scénario de base : stabilité des dépenses d'aides sociales, sur la base d'un taux de chômage stable à 5%
 - pas d'analyse de sensibilité disponible

40

K – Santé

Risques financiers PFQ 2013-2016 : risques tarifaires HUG

- 🔍 valeur du point TARMED appliquée par HUG
 - recours en mars 2012 de Tarifsuisse contre la décision du Conseil d'Etat auprès du TAF
 - dans ce cadre, le SP recommande une valeur plus faible du point
 - risque 16 millions par an (à revoir)
- 🔍 valeur du point "swiss DRG universitaire"
 - fixé provisoirement pour les HUG par le Conseil d'Etat
 - le SP recommande une valeur du point inférieure
 - risque 16 à 29 millions par an

41

F – Environnement, Q – Énergie

Risques financiers PFQ 2013-2016 : redevances supplémentaires SIG

- 🔍 recours auprès du TF initié par SIG et une trentaine de communes
- 🔍 risque : 60 millions en 2012, puis 30 millions en 2013 et 2014

42

H – Sécurité et population

Risques financiers PFQ 2013-2016

- évaluation plus fine des investissements et des charges découlant de la planification pénitentiaire

43

M – Finance et impôts

Estimation des impôts et correctifs d'estimation - rappels

- les principaux impôts (revenu et fortune PP, bénéfice PM) sont estimés sur la base d'hypothèses de croissance
- les correctifs d'impôts ne peuvent figurer dans le budget
- lors de la publication des budgets et des comptes, les estimations sont révisées sur la base des hypothèses de croissance les plus récentes, les revenus réels de l'impôt ne pouvant être déterminés
- le département des finances améliore continuellement ses méthodes d'estimation sur la base des derniers exercices de manière à réduire le montant des correctifs : augmentation du nombre d'années fiscales estimées, actualisation des multiplicateurs et prise en compte de la production récurrente du contrôle

44

Estimation des impôts et correctifs d'estimation

Impôt sur le revenu PP

- estimé par corrélation entre l'évolution du PIB suisse et l'impôt PP
 - analyse rétrospective des bases de données des dernières années
 - l'amélioration continue explique la diminution progressive des correctifs d'impôts
- sensibilité au taux de croissance du PIB suisse réel

Analyse de sensibilité	2013	2014	2015	2016
Variation du PIB CH de 1%	+67	+69	+72	+74

45

Estimation des impôts et correctifs d'estimation

Impôt sur la fortune PP

- scénario de croissance de long terme +3% par année
- sensibilité avec 2% par an : écart de -25 millions en 2016

46

Estimation des impôts et correctifs d'estimation

Impôt sur le bénéfice des PM

- ❗ impôt PM 2013 estimé sur la base d'un sondage réalisé auprès d'un échantillon d'entreprises représentant près de la moitié de l'impôt perçu
 - les estimations ne peuvent guère être davantage améliorées
- ❗ années suivantes : scénario de croissance 3%
- ❗ sensibilité avec 2% par an : écart de -45 millions en 2016

47

Estimation des impôts et correctifs d'estimation

Part cantonale à l'impôt fédéral direct

- ❗ concerne les personnes physiques et les personnes morales
- ❗ évolue selon les mêmes hypothèses que ces dernières sur le plan cantonal

48

Abolition programmée des statuts fiscaux

"Risque" majeur

- ⚠ risque à long terme ne se limite pas à la seule diminution de l'impôt sur les personnes morales
- ⚠ comprend également la diminution de l'impôt personnes physique payé par les collaborateurs employés par ces sociétés
- ⚠ en additionnant les effets directs, indirects et induits sur l'économie cantonale, les sociétés au bénéfice des statuts fiscaux cantonaux et les sociétés liées génèrent à Genève environ 50'000 emplois et contribuent à hauteur de près d'un quart au PIB cantonal

49

Impôts – autres risques

- ⚠ Impôts immobiliers : risque de crise immobilière
- ⚠ Abolition des forfaits fiscaux
- ⚠ Impôt sur les successions
 - Les droits de succession sont fixés à 100 millions par an dans le PFQ
 - cette moyenne historique peut fortement varier d'une année à l'autre
 - l'initiative populaire fédérale
- ⚠ Banques privées

50

Intérêts de la dette

Risque de taux

- ❗ dette du canton composée à au moins 75% d'emprunts à long terme et à taux fixe
- ❗ protection partielle aux variations des taux d'intérêts
- ❗ sensibilité des charges d'intérêts à une augmentation des taux de 0.5%
 - +10 millions pour 2013
 - +15 millions pour 2014
 - +20 millions pour 2015
 - +25 millions pour 2016

51

Péréquation inter-cantonale (RPT) 1/2

- ❗ scénario de base : prévisions les plus récentes réalisées par l'institut BAK en collaboration avec les différents cantons
- ❗ prévisions entachées d'une forte volatilité année après année
- ❗ les dernières prévisions prennent en considération les années fiscales 2007 à 2009, avec une participation genevoise une nouvelle fois revue à la hausse.

52

Péréquation inter-cantonale (RPT) 2/2

Péréquation horizontale des ressources - contribution du canton (en millions)	2013	2014	2015	2016
Projection novembre 2012 (PFQ 2013-2016)	359	365	364	374
Projection septembre 2011 (PFQ 2012-2015)	356	364	358	358
Ecart	+3	+1	+6	+16

- risque lié à la RPT difficilement prévisible : contribution genevoise déterminée non seulement à partir de sa propre capacité financière, mais également de sa position relative à celle des autres cantons contributeurs

53

Garanties étatiques

- risques non évaluables et non planifiables
- caisses de retraite - mesures d'assainissement supplémentaires
 - cas où la CPEG ne serait pas en mesure de respecter son degré de couverture initial ou d'autres contraintes du droit fédéral
 - faits générateurs possibles
 - abaissement du taux technique
 - nouvelle crise financière
 - possible que l'ASFIP demande à la CPEG de prendre des mesures d'urgence et/ou sollicite l'Etat garant pour procéder à une recapitalisation supplémentaire
- rentes Genevoises
- réduction de la garantie BCGE

54

Matrices de risques des entités du périmètre de consolidation approuvées par leurs organes respectifs

Synthèse des principaux risques

Commission des finances
10 avril 2013



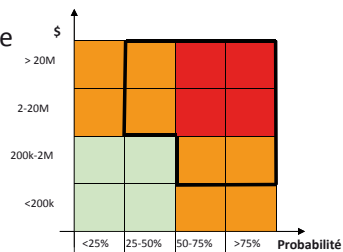
Département des Finances
Direction générale des finances de l'Etat

15.04.2013 - Page 1

Introduction

Risques des entités consolidées

- selon le modèle actuel de l'Etat de Genève
- 2^e exercice
- Modèle pas toujours appliqué
- Risques nets
- Cartographie approuvée par les organes compétents
- Risques peu différents de l'année précédente
- Document joint qui détaille le risque et les actions pour le limiter



Politique publique formation



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

A

Politique publique A



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

> 20M		Manque de logement pour les étudiants
2-20M	Erosion des subsides de recherche	Vétusté et manque de locaux
	50-75%	>75%

Politique publique A



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

> 20M	Echec des accréditations		
2-20M	Carence de compétences		
200k-2M		Attractivité des enseignements	Allocation des ressources
<200k			
	<25%	25-50%	50-75%

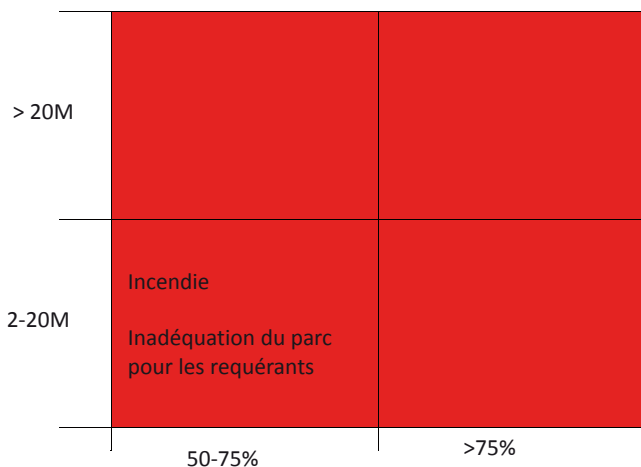


Hospice général
Institution genevoise d'action sociale

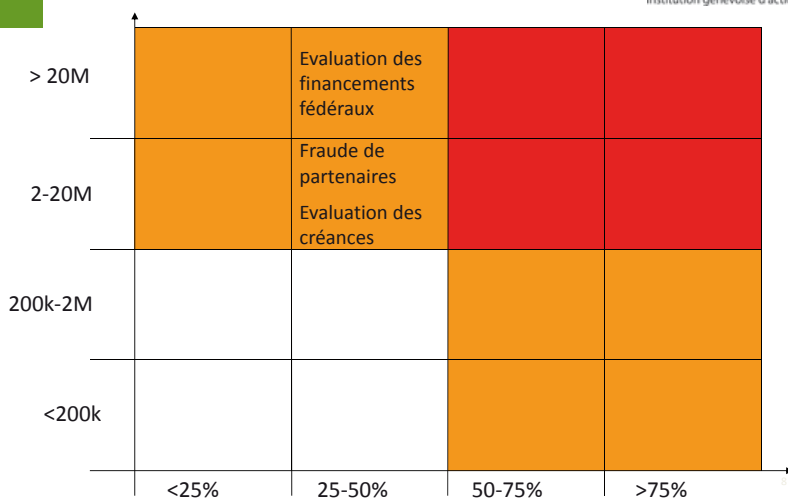
Politique
publique
action sociale



Politique publique C



Politique publique C



Politiques publiques environnement et énergie



F/Q

Politiques publiques F+Q



> 20M	Qualité des décisions stratégiques Caisses de retraite	
2-20M		
	50-75%	>75%

Politiques publiques F+Q – risques SIG

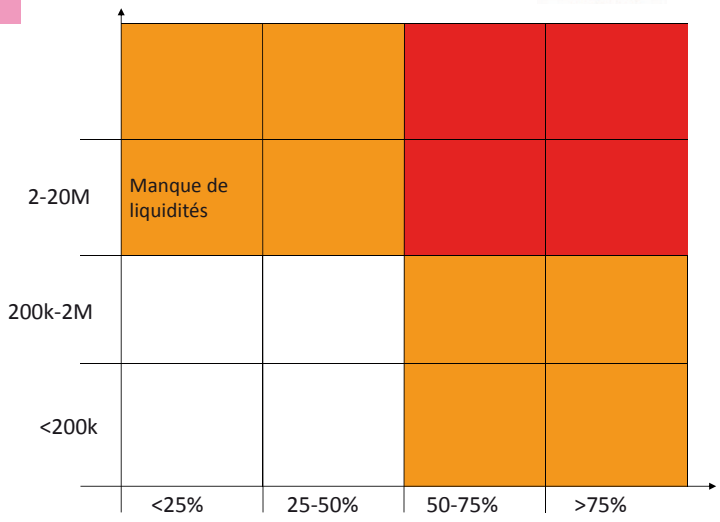
> 20M	Régulation prix Changement de réglementation Investissements		
2-20M	Fraude/perte de données Volume/prix		
200k-2M		Ouverture des marchés	
<200k			
	<25%	25-50%	50-75% >75%

Politique
publique
aménagement
et logement



G

Politique publique



Politique
publique
mobilité



σ t p g

J

Politique publique J



> 20M		
2-20M	Contrat de prestation FdP non renouvelé	
	50-75%	>75%

15

Politique publique J



> 20M				
2-20M		TPG : Financement Exactitude du chiffre d'affaires		
200k-2M			FdP : Incendie d'un parking	FdP : Résiliation de l'assurance absentéisme
<200k				
	<25%	25-50%	50-75%	>75%

16

Politique publique santé

K

Politique publique K

> 20M	<p>Retard de facturation et suivi des débiteurs (HUG)</p> <p>Performance de l'outil nomade métier (IMAD)</p>	<p>Fiabilité de la comptabilité de gestion (HUG)</p>
2-20M	<p>Risque tarifaire (HUG)</p> <p>Exhaustivité du chiffre d'affaires (HUG)</p> <p>Risques iatrogènes et cliniques (HUG)</p>	
	50-75%	>75%

Politique publique K



> 20M		Planification des ressources (HUG) Conformité des installations et bâtiments (HUG)		
2-20M				
200k-2M			Surcoût de gestion en lien avec les assureurs (IMAD)	Inadaptation / itinéraires cliniques (HUG)
<200k				
	<25%	25-50%	50-75%	>75%

Politique
publique
économie

GENÈVE
AÉROPORT

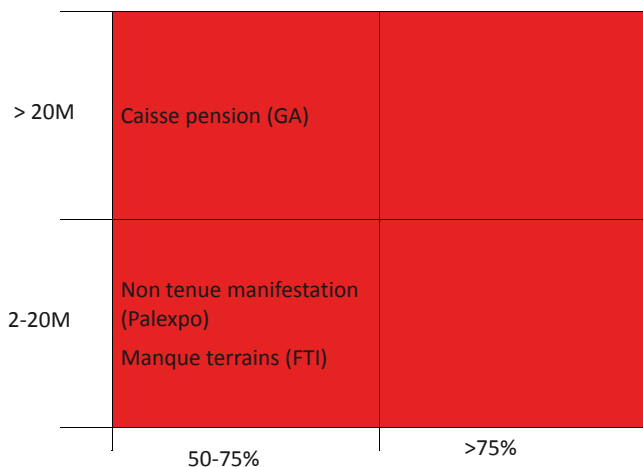


palexpo



Politique publique L

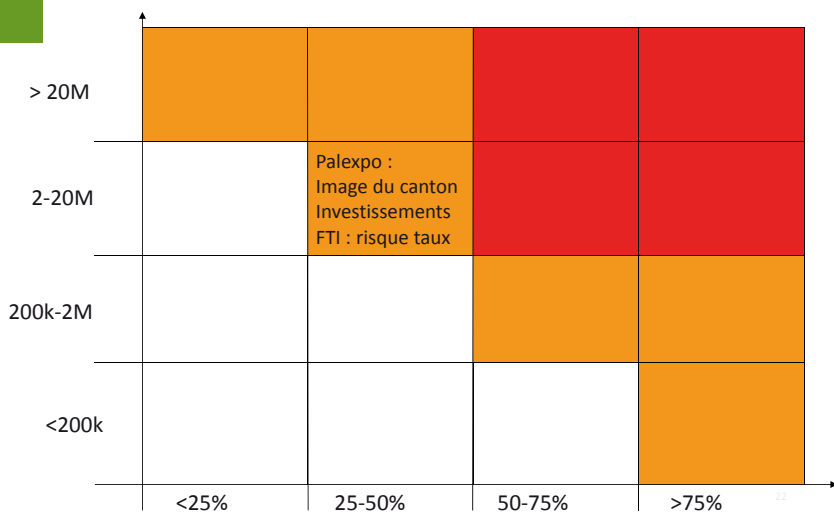
GENÈVE
AÉROPORT



21

Politique publique L

GENÈVE
AÉROPORT



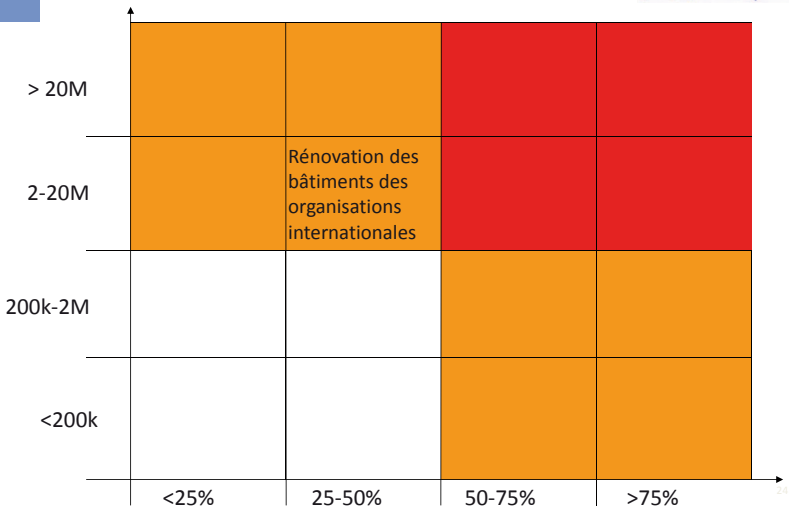
22

Politique publique



O

Politique publique C





REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
Direction générale des finances de l'Etat

Mme Anne EMERY-TORRACENTA
Présidente de la commission des
Finances
GRAND CONSEIL
Case Postale 3970
1211 Genève 3

N/réf. :
V/réf. :

Genève, le 10 avril 2013

Objet : matrices de risques transmises par les entités du périmètre de consolidation

Madame la Présidente,

La présente note complète la présentation effectuée par la DGFE à la Commission des finances sur les principaux risques figurant dans les matrices de risques transmises par les entités du périmètre de consolidation.

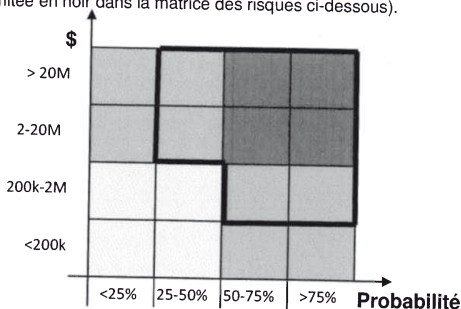
Dans la suite, vous trouverez une synthèse des rapports transmis par ces entités. Nous les avons classés par politique publique. Nous avons demandé à ces entités de se conformer au modèle de matrice de risque actuellement en vigueur à l'Etat et de communiquer les risques nets (c'est-à-dire après mise en œuvre de mesures visant à réduire ou à transférer le risque).

L'échelle adoptée comporte 4 niveaux de probabilité et 4 niveaux d'impact financier. La criticité des risques est le produit du niveau de probabilité et de celui d'impact. Elle varie donc de 1 à 16.

Trois niveaux de criticité des risques sont mis en évidence :

- Les risques nets présentant une criticité élevée (notés de 9 à 16)
- Les risques nets présentant une criticité modérée (notés de 6 à 8)
- Les risques nets présentant une criticité faible (moins de 6).

Seuls les risques présentant une criticité élevée et modérée sont présentés dans cette note (cf zone délimitée en noir dans la matrice des risques ci-dessous).



Politique publique A - Formation - Université de Genève

Risque 1 UNIGE : Manque de logements pour les étudiants - Criticité : 16 (maximale)

Causes : manque de logements, ce qui nuit à l'attractivité de l'UNIGE.

Conséquences : perte d'étudiants qui ne viendront pas, voire partiront ailleurs. Perte d'enseignants invités qui ne viendront pas ou iront ailleurs.

Actions menées : mettre à disposition des étudiants et des enseignants invités un nombre adéquat de logements répondant à leurs attentes (loyers modérés pour les étudiants et proximité/qualité pour les enseignants).

Délai : non déterminé.

Risque 2 UNIGE : Vétusté et manque de locaux - Criticité 12 (élevée)

Causes : locaux inadaptés, insuffisants ou vétustes, ne présentant pas de bonnes conditions d'enseignement.

Conséquences : perte d'étudiants qui ne viendront pas, voire partiront ailleurs. Perte d'enseignants invités qui ne viendront pas ou iront ailleurs. Risques sanitaires pour les utilisateurs.

Actions menées : rénover les locaux vétustes et mettre en place un plan d'entretien régulier. Construire de nouveaux locaux. Assainir les locaux identifiés. Remplacer le matériel obsolète.

Délai : non déterminé

Risque 3 UNIGE : Erosion des subsides de recherche - Criticité 12 (élevée)

Causes : perte de compétitivité des chercheurs de l'UNIGE auprès du FNS, des programmes de l'UE, etc.

Conséquences : compétition croissante sur les plans nationaux et internationaux. Obstacles internes qui découragent les chercheurs à déposer des requêtes. La part du temps disponible pour la recherche scientifique décroît en raison de l'augmentation de la charge d'enseignement. Compétition croissante des HEU suisses et européennes par rapport à l'UNIGE.

Actions menées : soutenir la recherche scientifique par la promotion des axes prioritaires susceptibles d'induire un effet d'entraînement à l'ensemble de la communauté académique. Renforcement de l'information et du conseil aux chercheurs. Renforcement en 2011 du bureau Euresearch au sein du Secteur recherche. Accompagnement des chercheurs durant leurs démarches leur permettant un gain de temps et une rationalisation du traitement des parties administratives et financières des requêtes de subsides.

Délai : déjà en place.

Risque 4 UNIGE : Echec des accréditations - Criticité 8 (modérée)

Causes : assurance qualité qui ne répond pas aux critères de l'OAQ ou à d'autres systèmes qualité en matière d'accréditation. Echec de l'audit périodique de l'OAQ. Echec pour des programmes à l'accréditation facultative ou obligatoire.

Conséquences : système d'assurance qualité de l'Université ne répondant pas aux critères des systèmes qualité de l'OAQ ou autres. Echec dans l'accréditation facultative ou obligatoire. Absence de processus d'évaluation au sein de l'UNIGE.

Actions menées : finaliser un document faisant état de la politique qualité de l'UNIGE. Suivre l'évolution des standards OAQ. Etablir une directive d'accréditation pour un programme ou une unité. Mise en place de procédures d'évaluation systématique des programmes et des enseignements.

Délai : fin 2012-printemps 2013.

Risque 5 UNIGE : Carence de compétences - Criticité 6 (modérée)

Causes : manque de compétences dans des domaines RH sensibles comme la sélection, la fin des rapports de service et la relève.

Conséquences : manque de professionnalisation dans la sélection, difficulté dans le processus de recrutement. Succession mal gérée. Politique de gestion de carrières peu visible.

Actions menées : développement d'un pôle d'expertise en matière de sélection tout profil confondu. Diffusion d'outils, renforcement de l'accompagnement des hiérarchies lors des recrutements. Développement d'une politique de promotion et de relève pour le personnel académique et non académique.

Délai : 2013-2015.

Risque 6 UNIGE : Attractivité des enseignements - Criticité 6 (modérée)

Causes : mauvaise qualité des programmes. Programmes mal positionnés par rapport à la demande et aux besoins de la société ou à leur environnement régional, national ou international.

Conséquences : programmes d'enseignement insuffisamment attractifs. Multiplication des filières sans augmentation des cours offerts. Manque de suivi de l'évaluation d'un programme. Mauvaise réallocation des ressources malgré des besoins démontrés. Influence du secteur privé sur la formation. Politique des langues inadaptée.

Actions menées : mettre en œuvre un plan systématique d'évaluation périodique des programmes qui englobe des indicateurs d'attractivité. Récupérer, analyser et valoriser les résultats d'enquêtes menées auprès des étudiants par l'Observatoire de la vie étudiante. Systématiser et assurer un suivi rapproché à court, moyen et long terme du plan d'actions à l'issue de l'évaluation du programme. Inclure dans le dispositif d'évaluation des programmes

des standards de qualité et des indicateurs relatifs à l'intégration des savoirs issus de la recherche dans le plan d'études. Définir une politique des langues.

Délai : mi-2013.

Risque 7 UNIGE : Allocation des ressources - Criticité 8 (modérée)

Causes : manque d'analyse organisationnelle, manque de souplesse des procédures d'engagement financier (investissement, fonctionnement, et.), pluralité de bailleurs de fonds sur un même projet, exigences différentes de reporting.

Conséquences : mauvaise allocation des moyens.

Actions menées : description de la procédure budgétaire, des responsabilités des intervenants. Etablissement des consignes budgétaires du rectorat sur la base de fiches budgétaires rédigées par les subdivisions. Etablissement d'une planification pluriannuelle glissante permettant de projeter à moyen terme les décisions budgétaires annuelles. Définition et répartition des objectifs de non-dépenses par subdivision. Identification des besoins d'économie liés aux réallocations interfacultaires et répartition par subdivision. Transferts budgétaires en cours d'exercice. Etablissement d'un suivi budgétaire régulier et projection des résultats. Restitution compte/budget Etat avec mise en évidence des écarts et justifications.

Délai : déjà en place.

Politique publique C - Action sociale - Hospice général

Risque 1 HG : Incendie dans un local d'exploitation - Criticité 9 (élevée)

Causes : nature de l'activité, particularité de la population hébergée, non-conformité des locaux d'exploitation.

Conséquences : atteinte à l'intégrité physique des personnes. Dommages aux locaux d'exploitation de l'Hospice général. Atteinte à l'activité de l'Hospice général.

Actions menées : structure de coordination incendie spécifique (1 responsable + organisation ad hoc). Plan d'actions 2011-2013 (Validé et suivi par le conseil d'administration HG).

Délai : déjà en place.

Risque 2 HG : Inadéquation du parc d'hébergement de l'aide aux requérants d'asile par rapport aux activités - Criticité 9 (élevée)

Causes : situation actuelle du marché immobilier genevois. Imprévisibilité des flux migratoires. Pénurie de lieux de développement. Lenteur des processus d'autorisation.

Conséquences : manque de places d'hébergement. Mauvaise qualité de l'hébergement (promiscuité, tensions...) et risques associés. Obligation de recourir à des hébergements précaires et coûteux (Abris PC).

Actions menées : indicateur mensuel d'occupation par lieu et par type. Prospection et recherche active de capacités en adéquation avec les besoins. Développement de projets à moyen terme. Recherche de solutions de relogement (ULASOC).

Délai : déjà en place sauf pour le développement de nouvelles places (2012-2013).

Risque 3 HG : Incertitudes d'évaluation des financements fédéraux (Domaine Asile) - Criticité 8 (modérée)

Causes : évolutions aléatoires et non concertées des modes de calculs des financements fédéraux. Ecart entre bases de données fédérales et cantonales. Information a posteriori des montants versés et rétroactifs.

Conséquences : déséquilibre budgétaire. Variations significatives des parts à la charge du canton et estimations difficiles des montants de subvention correspondants.

Actions menées : contrôle trimestriel et rapprochements des bases de calcul. Reporting ODM (E.Asyl et M2). Information des reports de charges. Représentation dans la "conférence asile cantonale".

Délai : déjà en place.

Risque 4 HG : Fraude ou manquement de la part d'un Fournisseur ou Prestataire - Criticité 6 (modérée)

Causes : prestataire non fiable. Prestataire ne respectant pas ses engagements (sociaux, financiers, etc ...).

Conséquences : Prestation incomplète ou de mauvaise qualité. Perte financière et perte d'efficacité.

Actions menées : processus d'achats : sélection rigoureuse des fournisseurs, agrément, appels d'offres, marchés publics. Processus de validation des engagements financiers ("compétences et signatures"). Outil de surveillance (tableau de bord d'analyse des marchés).

Délai : déjà en place.

Risque 5 HG : Evaluation des créances de l'Hospice général - Criticité 6 (modérée)

Causes : certaines créances de l'HG ne dépendent pas uniquement de son fait mais d'éléments extérieurs (politique AI par exemple). Les caractéristiques de la population aidée par l'HG appellent à la prudence quant à l'estimation des créances sur les usagers.

Conséquences : difficultés à estimer les abattements de valeur sur le montant des créances brutes (impacts bilan et PP). Incertitudes induites sur les montants nets des créances de l'Hospice général. Impact aléatoire sur les flux de dotation/reprise de provisions.

Actions menées : outil d'évaluation des créances (pilotage créances AI/SPC). Procédure de gestion des débiteurs. Contrôle mensuel par le COPIL débiteurs. Contrôle au bouclage trimestriel.

Délai : déjà en place.

Politiques publiques F et Q - Environnement et énergie - Services industriels de Genève

Risque 1 SIG : Qualité des processus de décisions stratégiques - Criticité 12 (élevée)

Causes : Un processus d'élaboration stratégique insuffisamment robuste.

Conséquences : risque de mauvaise décision (manque de pertinence de l'analyse qui mène à ce que, par exemple, un paramètre important de la décision n'est pas pris en compte). Un non-positionnement ou un positionnement trop tardif de SIG sur certains sujets qui fait que SIG rate des opportunités.

Actions menées : travail sur la vision et la stratégie au niveau Direction générale et Conseil d'administration. Modules de formation du Conseil d'administration (dont finance et gestion des risques).

Délai : mi 2013.

Risque 2 SIG : Caisse de retraite - Criticité 12 (élevée)

Causes : SIG est confrontée à une dégradation du taux de capitalisation de la CAP (Caisse d'Assurance du Personnel de la Ville de Genève). La recapitalisation constitue un risque déjà survenu, aujourd'hui le risque porte sur l'incertitude du montant (entre 300 et 400 MCHF selon des variantes optimistes et pessimistes).

Conséquences : actuellement, deux projets sont en cours pour apporter une solution à ce problème:

- 1) un projet visant à pérenniser le financement de la CAP dans sa structure actuelle, notamment par une augmentation des années de cotisation et une réduction du taux de rente associé.
- 2) un projet touchant à la structure même de la CAP en lui conférant une personnalité juridique.

Les risques liés sont de plusieurs natures:

- risque sur le montant de la capitalisation et sur son financement
- risque d'inadéquation de la caisse des retraites aux besoins de SIG

- risque social (mobilisation de certains syndicats contre une réforme de la CAP ou une augmentation des années de cotisation).

Actions menées : participation de SIG à la commission de gestion prévoyance.

Délai : mi 2014.

Risque 3 SIG : Régulation des prix - Criticité 8 (modérée)

Causes : sur les marchés régulés, SIG est dans l'obligation de soumettre ses tarifs à l'approbation du régulateur. Celui-ci peut arbitrer en défaveur de SIG et décider de prix inférieurs. Une augmentation des coûts peut notamment être liée à une évolution défavorable des prix des fournisseurs et à des contraintes structurelles.

Conséquences : SIG serait alors dans l'incapacité de dégager le niveau de marge attendu. Ce risque est d'autant plus critique que les marges de manœuvre de SIG sur l'ajustement de ses coûts sont faibles, relativement à l'impact en terme de revenus des hausses non consenties par le régulateur. Ce risque touche l'ensemble des activités de SIG (électricité, eau, déchets). Des discussions sur la régulation du prix ont lieu quasiment annuellement. Le lien de causalité pas respecté entre tarifs et coûts menace à terme le financement pour l'entretien et le renouvellement de certaines infrastructures et présente un risque d'activités déficitaires.

Actions menées : Eaux usées : projet de changement du mode de financement de l'assainissement genevois. Valorisation des déchets : Demande d'augmentation des tarifs de prise en charge des déchets dans le cadre des réunions en cours avec les acteurs de Cheneviers IV.

Délai : fin 2013.

Risque 4 SIG : Changement de la réglementation - Criticité 8 (modérée)

Causes : l'ensemble des activités de SIG, notamment la production et la transmission de l'énergie et de l'eau, sont soumises à des dispositions législatives et réglementaires que SIG se doit de respecter.

Conséquences : certaines modifications de ces dispositions peuvent impliquer des adaptations techniques lourdes (PM10, micropolluants, etc.), notamment en cas de limites technologiques de processus. D'autres changements de lois et réglementations peuvent se traduire par une ponction sur les fonds propres de SIG, comme la révision de la LSI visant à augmenter la redevance sur l'usage du domaine public.

Actions menées : eaux usées : évaluation des ouvrages nécessaires et des coûts supplémentaires à la charge de SIG dans le cadre de la mise en œuvre de la loi sur les micropolluants. Distribution d'électricité : Mise en œuvre du projet "Standard du timbre", processus de consultation interne sur les nouvelles lois (en lien avec les affaires réglementaires), participation à la mise en œuvre du projet Smartgrid, réorganisation du Groupement Romand d'uniformisation technique (Présidence SIG) pour favoriser la coordination romande des GRDs.

Délai : fin 2013.

Risque 5 SIG : Investissements - Criticité 8 (modérée)

Causes : les investissements de SIG sont principalement de deux natures : investissements de développement et investissements liés à la maintenance et au renouvellement des actifs (réseau et installations). La politique d'investissement de SIG fixe les secteurs d'intervention, les critères de décision et les montants des investissements.

Conséquences : la mauvaise mise en œuvre de la politique, notamment par une mauvaise prise en compte des critères de décision, induit un risque sur la rentabilité attendue des projets de développement et la pérennité des actifs (mauvais choix technologique, prise en compte insuffisante de la notion économique, dimensionnement d'installations pour une durée de vie industrielle ne correspondant pas à l'évolution de la société). Inhérent à la décision d'investir, il y a une prise de risques ou un pari. De plus, SIG peut être confrontée à la défaillance d'une contrepartie, risque d'autant plus élevé que les projets se situent en phase de développement, comme c'est le cas notamment pour les développeurs dans le domaine éolien. Suite à des aléas touchant la capacité d'autofinancement de SIG, certains investissements peuvent être impactés quant à leur financement ou planning.

Actions menées : amélioration des procédures de décision liées aux investissements de développement. Intégration d'une prime de risque dans les calculs de taux de rentabilité interne des projets d'investissement. Augmentation de l'implication de SIG dans la gouvernance des sociétés de projet.

Délai : mi 2013.

Risque 6 SIG : Piratage / fuite / perte de données - Criticité 6 (modérée)

Causes : SIG est exposée au risque de corruption de l'intégrité ou de destruction de ses données, suite à une intrusion (physique ou logique), à un piratage, ou à la diffusion dans son réseau de logiciels malveillants. SIG traite notamment des données confidentielles, dont la fuite ou la perte éventuelle constitue un danger, comme par exemple : des données relatives au personnel, aux clients, des données stratégiques, d'exploitation et financières. La perte de données peut être intentionnelle (attaque du système informatique, vol de rapports confidentiels etc.) ou involontaire (perte de données par inadvertance). L'intrusion dans les systèmes informatiques, et notamment dans les centres de conduite, la prise de commande à distance d'installations et l'infiltration constituent des risques significatifs, notamment depuis la standardisation des systèmes de commandes, et l'existence de passerelles entre informatique d'exploitation et informatique bureautique.

Conséquences : fuite ou de diffusion incontrôlée d'informations confidentielles ou stratégiques, rendue possible par exemple par la multiplication des systèmes nomades. Hacking et perturbation des systèmes d'information des centres d'exploitation (ouvrages ou réseaux). Reconstitution de données critiques.

Actions menées : mise en œuvre d'un projet de sécurisation des systèmes d'information des centres d'exploitation incluant notamment la nomination de responsables SITR,

l'uniformisation des procédures de sécurité de l'information. Réalisation de tests d'intrusions périodiques.

Délai : fin 2013.

Risque 7 SIG : Risque Volume - Criticité 6 (modérée)

Causes : des variations climatiques peuvent affecter la production, l'approvisionnement et la consommation d'énergie. Dans le domaine de l'électricité, un été chaud et sec réduit l'hydraulicité et limite donc la capacité de production hydro-électrique tout en stimulant la consommation d'électricité (effet ciseau). Un été froid et humide, ou un hiver chaud, pourrait en revanche nous amener à devoir revendre de l'énergie à des conditions moins favorables qu'à l'achat. Dans le domaine du gaz, un hiver très froid augmente la demande. Cependant, la fourniture en gaz est limitée par les contrats d'approvisionnement et / ou le dimensionnement physique du réseau de distribution.

Mis à part ces variations climatiques, l'approvisionnement peut également être affecté par l'indisponibilité et des défaillances de performance des installations qu'opère SIG, des prévisions inadéquates de volumes d'affaires (par exemple de clients éligibles) et / ou d'économies d'énergie, en particulier liées au programme Eco21, un changement du rapport clients interruptibles / clients non interruptibles, des retards dans la réalisation de projets liés à la production d'énergie (par exemple CCF).

Conséquences : pour combler la demande de ses clients, SIG peut se voir obligé d'effectuer des achats supplémentaires sur le marché à des prix exposés à des variations et donc susceptibles de générer des coûts supplémentaires. Le risque volume est donc fortement corrélé au risque marché. A l'inverse, un hiver plus chaud que la moyenne réduit la consommation de gaz et de chaleur et engendre donc une perte de revenus.

Actions menées : les différentes actions entreprises dans la gestion des portefeuilles d'approvisionnement avec les fournisseurs et des couvertures financières permettent de bien maîtriser ce risque.

Délai : déjà mis en place.

Risque 7bis SIG : Risque Prix - Criticité 6 (modérée)

Causes : Les principaux facteurs à l'origine de ces variations de prix sont :

- le niveau de disponibilité des installations de production d'électricité (centrales nucléaires, thermiques, à gaz, barrages hydrauliques, etc.) en Suisse et notamment le niveau de l'hydraulicité
- le prix des combustibles (charbon, gaz et fioul)
- le prix du CO₂
- le niveau de la demande.

En outre, compte tenu qu'une partie de l'approvisionnement est importée, SIG est exposée aux variations du prix des enchères de capacité à l'interconnexion entre la Suisse et les pays d'importation.

SIG est également exposée aux variations de prix pour la partie des volumes de consommation qui ne sont pas couverts par des contrats d'approvisionnement (positions ouvertes).

De plus, SIG est exposée à des fluctuations du prix de revente de certains sous-produits de l'activité de valorisation de déchets (ferreux, non ferreux, compost).

Conséquences : SIG est exposée à :

- un risque de pricing inadéquat (erreurs dans les calculs des prix pour ses produits et ses prestations)
- un risque de variations des prix du marché: En effet, quand SIG est contraint de recourir au marché pour combler la demande de ses clients en électricité ou en gaz (par exemple en cas de défaillance de ses fournisseurs, d'hydraulicité réduite ou de sous-évaluation de la demande), l'entreprise est exposée aux variations des prix à terme et spot de l'électricité.

Actions menées : les différentes actions entreprises dans la gestion des portefeuilles d'approvisionnement avec les fournisseurs et des couvertures financières permettent de bien maîtriser ce risque.

Délai : déjà mis en place.

Risque 8 SIG : Ouverture des marchés et renforcement de la concurrence - Criticité 6 (modérée)

Causes : SIG est exposée à un risque de développement d'une concurrence agressive.

Conséquences : certains de ses concurrents ne sont pas confrontés aux mêmes contraintes d'approvisionnement et par conséquent sont aptes à commercialiser des offres plus attractives en termes de prix. Les structures de SIG (réactivité, orientation client, compétitivité) peuvent se révéler inadéquates avec l'environnement de marché et les attaques commerciales agressives de sociétés concurrentes.

Actions menées : mise en place d'un nouveau processus de tarification du gaz et adaptation des contrats d'approvisionnement avec nos fournisseurs. Remaniement de la Direction Commerciale dans le but d'être plus proche du client et de ses besoins.

Délai : fin 2013.

Politique publique G - Aménagement et logement - Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif et Fondations immobilières de droit public

Risque 1 FPLC : Manque de liquidités pour l'acquisition - Criticité 3 (faible)

Causes : partenariat avec les banques déficient. Augmentation du parc. Augmentation des prix du marché.

Conséquences : financières

Actions menées : procédure "Suivi mensuel des liquidités".

Délai : déjà en place.

Politique publique J - Mobilité - Transports publics genevois et Fondation des parkings

Risque 1 FdP : Contrat de prestation non renouvelé - Criticité 9 (élevée)

Causes : le contrat actuel est de courte durée (3 ans). L'établissement du contrat actuel a été difficile et il arrive à échéance en décembre 2013. Instabilité politique des activités liées au stationnement. Mauvaise exécution du contrat par le Service du Stationnement dû au manque d'employés au SDS en raison de la pénibilité du travail (absentéisme élevé).

Conséquences : transfert ou éventuelle fermeture du Service du Stationnement (87 employés). Impact sur l'ensemble des activités de la Fondation (IT, Projets, Administration). Pénalités de l'Etat à la Fondation pour mauvaise exécution du contrat.

Actions menées : validation par la Direction du Service du Stationnement de l'ensemble des procédures et des notes de services afin de vérifier si elles sont en respect du contrat de prestations. Reporting trimestriel au DIME sur les indicateurs du respect du contrat. Suivi mensuel détaillé des dépenses du Service du Stationnement.

Délai : en cours de réalisation.

Risque 1 TPG : Financement - Criticité 8 (modérée)

Causes : perte de maîtrise dans la connaissance des suivis des emprunts à moyen et long terme.

Conséquences : mauvaise distinction entre les remboursements des capitaux et des intérêts lors des échéances.

Actions menées : responsabiliser les suivis par deux personnes minimum, avec principe des 4 yeux.

Délai : déjà en place.

Risque 2 TPG : Exactitude du chiffre d'affaires - Criticité 8 (modérée)

Causes : décomptes inexacts des produits des titres de transport (communauté tarifaire), répartition des revenus erronée.

Conséquences : remontée de produits des titres de transport erronée.

Actions menées : le contrôle des recettes sera effectué par une 2ème personne du service (remplaçant de la fonction). Une fiche d'amélioration est ouverte, numéro interne TPG FA 787.

Délai : fin 2014.

Risque 2 FdP : Résiliation de l'assurance absentéisme - Criticité 8 (modérée)

Causes : absentéisme élevé du personnel de la Fondation.

Conséquences : la compagnie peut résilier le contrat d'assurance après chaque cas d'assurance pour lequel elle a dû verser des prestations, moyennant un préavis de 14 jours. La Fondation est sans nouvelle assurance durant 2 mois et doit verser les salaires des employés sous assurance. Les primes de la nouvelle assurance sont plus élevées, d'où une augmentation des charges.

Actions menées : chaque directeur de département doit faire le nécessaire afin de responsabiliser ses collaborateurs et diminuer le taux d'absentéisme. Le recours au médecin conseil de la Fondation est recommandé en cas de doute. Envoi aux responsables du reporting semestriel de l'analyse d'absences avec une comparaison sur 4 ans (fait par Finances/RH). Recours à une société externe spécialisée pour réduire les absences.

Délai : aucun délai indiqué.

Risque 3 FdP : Incendie d'un parking- Criticité 6 (modérée)

Causes : 1 à 2 alarmes feu par semaine dans les parkings de la Fondation. Pas de feu réel depuis 18 mois. Un court-circuit électrique provoque le feu. Un véhicule prend feu. Vandalisme : un pyromane met le feu au parking.

Conséquences : parking fermé (partiellement), parking détruit, dégâts collatéraux, décès.

Actions menées : procédure et planning des alarmes des parking. Contrôles des organismes externes de la bonne application des normes liées à la sécurité (demandes de rapports). Formation continue obligatoire du chargé de sécurité de la Fondation. Vérification de la qualification de tous les corps de métiers liés à la sécurité.

Délai : déjà en place.

Politique publique K - Santé – Hôpitaux Universitaires de Genève et Institution genevoise de maintien à domicile

Risque 1 HUG : Fiabilité de la comptabilité de gestion - Criticité 16 (maximale)

Causes : non-respect de la norme REKOLE (norme de comptabilité de gestion des hôpitaux), complexité des calculs, hétérogénéité des informations à traiter et des systèmes d'informations sources.

Conséquences : diminution probable des bases de discussion avec les assureurs avant toute négociation de 8 %.

Actions menées : programme d'actions "finances" au travers des projets d'homogénéisation des règles d'imputations utilisées dans la comptabilité analytique ; renforcement / automatisation des transferts de données et projet de certification REKOLE.

Délai : 2015.

Risque 2 HUG : Risque tarifaire- Criticité 12 (élevée)

Causes : révision et négociation complexes de la valeur du point Swiss DRG ou du TARMED. Disponibilité tardive et fiabilité insuffisance des informations médico-économiques, durcissement des règles de négociation avec les assureurs.

Conséquences : fixation tardive d'une valeur du point, au pire de manière provisoire par le Canton : facturation retardée et/ou erronée par le manque de données. Sous ou surévaluation du résultat.

Actions menées : programme d'actions "finances". Optimisation de la tarification et suivi des évolutions. Développement du lobbying au niveau fédéral et auprès des assurances.

Délai : 2015.

Risque 3 HUG : Exhaustivité du chiffre d'affaires - Criticité 12 (élevée)

Causes : le calcul des provisions pour factures à établir est complexe du fait du mécanisme d'évaluation des actes médicaux. La documentation médicale n'est pas suffisante pour évaluer avec précision les montants facturables en fin d'année.

Conséquences : le résultat est sur ou sous-évalué.

Actions menées : projet spécifique en cours avec analyse fine de la provision passée et détermination d'un mode de calcul applicable à chaque clôture. Répertoire des actes. Amélioration de la documentation clinique et administrative nécessaire à la facturation et au codage.

Délai : premier trimestre 2013.

Risque 4 HUG : Risques iatrogènes et cliniques- Criticité 12 (élevée)

Causes : erreur de diagnostic, erreur de traitement, maîtrise insuffisante des gestes techniques, utilisation de produits de santé (sang, médicaments, équipements médicaux), risques infectieux et nosocomiaux, risques liés à l'organisation des soins et à l'environnement, risque liés à la non-observance des traitements par les patients, part du risque clinique non-réglémenté (oubli de soin, opération du mauvais côté...).

Conséquences : l'indemnisation peut ne pas être couverte par l'assurance RC, impact important sur les comptes de l'institution.

Actions menées : formation du personnel médical. Assurance responsabilité civile. Programmes d'actions "Prises en charges" pour prescrire juste, une meilleure préparation de la sortie des patients. Programmes d'actions "excellence", de renforcement de la formation et de l'accompagnement des soignants en début de carrière, d'adaptation de la formation des nouveaux médecins et du parcours des internes dans l'hôpital.

Délai : action continue.

Risque 5 HUG : Retard de facturation et suivi des débiteurs - Criticité 12 (élevée)

Causes : retards dans la facturation liés aux informations médicales incomplètes, difficulté d'assurer l'exhaustivité de la facturation des prestations, complexité du suivi des débiteurs due notamment à la multiplicité des garants et des tiers. Manque de réactivité dans les réponses données aux garants et aux tiers.

Conséquences : factures non émises ou émises à l'attention d'un garant erroné, relances non effectuées ou effectuées trop tardivement, pertes sur débiteurs importantes, pertes de chiffre d'affaires.

Actions menées : programme d'actions "finances" avec l'optimisation des processus d'encaissement, l'amélioration de la documentation clinique et administrative nécessaire à la facturation et codage, l'optimisation des réponses aux questions et contestations sur la base du projet "courrier" et des techniques de recouvrement, recherche de procédés complémentaires et finalement une bonne admission.

Délai : 2013.

Risque 1 IMAD : Performance de l'outil nomade métier- Criticité 12 (élevée)

Causes : manque d'analyse et d'anticipation de l'évolution des processus opérationnels. Gestion non harmonisée de la planification. Problèmes de connectivité (couverture 3G insuffisante des opérateurs téléphoniques sur le canton). Manque d'anticipation de la part du fournisseur de l'application métier.

Conséquences : surcoûts de fonctionnement induits. Epuisement et perte de confiance du personnel de terrain et des équipes support dans l'outil. Non-respect de la qualité des prestations aux clients.

Actions menées : améliorer la gouvernance et la gestion des projets de demandes d'évolution. Réviser la prise en compte des priorités d'amélioration par le comité de pilotage (réflexion et perfectionnement des critères). Procéder à l'audit de l'application métier.

Délai : action continue et en cours pour 2013.

Risque 6 HUG : Planification des ressources - Criticité 12 (élevée)

Causes : mauvaise identification des métiers en pénurie et/ou mauvaise planification à moyen terme, mauvaise anticipation de la relève.

Conséquences : hôpital non opérationnel, fermeture de services, fuite des patients vers d'autres hôpitaux/ cliniques.

Actions menées : programme d'actions "Ressources humaines" avec planification des besoins en RH et attraction et rétention des meilleurs talents.

Délai : 2014.

Risque 7 HUG : Conformité des installations et bâtiments - Criticité 12 (élevée)

Causes : maintenance des bâtiments et des équipements réduite et optimisée en fonction des ressources, durcissement des normes en vigueur.

Conséquences : pannes ou non-conformité des équipements, fermeture de service, perte d'accréditations, risque de maladies nosocomiales, fuite de patients vers d'autres hôpitaux.

Actions menées : plan de maintenance des bâtiments et équipements, veille réglementaire, tests incendie réguliers.

Délai : 2013.

Risque 8 HUG : Inadaptation / Itinéraires cliniques- Criticité 12 (élevée)

Causes : saturation des blocs, saturation des soins psychiatriques. Optimisation insuffisante du parcours du patient. Triage inapproprié responsable de l'engorgement des urgences. Choix inadéquat des itinéraires cliniques.

Conséquences : perte de clientèle, augmentation des coûts, choix de soins impactant la marge, documentation insuffisante engendrant une sous-évaluation de la facturation.

Actions menées : programme d'actions "Prises en charge" avec ambulorisation en médecine interne, développement du same-day-one-day surgery, des itinéraires cliniques. Programmes d'actions "Soins primaires et secondaires" avec une amélioration du triage, une évolution des modèles de prise en charge en psychiatrie, l'optimisation et le dégagement de capacités dans les blocs et la réduction des délais d'attente.

Délai : 2014.

Risque 2 IMAD : Surcoût de gestion en lien avec les assureurs - Criticité 8 (modérée)

Causes : contestation croissante des actes facturés. Paiements partiels des assureurs dans le cadre de l'introduction du tiers payant. Convention administrative pas toujours respectée.

Conséquences : nécessité de la création d'un service assurances. Accroissement des demandes administratives auprès des collaborateurs de terrain. Complexité croissante du traitement et du suivi de la facturation. Nombre croissant de factures ouvertes et trésorerie en attente. Ajustement du montant des provisions pour pertes sur débiteurs. Accroissement des plaintes des clients.

Actions menées : amélioration du monitoring des facturations contestées. Introduction dans la pratique professionnelle de la possibilité de modulation des temps standards en fonction de la réelle prise en charge.

Délai : 2013.

Politique publique L - Economie - Genève Aéroport, Palexpo et Fondation pour les terrains industriels

Risque 1 GA : Caisse de pension - Criticité 12 (élevée)

Causes : l'évolution de la bourse défavorable + un niveau de prestation trop élevé contribuent à un taux de couverture inférieur à 100 % (la fortune est inférieure aux engagements). Si la CIA ne peut faire face à ses engagements, GA a un risque de devoir utiliser sa provision.

Conséquences : GA est actionné pour utiliser sa provision. Les conséquences sont un endettement supplémentaire.

Actions menées : la provision selon IAS 19 a été constituée. GA va continuer à provisionner selon la stricte application de la norme. Au cas où ce risque devait être "évitée", GA étudie la possibilité de sortie de la CIA.

Délai : étude en cours pour une éventuelle création d'une nouvelle caisse.

Risque 1 Palexpo : Non tenue manifestation- Criticité 9 (élevée)

Causes : la non-tenue d'une manifestation peut être imputée à de nombreux facteurs, tels que notamment la conjoncture, la concurrence, l'attractivité de Genève, la qualité des services et des infrastructures internes et externes, le prix, voire la perte de la relation avec le client.

Conséquences : manifestation annulée et impact sur le chiffre d'affaires.

Actions menées : actions correctives mises en place : conditions contractuelles, partage des risques d'annulation, mise en place d'une procédure de réclamation, key account manager, mesures systématiques de la satisfaction des exposants/organisateur. Actions correctives prévues : mesures de la satisfaction des visiteurs en propre.

Délai : opérationnel sur les actions en place et en cours pour les actions à mettre en place.

Risque 1 FTI : Manque terrains - Criticité 9 (élevée)

Causes : exiguïté du territoire genevois et manque de nouvelles ZDIA.

Conséquences : l'offre en matière de terrains en vue de construire des bâtiments mixtes (secondaires et tertiaires) et de favoriser la densification devient limitée.

Actions menées : travailler au déclassement de nouvelles ZDIAM en vue de favoriser la réalisation de projets innovants, denses et mixtes en application de la Loi sur les ZDIAM.

Délai : déjà en place.

Risque 2 Palexpo : Image du canton - Criticité 6 (modérée)

Causes : l'outil Palexpo fait partie intégrante des instruments de marketing au niveau cantonal, voire fédéral, pour faire rayonner l'image de Genève et de la Suisse dans le monde. Une atteinte à la réputation de Palexpo nuit à l'image de Genève.

Conséquences : retombées économiques insuffisantes pour la région, perte de chiffre d'affaires et coûts additionnels.

Actions menées : actions correctives mises en place avec le suivi des mentions dans les médias, processus de communication. Actions correctives prévues : établissement d'un système de gestion des cas d'urgences et de crises.

Délai : actions déjà en place sauf pour les actions prévues qui doivent encore être formalisées.

Risque 3 Palexpo : Investissements - Criticité 6 (modérée)

Causes : dans le contexte de rénovation, transformation et amélioration des infrastructures, Palexpo va investir près de CHF 117 millions dans les prochaines années. Les dirigeants ne pourront pas uniquement compter sur une augmentation des fonds propres (levée de capitaux, CAF, etc.), mais devront emprunter sur le marché auprès d'établissements bancaires. Il est donc crucial de sécuriser la planification du financement, ce d'autant que Palexpo ne peut plus bénéficier de la garantie de l'Etat. le risque est le non financement obtenu et/ou mauvaises conditions financières

Conséquences : infrastructures vieillissantes, perte d'attractivité, coûts supplémentaires pour l'infrastructure et charges financières.

Actions menées : actions correctives mises en place avec l'acquisition de compétences externes, une standardisation de présentation des états financiers (IPSAS), une gestion active de la dette, une mise en place des tableaux de bord et une charte de trésorerie.

Délai : déjà en place.

Risque 2 FTI : Risque de taux - Criticité 6 (modérée)

Causes : la mise en concurrence des institutions financières n'est pas appliquée. Les emprunts sont contractés de manière incorrecte ou erronée.

Conséquences : les conditions d'emprunts sont effectuées à des taux supérieurs à ceux du marché ou ne respectent pas les dispositions statutaires.

Actions menées : des demandes d'offres sont faites à différentes banques pour mise en concurrence, lors de toute décision d'emprunt afin d'obtenir les conditions les plus avantageuses, celles-ci sont rédigées à l'aide de la plate-forme "Insito" de Finance Active. La signature des personnes autorisées est systématiquement vérifiée lors d'une décision d'emprunt. Deux personnes autorisées signent conjointement toute demande d'emprunt. De même, conformément aux statuts, le Conseil d'Etat approuve toute demande d'emprunt. La diversification des échéances permet à la FTI de restreindre le risque de manque de trésorerie, afin d'honorer ses créances.

Délai : déjà en place.

Politique publique O - Gouvernance - Fondation des immeubles pour les organisations internationales

Risque 1 FIPOI : Rénovation des bâtiments des organisations internationales - Criticité 6 (modérée)

Causes : projets et montants financiers importants, contexte complexe en raison des aspects politiques et des particularités juridiques propres aux organisations internationales.

Conséquences : déficit d'image et de réputation de la FIPOI.

Actions menées : communication régulière avec la Confédération, définition claire des responsabilités.

Délai : déjà en place.

Nous restons à votre disposition pour toute question, et vous prions de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de notre considération distinguée.

Pierre Béguet
Directeur général des finances