

**À L'ATTENTION DU CONSEIL D'ÉTAT
DE LA RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE**

MESURES D'ÉCONOMIES 2027-2029

RAPPORT DU GROUPE DE PILOTAGE

Genève, le 30 avril 2026
Document publié le 7 mai 2026

Membres du groupe de pilotage

Stanislas ZUIN, responsable du mandat

Jean-Bernard DUCHOUD

Yves FLÜCKIGER

Blaise GOETSCHIN

Pierre IMHOF

Brigitte RORIVE-FEYTMANS

Adjoints au pilotage et support technique

Jean-Christophe BRETTON

Olivier FIUMELLI

Résumé

L'État de Genève connaît une situation financière vulnérable et aux perspectives incertaines. Les charges structurellement toujours plus lourdes et la croissance moindre des recettes crée un risque significatif pour l'équilibre des finances publiques à court et moyen termes, diminuant les marges de manœuvre du pilotage politique. Le déséquilibre a été estimé par le Conseil d'État à 1'000 MCHF à l'horizon 2029, soit environ 9% des charges de fonctionnement de l'État. Dans ce contexte, le Conseil d'État a décidé en septembre 2025 de confier à un groupe de travail la mission de proposer un plan d'économies s'élevant à 500 MCHF du budget de fonctionnement 2029, plan devant s'ajouter à celui du même montant déjà identifié par le Conseil d'État dans le cadre du plan financier quadriennal 2026-2029.

Le groupe de travail a commencé ses travaux en octobre 2025 en analysant les études intercantionales de référence et en prenant connaissance des plans d'économies de la Confédération et d'autres cantons. Il s'est également appuyé sur les observations spécifiques en matière de ressources humaines, de gouvernance et de processus administratifs ressortant des rapports des organes de contrôle cantonaux et des précédents plans de mesure du Conseil d'État genevois.

Il ressort de ces analyses que l'État de Genève offre des prestations publiques souvent les plus généreuses des cantons suisses (santé, social, formation, mobilité notamment), avec un coût de fonctionnement nettement supérieur. Corollaire, en tant qu'employeur, l'État de Genève offre les salaires parmi les plus élevés des cantons, pour une durée du travail qui est la plus courte et avec une dotation de personnel par type de prestation qui est la plus élevée.

Dans le but d'éviter au maximum des propositions de coupes linéaires généralisées, le principal axe du groupe de travail a alors été d'identifier des mesures permettant à l'État de Genève de rester un canton offrant des prestations de qualité à sa population et à son personnel, en ajustant toutefois leurs niveaux vers la moyenne de ceux constatés dans les autres cantons. Ces mesures concernent essentiellement les domaines de la santé, du social, de la formation et de la mobilité puisqu'il s'agit des domaines les plus coûteux en comparaison intercantonale.

Le groupe de travail a mis en place une démarche participative avec les cadres de l'État et des établissements publics autonomes, afin que ces derniers puissent proposer leurs pistes d'économie en toute confidentialité. En décembre 2025, le groupe de travail disposait ainsi d'une liste brute d'une centaine de propositions issues de ses réflexions et de plus de 300 propositions émanant de l'administration. L'ensemble de ces propositions ont été analysées par le groupe de travail, qui a regroupé les propositions similaires, vérifié si elles étaient du ressort du droit cantonal, examiné la matérialité des montants et la faisabilité de la mesure après sollicitation des départements concernés.

Au terme de ce mandat, les propositions du groupe de travail sont principalement de deux ordres. Premièrement, des mesures pouvant être appliquées à court terme et produisant des effets chiffrables au projet de budget de fonctionnement des années 2027, 2028 ou 2029. Ces 58 mesures atteignent 533 MCHF d'économies en 2029 par rapport au projet de budget 2026 et répondent à l'objectif du mandat d'identifier 500 MCHF /an. Elles sont classables en trois domaines :

- Premier type de mesures en valeur, celles dites de « mise à niveau » (66%). Il s'agit de 28 mesures estimées à 349 MCHF visant à adapter le niveau de prise en charge de prestations actuellement assurées par l'État, ou à demander à l'utilisateur ou à une autre entité publique une participation plus importante au coût de la prestation financée par l'État, essentiellement sur la base des situations prévalant dans d'autres cantons. On trouve parmi ces mesures de mise à niveau la participation des communes au financement des transports publics, la prise en compte du taux d'activité de référence dans le calcul du RDU donnant droit à des prestations

sociales, la réduction des prestations circonstanciées de l'aide sociale et l'alignement des prestations complémentaires cantonales à la moyenne suisse, l'augmentation progressive du taux de distribution de dividende de la BCGE dont l'État est actionnaire principal, l'alignement des taxes universitaires de l'UNIGE avec la moyenne romande, la suppression de la prise en charge par l'État des abonnements TPG jeunes et retraités et l'augmentation du tarif de certains billets, la réduction de la subvention aux HUG via l'adaptation de celle-ci aux nouveaux tarifs hospitaliers, la réduction de la ligne budgétaire relative aux prestations stationnaires hospitalières du fait de la réduction du nombre et de la durée des séjours hospitaliers ou encore l'indexation de la taxe personnelle au coût de la vie.

- Deuxième type de mesures en valeur, celles dites « d'efficience » (27%). Il s'agit de 25 mesures estimées à 145 MCHF visant à réduire le coût des prestations publiques, sans toucher aux conditions salariales du personnel. On trouve parmi ces mesures le non-remplacement partiel des départs, la mutualisation de certaines fonctions de support (notamment RH, gestion des risques, communication), la diminution des reports de crédits liés aux charges administratives générales, le passage à un Conseil d'État à 5 membres et à 5 départements, la hausse d'un élève par classe au CO et l'augmentation du nombre de périodes d'enseignement des maîtresses et maîtres de disciplines spéciales au secondaire, la réduction du volume d'investissement annuel du fait d'une nouvelle procédure de priorisation et d'arbitrage, induisant une réduction des charges d'exploitation qui auraient été consenties si l'investissement avait eu lieu.
- Troisième type de mesures en valeur, celles dites « d'ajustement des relations de travail » avec le personnel de l'État (7%). Il s'agit de 5 mesures estimées à 39 MCHF visant à ramener les avantages du personnel de l'État en direction de la moyenne de ceux octroyés dans les autres cantons. Il s'agit par exemple de diminuer la durée du délai de protection en cas de maladie, de supprimer les jours de vacances supplémentaires offerts pour le pont de fin d'année, de supprimer certaines décharges horaires d'enseignants afin d'atteindre une égalité de traitement avec leurs collègues.

Deuxièmement, le groupe de travail a identifié 19 mesures complémentaires à moyen terme, nécessitant des modifications structurelles ou législatives dont les effets financiers ne sont pas immédiatement chiffrables, mais néanmoins estimés à un total supérieur à 300 MCHF/an. Ces mesures s'ajoutent à l'objectif de 500 MCHF prévu par le mandat mais dans une temporalité allant au-delà de 2029. Elles constituent des leviers essentiels à moyen et long termes pour améliorer l'efficience de l'État et concernent notamment le système de santé et la gestion des ressources humaines. Par exemple, il s'agirait de revoir la structure de la filière des soins infirmiers aux HUG et de recentrer la mission de soins des HUG. Quant à la gestion RH, les mesures visent à assouplir les dispositions de la LPAC en matière de résiliation des rapports de travail et de changement d'affectation, à augmenter le temps de travail hebdomadaire à 41h30 dans l'administration cantonale et les établissements subventionnés, soit comme celui du canton de Vaud.

Finalement, le groupe de travail a également produit des recommandations quant à la mise en œuvre des mesures, afin de favoriser leur succès. La réussite du plan suppose dès lors une volonté politique forte, constante et assumée dans la durée. Dans cette perspective, deux conditions principales de réussite apparaissent déterminantes : d'une part, un pilotage stratégique au niveau du Conseil d'État

et opérationnel au niveau du Collège des Secrétaires généraux ; d'autre part, un renforcement du pilotage centralisé et de la gouvernance financière.

La première condition de réussite réside dans un pilotage centralisé, stratégique et transversal, par le Conseil d'État, des réformes proposées par ce plan d'économie. Cela implique d'effectuer des arbitrages clairs entre politiques publiques, de prioriser les missions essentielles de l'État et de fixer un cap cohérent et stable y compris face aux résistances institutionnelles, syndicales ou sectorielles.

Quant à la seconde condition, dans un contexte de contraction financière, la dispersion actuelle des responsabilités et la multiplicité des centres de décision constituent un frein majeur à la maîtrise des dépenses et à la conduite de réformes transversales. La décentralisation pratiquée actuellement a progressivement conduit à des surcoûts, à des solutions spécifiques augmentant la complexité de gestion et à un « travail en silo » peu compatible avec les exigences d'une gestion efficiente des deniers publics. Un pilotage centralisé renforcé doit dès lors permettre de dépasser les logiques départementales et d'assurer une vision globale des priorités de l'État. Ce pilotage implique un arbitrage stratégique consolidé du Conseil d'État et un renforcement du rôle du département en charge des finances dans la maîtrise des activités de support RH, Gestion des risques et Finance.

Ces deux conditions nécessitent une gestion efficace des changements qu'elles induisent et une capacité à développer la culture de l'efficacité et de l'économie des moyens au sein de l'administration publique.

En conclusion, la réussite de la mise en œuvre du plan suppose que le Conseil d'État fixe des objectifs mesurables et vérifiables, conditionne les ressources à l'atteinte de résultats et renforce les mécanismes de redevabilité au sein de l'administration. Dans un canton où le niveau de dépenses publiques est élevé, la crédibilité de l'action publique dépend de la démonstration que chaque franc dépensé est justifié, utile et efficient.

Table des matières

Résumé	3
Glossaire	9
I. Contexte et objectifs du mandat.....	12
A. Préambule	12
B. Contexte du mandat.....	12
1. Cadre légal des finances publiques genevoises.....	12
2. Contexte financier et budgétaire	13
3. Le plan de mesures du Conseil d'État.....	15
C. Objectifs et périmètre du mandat	16
II. Méthodologie du mandat	17
A. Organisation	17
B. Sources d'information et études de référence.....	18
III. Diagnostic de la situation financière de l'État de Genève.....	20
A. Introduction	20
B. Évolution des revenus	22
C. Évolution des charges.....	22
1. Charges de personnel.....	22
2. Charges de transfert.....	22
3. Autres charges	23
D. Les charges contraintes	23
E. Évolution des investissements	24
F. Conclusion.....	25
IV. Synthèse des études relatives aux dépenses publiques du canton de Genève en comparaison intercantonale.....	26
V. Mesures d'économies	28
A. Mesures à court terme	28
B. Mesures complémentaires à moyen terme.....	34
C. Mesures portant sur les investissements	34
VI. Autres recommandations.....	35
VII. Conditions de réussite de la mise en œuvre des mesures	35
VIII. Conclusion	37

ANNEXE 1 : 58 mesures d'économies pour le PFQ 2026-2029.....	38
1. Mesures ayant un impact sur plusieurs politiques publiques	38
2. Politique publique A Autorités et gouvernance	54
3. Politique publique B États-majors et prestations transversales	57
4. Politique publique C Cohésion sociale.....	67
5. Politique publique D Culture, sports et loisirs	84
6. Politique publique E Environnement.....	86
7. Politique publique F Formation.....	88
8. Politique publique G Aménagement et logement.....	101
9. Politique publique I Impôts et finances.....	103
10. Politique publique J Justice	108
11. Politique publique K Santé.....	110
12. Politique publique M Mobilité	118
ANNEXE 2 : 19 mesures d'économies à moyen terme.....	125
1. Mesures ayant un impact sur plusieurs politiques publiques	125
2. Politique publique A Autorités et gouvernance	130
3. Politique publique B États-majors et prestations transversales	137
4. Politique publique C Cohésion sociale.....	150
5. Politique publique K Santé	155
6. Politique publique L Economie et emploi.....	169
7. Politique publique M Mobilité	173
ANNEXE 3 : Instauration d'un processus contraignant de limitation des investissements publics cantonaux	176
ANNEXE 4 : Autres recommandations	180
ANNEXE 5 : Analyse des études intercantionales et des précédents plans de mesures d'économie.....	182
Introduction	182
1. BAK Economics, Analyse des dépenses de fonctionnement du canton de Genève, 2020	184
2. CREA/IDHEAP, Comparatif 2024 des finances cantonales et communales, 2025.....	188
3. CREA/UNIL, Une analyse de l'état des finances publiques du canton de Genève, 2025.....	190
4. Groupe d'experts chargé du réexamen des tâches et des subventions, Réexamen 2024 des tâches et des subventions : rapport à l'attention du Conseil fédéral, 2024	191
5. Swiss Economics SE SA, Éclairage sur l'efficacité de l'administration vaudoise, août 2025	193
6. PWC & IDHEAP, Monitoring de l'efficacité des cantons suisses, 2025.....	196

7. Genève Attractive, Enquête qualitative FLAG 2025 : Entrepreneurs genevois face aux conditions-cadres et enjeux politiques, 2025.....	198
8. Banques cantonales romandes et Forum des 100, Rapport sur le produit intérieur brut (PIB) romand - Économie ouverte : formidable atout... et talon d'Achille, 2025	201
9. CSIAS, Monitoring de l'aide sociale 2024, 2025.....	204
10. Analyse comparative du revenu du travail "bas salaire" et des prestations financières d'aide sociale (DGAS – 2014)	206
11. Premier plan de mesures du Conseil d'État du 30 mars 2006	207
12. Second plan de mesures du Conseil d'Etat « Projet de budget 2007 – Tableau des mesures P2 retenues » (14 septembre 2006).....	209
13. Rapport « Consultation transversale du personnel – 2015 ».....	213
14. Bilan des mesures d'économie proposées par le Conseil d'État entre 2019 et 2025 au Grand Conseil, accompagné de la liste des économies potentielles recensées	215
15. Synthèse du rapport explicatif 2024-DFIN-37 relatif au Programme d'assainissement des finances de l'État (PAFE) du canton de Fribourg	217
16. Synthèse du plan d'économie du canton de Vaud 2025.....	220

Glossaire

AS	Aide-soignant.e
ASSC	Assistant.e en soins et santé communautaire
AVS	Assurance vieillesse et survivants
AI	Assurance invalidité
BCGE	Banque cantonale de Genève
BNS	Banque nationale suisse
CCIG	Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève
CDC	Cour des comptes
CGTF	Commission de Gestion des Taxes Fixes de l'UNIGE
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
CP	Caisse de prévoyance de la police
CPEG	Caisse de prévoyance de l'État de Genève
CUAE	Conférence Universitaire des Associations d'Etudiant.e.x.s
DCS	Département de la cohésion sociale
DEE	Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie
DF	Département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures
DGFE	Direction générale des finances de l'État
DIN	Département des institutions et du numérique
DIP	Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse
DOSIL	Direction de l'organisation et de la sécurité de l'information et de la logistique
DRG	Diagnosis Related Groups
DSM	Département de la santé et des mobilités
DT	Département du territoire
EMS	Établissement médico-social
EPA	Établissement public autonome
ETP	Équivalent temps plein
FASe	Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle
FIDP	Fondations immobilières de droit public
FPTPG	Fondation de prévoyance des TPG
HES	Haute école spécialisée

HG	Hospice général
HUG	Hôpitaux universitaires de Genève
HUS	Hôpitaux universitaires suisses
IA	Intelligence artificielle
IMAD	Institution genevoise de maintien à domicile
IREG	Institut de recherche appliquée en économie et gestion
KPI	Key Performance Indicators
LAMaL	Loi fédérale sur l'assurance-maladie
LASLP	Loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité
LCOF	Loi sur les commissions officielles
LGAF	Loi sur la gestion administrative et financière de l'État
LGEPa	Loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées
LPAC	Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux
LRGC	Loi portant sur règlement du Grand Conseil
LSurv	Loi sur la surveillance de l'État
OCBA	Office cantonal des bâtiments
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCE	Office cantonal de l'emploi
OCEN	Office cantonal de l'énergie
OCS	Office cantonal de la santé
OCSIN	Office cantonal des systèmes d'information et du numérique
OCSTAT	Office cantonal de la statistique
OCT	Office cantonal des transports
OPE	Office du personnel de l'État
OSAD	Organisation de soins et d'aide à domicile
PAFE	Programme d'assainissement des finances de l'État de Fribourg
PAT	Personnel administratif et technique
PENS	Personnel enseignant
PB26	Projet de budget 2026
PB27	Projet de budget 2027

PDEm	Plan directeur cantonal de l'employabilité
PE	Personnel enseignant
PFQ	Plan financier quadriennal
PII	Plan d'intention des investissements
PME	Petites et moyennes entreprises
PPol	Personnel policier
RDU	Revenu déterminant unifié
RFFA	Réforme fiscale et financement de l'AVS
RGEPA	Règlement d'application de la loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées
RH	Ressources humaines
ROGSIC	Règlement sur l'organisation et la gouvernance des systèmes d'information et de communication
RPA	Robotic Process Automation (automatisation robotisée des processus)
RPAC	Règlement d'application de la LPAC
SAI	Service d'audit interne
SESPA	Service cantonal des seniors et de la proche aidance
SIG	Services industriels de Genève
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SPC	Service des prestations complémentaires
TPG	Transports publics genevois
UNIGE	Université de Genève

I. Contexte et objectifs du mandat

A. Préambule¹

L'État de Genève connaît une situation financière vulnérable et aux perspectives incertaines. Si au plan conjoncturel, des recettes fiscales extrêmement substantielles ont été enregistrées aux comptes ces dernières années, les charges dites dynamiques connaissent une augmentation structurelle significative. Les perspectives annoncent non seulement un ralentissement de l'augmentation des recettes – lesquelles reviennent à une croissance plus ordinaire – mais surtout la poursuite, voire l'augmentation de la progression des charges susmentionnées.

Cette discordance entre des charges structurellement toujours plus lourdes et une croissance moindre des recettes crée un risque significatif pour l'équilibre des finances publiques à court et moyen termes, et pour le pilotage politique, diminuant ses marges de manœuvre. L'anticipation de ce risque est d'autant plus importante que ces excédents de recettes sont largement volatils et liés à un faible nombre de secteurs d'activité. À cela s'ajoute un endettement, certes en régression mais toujours élevé, qui génère un risque de taux d'intérêt potentiel qui pourrait accroître d'autant le déséquilibre entre les revenus et les coûts, en particulier en cas de normalisation des taux sur le franc suisse.

Partant de ces constat et perspective, le Conseil d'État souhaite un plan d'économies visant à freiner substantiellement la croissance des charges. Ce plan s'ajoutera, complètera, voire modifiera les mesures déjà décidées par le Conseil d'État, lesquelles devraient améliorer le résultat de 182 MCHF en 2026 et 680 MCHF en 2029.

Dans ce contexte, le Conseil d'État a décidé de confier à un groupe d'experts (ci-après groupe ECOGE) la mission de proposer ce futur plan d'économies.

B. Contexte du mandat

1. Cadre légal des finances publiques genevoises

La Constitution de la République et canton de Genève prévoit, depuis sa refonte de 2012, un chapitre dédié aux finances publiques, avec, notamment, ces deux articles :

Art. 152 Principes

¹ L'État établit une planification financière globale.

² La gestion des finances publiques est économe et efficace.

³ En règle générale, l'État équilibre son budget de fonctionnement.

⁴ Il tient compte de la situation conjoncturelle et se dote de réserves anticycliques. Les déficits doivent être compensés à moyen terme.

⁵ Le budget et les comptes du canton, des communes et des institutions de droit public sont publiés.

¹ Source : préambule du contrat de mandat pour une proposition de plan d'économies au Conseil d'État, 16 octobre 2025.

Art. 156 Frein à l'endettement

¹ L'État maîtrise l'endettement et le maintient à un niveau qui ne menace pas les intérêts des générations futures.

² Un budget de fonctionnement déficitaire ne peut être accepté qu'à la majorité des membres du Grand Conseil.

³ L'État vérifie périodiquement que les prestations qu'il fournit et les subventions qu'il octroie sont efficaces, nécessaires et supportables financièrement. Il renonce aux prestations et subventions qui ne répondent pas à ces conditions.

Ces principes sont détaillés dans la loi sur la gestion administrative et financière de l'État (LGAF) de 2013, qui prévoit les règles applicables suivantes :

- Le budget doit être équilibré. Un déficit est autorisé à concurrence maximale de la réserve conjoncturelle disponible².
- La réserve conjoncturelle est alimentée ou diminuée par les résultats constatés aux comptes annuels.
- Un plan financier quadriennal est présenté chaque année. Il doit démontrer le retour à un excédent de revenus, via un plan de mesures.
- En cas d'épuisement de la réserve conjoncturelle ou si les comptes présentent un déficit pendant 3 exercices à la suite, des mesures d'assainissement obligatoires doivent être présentées en votation populaire.
- La dette financière ne doit pas dépasser le total des revenus de l'État. Dans le cas contraire, la loi fixe des seuils à partir desquels l'adoption des crédits d'investissement devient plus difficile.

2. Contexte financier et budgétaire

De 2014 à 2019, les comptes de l'État ont été systématiquement excédentaires à l'exception d'une année à l'équilibre (2014) et une année légèrement déficitaire (2015), tandis que les budgets étaient équilibrés ou légèrement excédentaires sauf en 2017 et 2018.

L'année 2020 présente un tournant pour les finances de l'État avec la mise en œuvre de plusieurs réformes importantes :

- La RFFA et le contreprojet à l'IN170 sur les subsides LAMal
- La mise en œuvre du Léman express
- Le nouveau mode de financement des soins hospitaliers, des EMS et des soins à domicile
- La prise en charge de la recapitalisation de la CPEG et de la FPTPG, via l'amortissement de la réserve budgétaire, puis celle de la CP.

Ainsi, tous les budgets présentés depuis 2020 ont été largement déficitaires, notamment celui de 2021 avec 847 MCHF de déficit qui s'explique aussi par les conséquences du Covid.

Du côté des comptes, si 2020 a présenté un déficit important de 509 MCHF, en raison du Covid, tous les exercices suivants ont été excédentaires, en raison d'une très forte augmentation des recettes fiscales, soit +23% entre 2019 et 2025. En conséquence de ces excellents résultats, dus pour l'essentiel

² La mise en œuvre de la loi fédérale relative à la réforme fiscale et au financement de l'AVS (RFFA) et du contreprojet à l'IN170 en 2020 a instauré un déficit autorisé dégressif pendant 8 exercices. Il prend fin en 2028.

à des facteurs exceptionnels, liés notamment au secteur du trading, l'État a pu verser près de 2'500 MCHF aux 3 caisses de retraite (CPEG, FPTPG, CP) et diminuer sa dette financière de 500 MCHF entre 2019 et 2025, tout en alimentant et en maintenant la réserve conjoncturelle à 1'000 MCHF.

Ces résultats aux comptes ont eu deux conséquences. Premièrement, ils ont masqué la forte augmentation des charges, particulièrement dans les domaines du social, de la santé et de la mobilité. Deuxièmement, ils ont incité le Conseil d'État et le Grand Conseil à prendre un certain nombre de décisions impactant les finances comme une baisse de l'impôt sur le revenu et de l'impôt sur la fortune et une augmentation de certaines prestations comme la prise en charge de l'abonnement de transport public pour les jeunes et les bénéficiaires de l'AVS/AI, une augmentation supplémentaire des subsides LAMal ou une augmentation des investissements.

Le budget 2025 a été adopté avec un résultat à la limite du déficit autorisé, soit -256 MCHF, tandis que le PFQ 2025-2028 ne présentait pas un retour à l'équilibre contrairement à ce que prévoit la loi.

Le projet de budget 2026 déposé en septembre 2025 présentait un déficit de 409 MCHF, alors que le déficit autorisé était de 233 MCHF. Le PFQ 2026-2029 présentait un déficit de 270 MCHF pour la dernière année, alors qu'il n'y aura plus de déficit autorisé. Par ailleurs, ce déficit est contenu grâce au plan de mesure du Conseil d'État qui se monte à 680 MCHF. Ainsi, sans celui-ci, le déficit aurait été de 950 MCHF.

C'est précisément ce déficit annoncé au PFQ 2026-2029 et l'incertitude relative au plan de mesures du Conseil d'État³ qui justifie la démarche confiée au groupe ECOGE, visant à identifier d'autres pistes d'économies.

À ce jour, l'incertitude s'applique également aux débats budgétaires puisque le canton de Genève ne dispose toujours pas d'un budget 2026.

En effet, le projet de budget 2026 a été renvoyé pour examen en commission des finances le 25 septembre 2025. À la suite de la dégradation de la situation économique mondiale, notamment en raison de l'incertitude liée aux droits de douane américains, le Conseil d'État a dû présenter un amendement à la baisse sur les recettes fiscales. Par ailleurs, il a aussi dû amender à la hausse certaines charges. Dès lors, le déficit attendu a largement dépassé 700 MCHF⁴, ce qui a incité la commission, puis le Grand Conseil, à refuser le projet de budget.

L'année 2026 a donc commencé sous le régime des 12^{ème} provisoires. Concrètement, cela consiste à se baser sur les moyens accordés par le budget 2025, tout en tenant compte des charges contraintes, lesquelles prennent une part toujours plus grande dans le budget. Ainsi, l'autorisation de dépenses 2026 est quasiment équivalente au budget amendé par le Conseil d'État. Elle n'est cependant pas suffisante pour faire face aux obligations et aux besoins supplémentaires. Le Conseil d'État a donc déposé devant la commission des finances des crédits supplémentaires représentant 106 MCHF.

³ Il est important de rappeler que les mesures du Conseil d'État, tout comme celles présentées par le groupe ECOGE, dépendent, pour une bonne part d'entre elles, du soutien du Grand Conseil.

⁴ Avec le refus de la commission de transférer aux communes 20% de la facture de la péréquation financière fédérale.

Parallèlement, et conformément à ce que prévoit la LGAF, le Conseil d'État a déposé courant mars 2026 une nouvelle version du projet de budget 2026 devant le Grand Conseil, qui présente un déficit de 599 MCHF. Ce résultat est meilleur que celui du budget en 12^{ème} provisoires, non pas en raison d'un effort de réduction des charges (difficilement possible dans le délai imparti), mais grâce à une légère amélioration des recettes fiscales et du versement de la BNS. Le PFQ 2026-2029 n'a pas été réactualisé, la loi ne le demandant pas.

Le Grand Conseil décidera lors de la session des 7 et 8 mai 2026 s'il accepte de faire examiner ce nouveau projet de budget 2026 par sa commission des finances ou s'il décide de ne pas entrer en matière.

3. Le plan de mesures du Conseil d'État

Comme la LGAF l'impose, au vu du déficit attendu lors de la dernière année du PFQ 2026-2029, le Conseil d'État a présenté le plan de mesures suivant :

(en millions)

Mesures du Conseil d'Etat	Résultat PB 2026	Résultat 2027	Résultat 2028	Résultat 2029	TOTAL 2026-2029
Mesures concernant la fonction publique	60	77	73	74	285
Suspension des 4 annuités	60	73	73	74	280
Suppression du doublement de salaire de départ à la retraite *	-	4	-	-	4
Mesures structurelles concernant la participation des communes	109	57	85	18	269
Participation des communes au coût de la péréquation des ressources *	109	23	23	9	164
Mesure transversale sur différents transferts de charges et compétences aux communes : Sécurité et Mobilité **	-	1	62	10	73
Mesure transversale sur différents transferts de charges et compétences aux communes : Seniors *	-	32	-	-	32
Mesures structurelles	8	68	10	14	100
Limitation de la déduction des primes de l'assurance maladie à la prime moyenne cantonale *	-	37	-	-	37
Suppression de l'indexation des subsides d'assurance-maladie *	-	14	5	11	30
Adaptation des barèmes de subsides d'assurance-maladie *	-	15	-	-	15
Augmentation des périodes d'enseignement au CO	-	2	5	3	9
Remboursement supplémentaire du prêt de la CPEG	5	-	-	-	5
Financement partiel par l'AIG du dispositif de contrôle des personnes mis en oeuvre par l'office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF) à l'aéroport	3	-	-	-	3
Diminution du plafond de subvention personnalisée HM *	-	-	1	0	1
Mesures d'efficacité et autres mesures	5	12	10	0	27
Mesure d'économie de la politique publique M	-	3	4	-	7
Mesure d'optimisation et d'efficacité au DIP	1	3	-	-	4
Affinement de l'évolution des charges au DIN	0	0	4	-	4
Acquisition d'un bâtiment rocade dans le cadre des travaux de transition énergétique *	1	3	-0	-	3
Renforcement des prestations à domicile en matière de handicap	-	1	1	-	2
Fiches regroupées à la demande du Conseil d'Etat et relatives aux mesures structurelles et d'efficacité	3	2	1	0	7
TOTAL DES MESURES CONSEIL D'ETAT	182	214	178	107	680

* Mesures de rang législatif devant être adoptées par le Grand Conseil

** A ce stade les modalités de la mise en oeuvre de cette mesure ne sont pas totalement définies

Comme indiqué en introduction, les mesures présentées par le groupe ECOGE s'ajoutent à celles du Conseil d'État. Cela signifie que le groupe ECOGE n'a pas analysé les mesures du Conseil d'État. Le groupe ECOGE n'a pas non plus proposé des mesures qui figurent déjà dans le plan du Conseil d'État, sauf s'il a estimé qu'un montant d'économie, de gain d'efficacité ou de revenu supplémentaire pouvait être proposé.

À ce jour, le Conseil d'État a décidé de maintenir ses mesures pour les années 2026 à 2029. Les discussions en cours avec les communes pourraient modifier les montants et les années de mise en œuvre des mesures ci-dessus relatives à la mobilité et aux seniors.

S'agissant de la participation des communes à la péréquation financière fédérale, vu le gel du projet de loi par la commission des finances, la mesure d'économie ne pourra entrer en vigueur en 2026 et est donc repoussée à 2027 (les montants 2027, 2028 et 2029 sont inchangés). Elle ne figure donc pas dans le projet de budget 2026 bis.

Il est ainsi attendu que le plan de mesures du PFQ 2027-2030 reprenne les mesures du Conseil d'État et intègre de nouvelles mesures basées sur les propositions du groupe ECOGE.

C. Objectifs et périmètre du mandat

Le mandat du groupe ECOGE vise à proposer une série de mesures chiffrées permettant d'alléger considérablement à court, moyen et long termes les finances cantonales et de rétablir l'équilibre budgétaire, en agissant principalement sur les dépenses. Plus spécifiquement et selon le contrat de mandat :

- le plan doit prévoir une baisse des charges récurrente sur 3 ans, entre 2027 et 2029 ;
- le plan doit compléter ou remplacer une partie des mesures du Conseil d'État ;
- l'objectif d'économies totales à proposer, à savoir la somme des mesures du Conseil d'État et du futur plan d'économies, doit améliorer le résultat de la dernière année du PFQ (2029) d'environ 1'000 MCHF, soit l'équivalent de 9% des charges annuelles du PB 2026, en partant du principe que :
 - les mesures du Conseil d'État au PFQ 2026-2029 améliorent le résultat de l'exercice 2029 de 680 MCHF ; elles se composent de mesures pérennes déjà prises en compte au PB 2026 qui améliorent le résultat de 182 MCHF, ainsi que d'autres, planifiées sur les exercices 2027 à 2029 améliorant le résultat au terme du PFQ de 498 MCHF (4.5% des charges annuelles). Cette somme des mesures du Conseil d'État sur les exercices 2027 à 2029, de 498 MCHF, est comprise dans l'objectif de 1'000 MCHF ;
 - le plan d'économies à proposer par le groupe doit se monter à environ 5% des charges annuelles, soit approximativement 500 MCHF au terme du PFQ en 2029.
- le plan d'économies ne saurait donc combler intégralement les manques à économiser si des mesures du Conseil d'État étaient abandonnées ou refusées par les autorités compétentes.
- les économies peuvent concerner toutes les charges de l'État, exception faite des charges contraintes par la Confédération ou par des accords intercantonaux ;
- les économies peuvent également concerner les revenus, à savoir les taxes, émoluments et niches fiscales (impôts ordinaires exclus).

Le périmètre comprend l'ensemble des entités publiques ayant un impact sur les comptes et budgets de l'État (administration cantonale, entités subventionnées et périmètre de consolidation inclus).

II. Méthodologie du mandat

A. Organisation

Le mandat a été exécuté dès octobre 2025 par un groupe de travail dirigé par Stanislas ZUIN, responsable du mandat. Le groupe de travail est composé de membres externes à l'administration cantonale (Jean-Bernard DUCHOUD, Yves FLÜCKIGER, Blaise GOETSCHIN, Pierre IMHOF et Brigitte RORIVE-FEYTMANS), assistés d'une équipe interne de projet (Jean-Christophe BRETTON et Olivier FIUMELLI, adjoints au pilotage et support technique).

Un référent par département a été désigné par le Conseil d'État pour faciliter les recherches d'information du groupe de travail.

Le groupe de travail a développé une approche en deux volets :

- Le premier a porté sur les propres idées d'efficience du groupe, nourries par les études intercantionales de référence récemment publiées (BAK Economics, CREA/IDHEAP, PwC/IDHEAP, etc. – voir point B ci-après), ainsi que par les données financières détaillées des comptes des entités entrant dans le périmètre de consolidation de l'État, les comparaisons statistiques intercantionales et communales établies par la Confédération et les analyses spécifiques en matière de ressources humaines, de gouvernance et de processus administratifs ressortant notamment des rapports des organes de contrôle ;
- Le second a consisté en la mise en place d'une démarche participative avec le personnel de l'administration, notamment en invitant les 1'200 cadres de l'État et les directions des établissements publics autonomes à proposer leurs pistes d'économie sur une plateforme informatique dédiée ou par des communications directes, un canal qui a notamment été utilisé par l'Union des cadres de l'administration en remettant 39 propositions au groupe de travail. Parallèlement, des présentations du mandat ont eu lieu auprès des Collège des secrétaires généraux, des Collèges spécialisés et du Cercle des directeurs généraux, suivis par des ateliers d'idéation menés par deux cadres de l'administration. De plus, le Service d'audit interne et la Cour des comptes ont été contactés pour déterminer quelles recommandations d'efficience issues de leurs rapports étaient restées en suspens au sein des entités auditées.

En décembre 2025, le groupe de travail disposait ainsi d'une liste brute d'une centaine de propositions issues de ses réflexions et de plus de 300 propositions émanant de l'administration.

L'ensemble de ces propositions ont été analysées par le groupe de travail, qui a regroupé les propositions similaires, vérifié si les propositions étaient du ressort du droit cantonal, examiné la matérialité des montants concernés, etc.

Il en est ressorti une centaine de propositions qui ont fait l'objet, entre décembre 2025 et mars 2026, d'une analyse détaillée de leur faisabilité par le groupe de travail et d'un approfondissement lors de séances ou d'échanges de courriels avec les départements et les entreprises publiques autonomes. Ces approfondissements ont permis de fiabiliser les montants concernés, les contraintes réglementaires et les modalités de mise en œuvre.

La sélection a principalement été guidée par les comparaisons intercantionales (avec ajustement des compétences communales lorsque pertinentes), en objectivant les écarts de coûts observés, en distinguant les facteurs structurels des marges d'efficience potentielles et en proposant des leviers

d'action concrets pouvant être réalisés avant 2029. À défaut, la mesure a alors été placée dans un chapitre distinct « mesures complémentaires à moyen terme ».

Finalement, ce sont 58 mesures d'économies à court terme, avec un impact chiffrable sur la période 2027-2029, qui ont été regroupées par thématiques, qualifiées selon des critères homogènes (impacts, faisabilité, délais, montants) et priorisées afin de faciliter les arbitrages et qui font l'objet du présent rapport. S'y ajoutent 19 mesures complémentaires à moyen terme dont l'impact en termes d'économies budgétaires ne peut précisément être chiffré sur la période 2027-2029.

Il convient encore de préciser que les mesures proposées ont fait l'objet d'un large consensus au sein du groupe de travail, qui s'est assuré d'une bonne gestion du risque de conflit d'intérêt.

B. Sources d'information et études de référence

Au cours des dernières années, plusieurs études économiques et institutionnelles ont mis en évidence un constat récurrent : le canton de Genève dispose d'une administration plus coûteuse que celles des autres cantons suisses, même après que les ajustements pour les charges communales et des établissements publics autonomes ont été opérés.

Le groupe de travail a donc procédé à un examen particulièrement approfondi de ces études (voir la synthèse en chapitre IV et le document complet en [Annexe 5](#)), afin de prioriser ses travaux là où les écarts avec les autres cantons apparaissent les plus importants. Le groupe a également pris connaissance d'autres études de recherche d'efficience dans d'autres cantons ou à la Confédération afin de déterminer si des enseignements pouvaient en être tirés pour le canton de Genève.

Les sources consultées sont (ordonnées par date de publication) :

- CCIG, La charge administrative à Genève : coûts et enjeux de compétitivité pour les entreprises, mars 2026
- S&P Global ratings, Notation financière de l'État de Genève, 15 décembre 2025
- Banques cantonales romandes et Forum des 100, Rapport sur le produit intérieur brut (PIB) romand - Économie ouverte : formidable atout... et talon d'Achille, 23 octobre 2025
- Genève Attractive, Enquête qualitative FLAG 2025 : Entrepreneurs genevois face aux conditions-cadres et enjeux politiques, 9 octobre 2025
- État de Vaud, Présentation du projet de budget 2026 : mesures pour un retour à l'équilibre budgétaire et garantir l'attractivité du canton, 24 septembre 2025
- BAK Economics, Analyse de la concurrence entre le secteur public et privé à Genève, 20 août 2025
- Swiss Economics SE SA, Éclairage sur l'efficience de l'administration vaudoise, août 2025
- CSIAS, Monitoring de l'aide sociale 2024, 25 juillet 2025
- CREA/UNIL, Une analyse de l'état des finances publiques du canton de Genève, juin 2025
- PWC & IDHEAP, Monitoring de l'efficience des cantons suisses, 2025
- CREA/IDHEAP, Comparatif 2024 des finances cantonales et communales, 2025
- Groupe d'experts chargé du réexamen des tâches et des subventions, Réexamen 2024 des tâches et des subventions : rapport à l'attention du Conseil fédéral, 25 août 2024
- État de Fribourg, Rapport explicatif 2024-DFIN-37 : Programme d'assainissement des finances de l'État – PAFE, 2024
- BAK Economics, Analyse des dépenses de fonctionnement du canton de Genève, 2020

Par ailleurs, le groupe de travail a également eu accès aux documents internes de l'administration cantonale relatifs à des plans d'économies :

- « Premier plan de mesures » du Conseil d'État, 30 mars 2006
- « Second plan de mesures du Conseil d'État » - Projet de budget 2007 – Tableau des mesures P2 retenues, 14 septembre 2006
- Rapport « Consultation transversale du personnel 2015 »

III. Diagnostic de la situation financière de l'État de Genève

A. Introduction

La situation financière de l'État de Genève offre une perspective contrastée selon que l'on regarde la situation arrêtée aux comptes 2025 ou si l'on regarde les prévisions budgétaires.

Au premier abord, il apparaît satisfaisant d'avoir des comptes bénéficiaires pour la 5^{ème} année de suite, une dette financière en diminution de 500 MCHF depuis 2019, malgré le versement de près de 2'500 MCHF aux caisses de retraite (CPEG, FPTPG et CP) et un niveau d'investissement important.

Cependant, les résultats aux comptes masquent la forte augmentation des charges et les perspectives budgétaires montrent une absence de maîtrise des augmentations à venir et les risques que cela fait courir pour la santé des finances du canton.

Le tableau suivant présente l'évolution du budget global du canton entre 2019 et 2026. Pour 2026, il s'agit de la nouvelle version (« Projet de budget bis ») présentée en mars 2026.

	Budget						Variation 2019-2026				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	en valeur	en %	% annuel
en millions de CHF											
.Revenus fiscaux (y compris part IFD)	7'108	7'027	6'873	7'508	7'954	8'688	8'861	8'825	1'717	24%	3.1%
.Subventions reçues	336	340	368	363	387	407	443	468	131	39%	4.8%
.Péréquation et parts à des revenus	139	144	172	192	192	200	191	194	55	40%	4.9%
.Autres revenus d'exploitation sans contrepartie	159	145	185	116	120	181	212	213	54	34%	4.3%
.Revenus d'exploitation sans contrepartie	7'742	7'656	7'598	8'179	8'652	9'476	9'706	9'700	1'958	25%	3.3%
.Dédommagements	121	122	130	133	129	114	120	126	4	4%	0.5%
.Prestations de services et livraisons, taxes	383	373	372	366	362	374	400	394	11	3%	0.4%
.Remboursements	69	70	70	69	69	67	64	72	3	4%	0.6%
.Revenus d'exploitation avec contrepartie	573	565	572	568	560	555	584	591	18	3%	0.5%
.Autres produits d'exploitation	85	88	81	83	97	88	83	80	-4	-5%	-0.8%
.PRODUITS D'EXPLOITATION	8'400	8'308	8'251	8'829	9'310	10'119	10'373	10'371	1'971	23%	3.1%
.Charges de personnel	2'535	2'603	2'651	2'637	2'855	2'944	2'999	3'027	492	19%	2.6%
.Charges de fonctionnement	432	420	444	443	510	500	555	572	140	32%	4.1%
.Subventions de fonct. et autres charges de transfert	2'661	2'812	2'950	2'891	3'150	3'334	3'560	3'680	1'019	38%	4.7%
.Prestations sociales - subventions PP	1'604	1'778	1'906	1'983	2'072	2'190	2'360	2'530	926	58%	6.7%
.Péréquation et parts de revenus	420	400	342	283	320	381	425	550	131	31%	4.0%
.Dédommagements	101	91	95	106	110	103	101	125	23	23%	3.0%
.Dotations aux amortissements	507	508	498	497	489	476	488	511	4	1%	0.1%
.Autres charges d'exploitation	150	149	139	137	136	136	139	140	-10	-7%	-1.0%
.CHARGES D'EXPLOITATION	8'410	8'762	9'025	8'975	9'641	10'063	10'628	11'136	2'725	32%	4.1%
.RESULTAT D'EXPLOITATION	-10	-454	-774	-146	-331	56	-255	-764	-754		
.Produits financiers	216	237	266	374	198	207	263	358	141	65%	7.5%
.dont BNS	39	39	117	234	-	-	28	156	117	305%	22.1%
.Charges financières	178	249	218	201	225	211	203	148	-30	-17%	-2.6%
.dont intérêt sur emprunt	167	142	138	120	140	119	104	82	-86	-51%	-9.7%
.dont intérêt passif prêt CPEG/FPTPG	-	101	74	70	67	64	62	52	52		
.RESULTAT FINANCIER	38	-12	47	173	-27	-4	60	210	172		
.RESULTAT NET	28	-466	-727	27	-358	53	-195	-554	-582		
Amortissement de la réserve budgétaire	-	119	120	120	118	101	61	45	45		
.EXCEDENT FINAL	28	-585	-847	-93	-476	-48	-256	-599	-627		

B. Évolution des revenus

Comme le montre le tableau ci-avant, l'essentiel des recettes de l'État provient des revenus fiscaux. Ils ont considérablement augmenté sur la période, +1'700 MCHF (+24%). L'augmentation des subventions reçues de 131 MCHF (+39%) est due principalement au versement de la Confédération pour les subsides LAMal ou les prestations complémentaires.

En tout, y compris les produits financiers, les revenus de l'État ont augmenté de 2'100 MCHF (+25%) entre 2019 et 2026, et ce malgré les baisses d'impôts sur les personnes morales et sur les personnes physiques. S'agissant des perspectives de recettes fiscales, il faut noter le risque lié à la forte concentration des provenances de celles-ci, notamment concernant les personnes morales.

C. Évolution des charges

1. Charges de personnel

L'augmentation des charges de personnel est importante, mais est moins élevée que la croissance des revenus : +492 MCHF (+19%). Cela représente 2'304 ETP supplémentaires (+25%). Les plus fortes augmentations en valeur absolue sont enregistrées dans la politique F Formation (+1'284 ETP) et dans la politique H Sécurité et population (+349 ETP), tandis que les plus fortes augmentations en % sont observées dans la politique C Cohésion sociale (+40%) et K Santé (+36%).

Pour mémoire, durant la période de janvier 2019 à décembre 2025, la population genevoise a crû de +7%⁵. On constate donc un écart important entre la croissance des effectifs nécessaires aux prestations de service public et celle de la population.

2. Charges de transfert

Les charges de transferts, soit les subventions, la péréquation et les dédommagements, augmentent de 2'200 MCHF (+44%) sur la période 2019 – 2026.

Elles se composent principalement des :

- Subventions aux personnes physiques, soit essentiellement les prestations sociales, +926 MCHF (+58%) ;
- Subventions de fonctionnement à des entités et diverses autres subventions, +1'109 MCHF (+38%) ;
- Péréquation financière fédérale, +143 MCHF (+35%).

Du côté des politiques publiques, les augmentations sont les plus fortes dans la politique C Cohésion sociale +1'040 MCHF (+54%), dans la politique K Santé +453 MCHF (+38%), dans la politique M Mobilité +244 MCHF (+79%) et dans la politique F Formation +201 MCHF (+26%). Une grande part de ces augmentations est due à des charges contraintes (voir ci-après au point D.).

⁵ Source : statistique.ge.ch , Domaine 01. Population

3. Autres charges

Les autres charges sont plutôt stables sur la période et n'augmentent que modestement. L'augmentation des dépenses générales s'explique principalement par les variations de valeur sur les créances. À noter que les charges financières de l'État ont considérablement diminué en raison de la baisse des intérêts et par un pilotage efficace de la dette.

D. Les charges contraintes

Depuis plusieurs années, les débats budgétaires tournent de plus en plus autour de la notion de charges contraintes. Dans les projets de budget, ces charges contraintes (y compris les charges mécaniques) prennent une place toujours plus importante. Les charges contraintes (ou dépenses liées) désignent des dépenses que l'État est obligé d'assumer en raison de cadres juridiques ou contractuels préexistants.

Le projet de budget 2026bis présente une forte hausse des charges contraintes et mécaniques, soit +362 MCHF par rapport au budget 2025. En comparaison, les priorités du Conseil d'État n'augmentent que de 111 MCHF.

Cette hausse des charges contraintes concerne principalement les prestations sociales sous conditions de ressources (subsides LAMal, aide sociale, prestations complémentaires AVS/AI fédérales et cantonales, aides au logement), les mesures liées à l'éducation spécialisée, les financements résiduels des soins hospitaliers, en EMS et à domicile, et la mobilité.

Contrairement aux dépenses dites "à bien plaire" ou discrétionnaires, le Conseil d'État et le Grand Conseil n'ont pratiquement aucune marge de manœuvre pour les réduire à court terme sans modifier au préalable une loi, un contrat ou une convention.

Ces dépenses dites contraintes sont dictées par trois types d'obligations principales :

- Les obligations légales (fédérales ou cantonales) : des lois imposent à l'État de fournir certaines prestations (p.ex. les prestations sociales, le financement résiduel des soins, etc.).
- Les obligations contractuelles qui incluent le remboursement de la dette (intérêts), les loyers pour les bâtiments administratifs ou les contrats de prestations avec des entités externes.
- Les structures de fonctionnement : une grande partie des charges de personnel est considérée comme contrainte, car on ne peut pas supprimer des postes de policiers, d'enseignants ou d'infirmiers du jour au lendemain sans risque de porter atteinte aux missions régaliennes de l'État.

Pour la politique budgétaire, la forte proportion de charges contraintes pose plusieurs défis :

- Rigidité budgétaire : en cas de déficit projeté, il est très difficile pour le Conseil d'État de "couper" dans les dépenses sans passer par des réformes législatives longues et politiquement sensibles.
- Effet d'éviction : comme les charges sociales et de santé ont tendance à augmenter mécaniquement avec le vieillissement de la population ou la démographie, elles tendent à "grignoter" la part du budget qui pourrait être allouée à de nouveaux projets.

- Débat politique : c'est souvent sur le faible pourcentage de dépenses non contraintes que se cristallisent les débats lors du vote du budget, car c'est le seul levier d'action immédiat.

Cette notion de charges contraintes n'est pas définie de manière claire, ni dans la loi, ni dans les projets de budget du Conseil d'État. De plus, les tableaux présentés ne portent que sur les augmentations de charges contraintes. Ainsi, il est impossible de savoir précisément si une charge inscrite au budget de l'État est une charge contrainte tant qu'elle ne présente pas une augmentation. Par exemple, quelle est la marge de manœuvre du Conseil d'État et du Grand Conseil sur chacune des prestations en cours ? Quelles sont celles qu'il est réellement possible de modifier chaque année ? Est-ce qu'il est possible de remettre en cause des contrats de prestations avant leur échéance s'ils ne présentent pas d'augmentation ?

Par ailleurs, les tableaux présentés dans l'exposé des motifs des budgets ne font pas la distinction entre les charges contraintes selon le niveau de décision. Il est pourtant évident qu'il y a une gradation dans la marge de manœuvre du Conseil d'État entre les obligations légales de niveau fédéral (par exemple, la péréquation fédérale), de niveau cantonal et celles qui découlent de ses propres règlements d'application. Par exemple, s'agissant des prestations sociales sous conditions de ressources, les barèmes et une bonne partie des seuils ou des montants se trouvent dans des règlements. Cela signifie que le Conseil d'État dispose d'une marge de manœuvre importante à chaque projet de budget qu'il s'agirait de calculer.

Indépendamment du présent projet de mesures d'économies, une amélioration bienvenue de la documentation budgétaire serait de disposer d'une liste exhaustive de ces charges contraintes, avec la mention de la marge de manœuvre du Conseil d'État et du Grand Conseil sur chacune des charges inscrites au budget de l'État.

E. Évolution des investissements

Investissements en mios de CHF	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025	PB bis 2026
Dépenses	785	731	770	775	704	731	756	871
Recettes	27	32	55	40	35	35	40	26
Net	757	699	715	735	669	696	716	845

L'évolution des investissements est globalement stable sur la période. Elle présente cependant une forte augmentation entre 2025 et 2026, avec la mise en œuvre de nombreux projets importants adoptés en 2024 et 2025, notamment relatifs à la transition écologique et numérique.

A noter que le Conseil d'État a présenté son plan d'intention des investissements 2026-2035 en septembre 2026. Ce plan (PII) prévoit un total des investissements de 14'700 MCHF répartis sur 10 ans, soit bien plus que ce qui a pu être budgété et réalisé ces dernières années.

En conséquence, on peut s'attendre à une augmentation conséquente des charges d'amortissements, de financement et d'exploitation liées aux investissements.

Considérant l'expérience des dernières années, on constate toutefois un écart systématique entre le plan d'intention des investissements et les projets effectivement réalisés.

F. Conclusion relative au diagnostic

Le canton de Genève bénéficie depuis plusieurs années de recettes fiscales particulièrement élevées, largement attribuables à la présence sur son territoire de grandes entreprises multinationales et de sièges internationaux générant des contributions fiscales importantes mais parfois volatiles et imprévisibles. Ces recettes supplémentaires, bien que favorables à court terme pour l'équilibre budgétaire, sont largement tributaires de facteurs externes tels que :

- les résultats financiers de quelques grands contribuables,
- les évolutions du contexte fiscal international,
- les cycles économiques sectoriels,
- les crises géopolitiques.

Il sied de rappeler que la plupart de ces grandes entreprises internationales, dont le siège est facilement délocalisable, ne réalisent pas leur chiffre d'affaires ni leur bénéfice principalement en Suisse. Cette structure de recettes expose les finances cantonales à un risque de variabilité significatif à moyen et long terme.

La progression soutenue des recettes fiscales extraordinaires a contribué à masquer la dynamique structurelle de croissance des dépenses publiques. Cette progression a également produit un effet économique bien documenté dans la littérature relative aux finances publiques : lorsque les recettes augmentent fortement, la contrainte budgétaire perçue diminue, ce qui tend à favoriser une croissance des dépenses de fonctionnement alignée sur la progression des recettes. C'est précisément ce qui s'est passé entre 2019 et 2025 avec une augmentation massive des charges liées à des rentrées fiscales particulièrement élevées.

Dans un contexte de ressources abondantes, la contrainte budgétaire perçue s'est mécaniquement atténuée, facilitant :

- l'extension progressive de certaines politiques publiques,
- l'augmentation des effectifs et des dépenses de fonctionnement,
- le développement de prestations nouvelles ou élargies sans réexamen systématique des prestations existantes.

Ce diagnostic met en évidence un risque croissant de déconnexion entre le niveau de prestations publiques offertes et la capacité financière structurelle du canton. Ainsi, le maintien de prestations élevées a été rendu possible, ces dernières années, par des recettes fiscales exceptionnellement dynamiques, mais dont le caractère durable ne peut être garanti.

IV. Synthèse des études relatives aux dépenses publiques du canton de Genève en comparaison intercantonale

Les études citées au chapitre II, section B, convergent vers un diagnostic commun : le canton de Genève figure durablement parmi les cantons aux dépenses publiques par habitant les plus élevées, tant au niveau cantonal que communal consolidé.

Ainsi Genève :

- présente un niveau de dépenses publiques parmi les plus élevés de Suisse, toutes politiques confondues (fonctionnement, santé, social, formation, mobilité, administration) ;
- supporte des coûts de fonctionnement nettement supérieurs à ceux des autres cantons suisses, sans que la qualité des prestations soit proportionnellement plus élevée. Les écarts observés se situent entre +30 % et +90 % selon les domaines, plaçant Genève en tête des cantons les plus dépensiers en Suisse.

Selon les auteurs de ces études, les causes sont à la fois structurelles (centralisation, densité institutionnelle, coût du foncier et niveau élevé des salaires) et organisationnelles (fragmentation, manque de coordination et de mutualisation, procédures lourdes). Relativement aux causes organisationnelles, les études mettent en évidence une efficacité inférieure à la moyenne nationale dans plusieurs domaines, en raison des facteurs suivants :

- Centralisation excessive des dépenses et décisions au niveau cantonal vs communal ;
- Croissance rapide des emplois du secteur public sans lien direct avec la qualité des prestations ;
- Faible mutualisation entre services de l'État et entre canton et communes ;
- Complexité administrative et fragmentation institutionnelle (services multiples pour des prestations proches, nombreuses entités publiques autonomes) ;
- Salaires et charges sociales nettement supérieurs à la moyenne suisse ;
- Culture de gestion budgétaire faible, peu axée sur la performance.

Les domaines principaux de la cherté genevoise relevés par les auteurs de ces études sont les suivants :

Domaine	Position de Genève	Écart par rapport à la moyenne suisse	Commentaires-clés
Dépenses de fonctionnement générales	Dépense publique par habitant la plus coûteuse de Suisse (≈ 13'800 CHF à GE vs moy. 10'000 CHF)	+35 à +45 %	Poids des salaires, densité institutionnelle, faible mutualisation.
Aide sociale	Organisation peu efficiente. Aide plus magnanime que dans les autres cantons	+50 % surcoûts estimés	Forte demande, prestations larges, gestion fragmentée.
Santé et hôpitaux	Système très coûteux	+160 MCHF/an de surcoûts	Organisation lourde, coordination entre acteurs de santé insuffisante, poids des salaires.

Domaine	Position de Genève	Écart par rapport à la moyenne suisse	Commentaires-clés
Formation / éducation	Coûts élevés	+20 %	Classes avec moins d'élèves, salaires élevés, taux d'encadrement élevé.

Les principaux leviers d'amélioration récurrents identifiés par ces études sont les suivants :

- Simplification des structures institutionnelles et clarification des compétences ;
- Digitalisation intégrale des processus administratifs (guichet unique, automatisation, principe du « Once only ») ;
- Gestion active des effectifs et pilotage centralisé de la masse salariale ;
- Mutualisation interservices (RH, finances, IT, logistique) ;
- Pilotage par objectifs et indicateurs de performance incluant la mesure des coûts ;
- Réévaluation du périmètre des prestations publiques par rapport à ce qu'offrent les autres cantons ;
- Renforcement de la gouvernance financière et du benchmarking intercantonal.

Ces leviers confirment les réflexions du groupe ECOGE de privilégier la recherche de gains d'efficacité et d'économies dans les charges de fonctionnement dans les domaines les plus coûteux en comparaison intercantonale, plutôt que la recherche de revenus supplémentaires, afin de préserver l'attractivité économique et la compétitivité du canton. Le principal axe de travail du groupe ECOGE a alors été d'analyser des mesures permettant à l'État de Genève de rester un canton offrant des prestations de qualité à sa population et à son personnel, toutefois en faisant évoluer leurs niveaux vers la moyenne des cantons.

L'analyse complète des études intercantionales et des plans d'économies figure en Annexe 5.

V. Mesures d'économies

Les mesures d'économies proposées par le groupe ECOGE sont de trois ordres :

- 58 mesures pouvant être appliquées à court terme et produisant des effets chiffrables au projet de budget de fonctionnement 2027, 2028 ou 2029. Ces mesures atteignent 533 MCHF d'économies en 2029 par rapport au projet de budget 2026 et répondent à l'objectif du mandat d'identifier 500 MCHF/an d'économies au terme du PFQ en 2029. Elles sont décrites au point A. ci-après et présentées en [Annexe 1](#).
- 19 mesures complémentaires à moyen terme nécessitant des modifications structurelles ou législatives dont les effets financiers ne sont pas immédiatement chiffrables, mais estimés à un total supérieur à 300 MCHF/an. Ces mesures s'ajoutent à l'objectif de 500 MCHF prévu par le mandat. Elles sont décrites au point B. ci-après et présentées en [Annexe 2](#).
- 2 mesures portant sur les investissements. Elles sont décrites au point C. ci-après.

A. Mesures à court terme

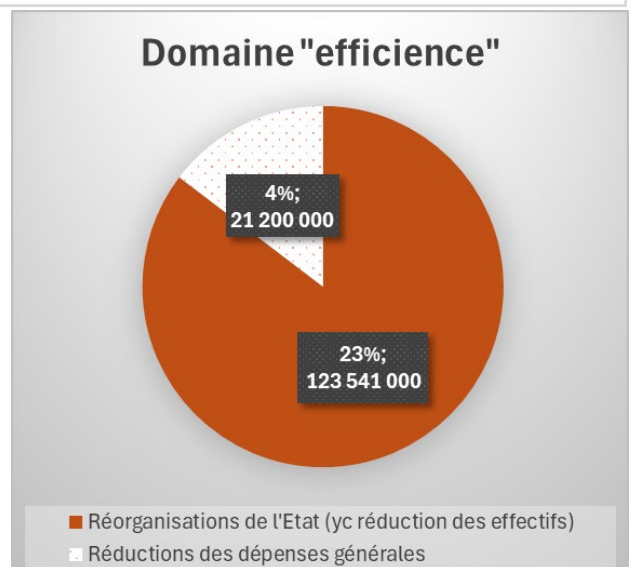
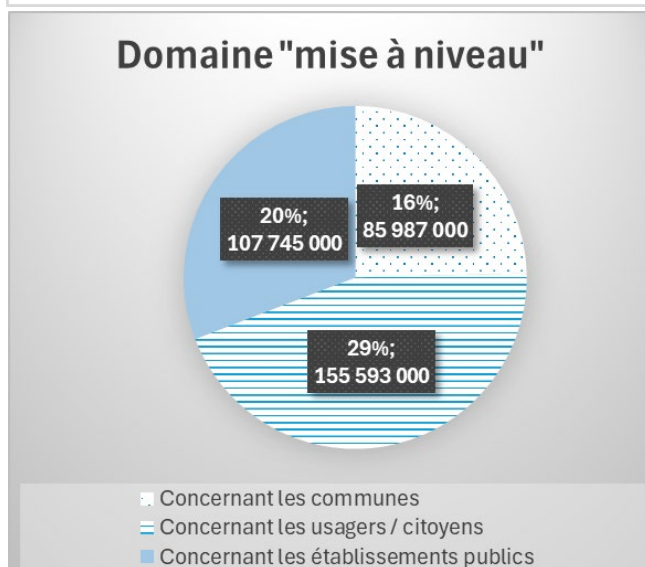
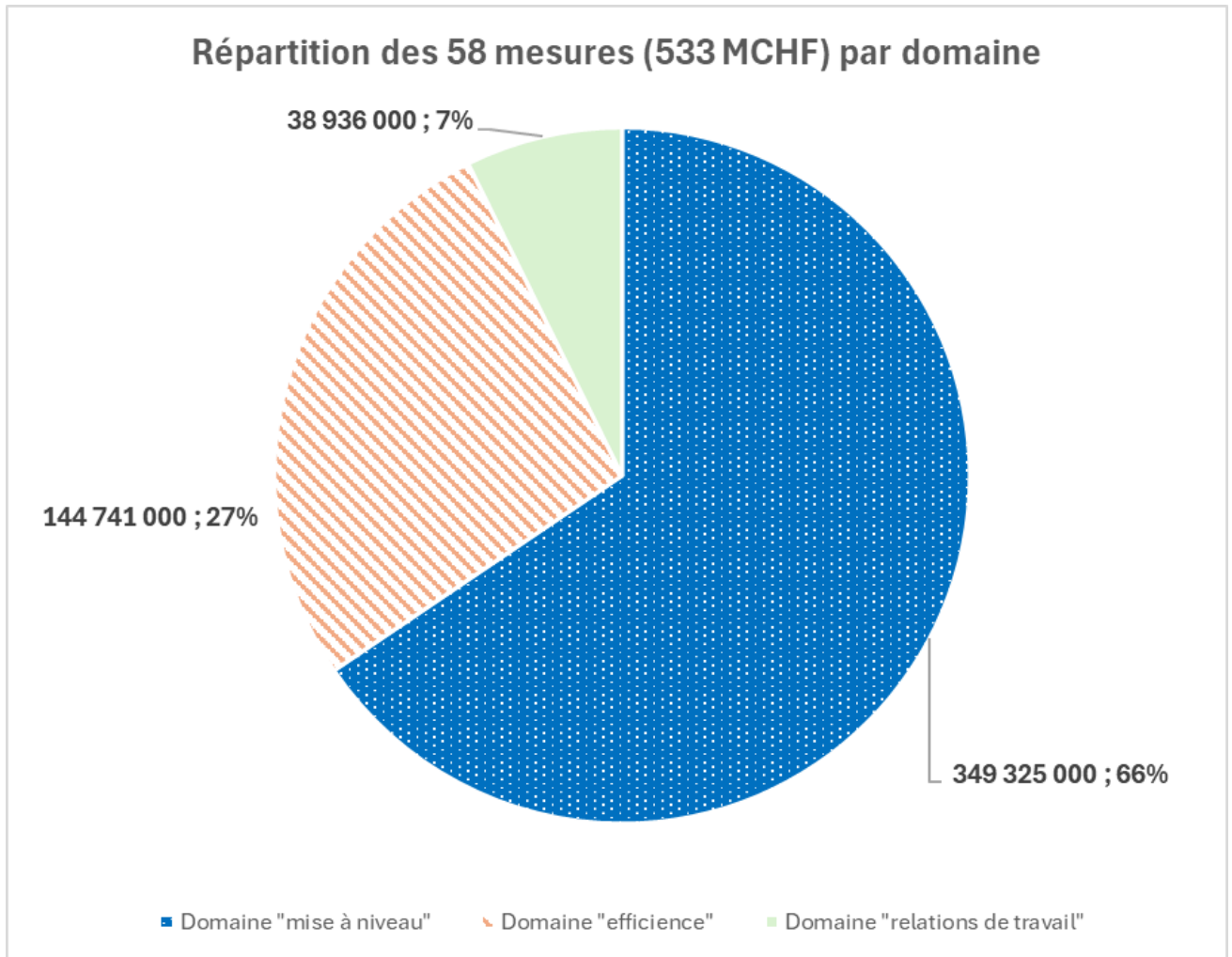
Les 58 mesures d'économies à court terme identifiées par le groupe de travail améliorent le projet de budget 2029 de 533 MCHF et peuvent être regroupées dans trois grands domaines distincts :

- **Les mesures de « mise à niveau » (349 MCHF, 66%)** : sur la base des comparaisons intercantionales précitées, il s'agit de mesures visant à adapter le niveau de prise en charge de prestations actuellement assurées par l'État, ou à demander à l'utilisateur ou à une autre entité publique une participation plus importante au coût de la prestation financée par l'État. Dans ces cas de mise à niveau, la prestation publique est a priori inchangée tant en ce qui concerne son contenu en faveur de l'utilisateur ou du citoyen que de son coût de production. Trois grands groupes composent ces mesures de mise à niveau :
 - **Les communes (86 MCHF, 16%)** : par exemple, la participation des communes au financement des transports publics ; la prise en charge complète de la FASE par les communes.
 - **Les usagers ou citoyens (156 MCHF, 29%)** : il s'agit de mesures réduisant certaines aides individuelles ou augmentant le prix de certains services publics. Par exemple, la prise en compte du taux d'activité de référence dans le calcul du RDU donnant droit à des prestations sociales ; la réduction des prestations circonstanciées de l'aide sociale ; l'augmentation des taxes universitaires ; la suppression de la prise en charge des abonnements TPG pour les jeunes et les seniors et l'augmentation du prix de certains billets ; l'indexation de la taxe personnelle au coût de la vie.
 - **Les établissements publics (108 MCHF, 20%)** : il s'agit de mesures réduisant les subventions à des établissements publics ou augmentant les revenus de l'État. Par exemple, l'augmentation du dividende de la BCGE (dont l'État est l'actionnaire principal) ; la réduction de la subvention aux HUG via l'adaptation de celle-ci aux nouveaux tarifs hospitaliers ou via l'adaptation des missions d'intérêt général, ou encore la réduction de la ligne budgétaire relative aux prestations stationnaires hospitalières du fait de la réduction du nombre et de la durée des séjours hospitaliers.

- **Les mesures « d'efficience » (145 MCHF, 27%)** : il s'agit de mesures visant à réduire le coût des prestations publiques, sans toucher aux avantages individuels du personnel. Deux grands groupes composent ces mesures d'efficience :
 - o **Les réorganisations de l'État (124 MCHF, 23%)** : par exemple, le non-remplacement partiel des départs ; la mutualisation de fonctions de support.
 - o **Les réductions de dépenses générales (21 MCHF, 4%)** : par exemple, la réduction du volume d'investissement annuel, du fait d'une nouvelle procédure de priorisation et d'arbitrage, qui induit une réduction des charges d'exploitation qui auraient été consenties si l'investissement avait eu lieu ; la diminution du report des montants non dépensés des dépenses générales.

- **Les mesures « d'ajustement des relations de travail » (39 MCHF, 7%)** : comme les études intercantionales le démontrent, le personnel de l'État de Genève dispose d'un salaire parmi les plus élevés des cantons avec une durée du travail parmi les plus faibles. Les mesures visent ici à ramener les avantages du personnel de l'État en direction de la moyenne de ceux octroyés dans les autres cantons. Il s'agit par exemple de diminuer la durée du délai de protection en cas de maladie ; de supprimer les jours de vacances supplémentaires offerts pour le pont de fin d'année ; de supprimer certaines décharges horaires d'enseignants afin d'atteindre une égalité de traitement avec leurs collègues.

Sous forme graphique, cette répartition se présente ainsi :



La liste des mesures par domaine, classée par politique publique, est la suivante :

#	Domaine "Mise à niveau" - Liste des mesures à court terme	Montant PB29 CHF
	A Autorités et gouvernance	1 287 000
13	Participation des communes au budget de la Cour des comptes	1 287 000
	C Cohésion sociale	108 300 000
21	Prise en compte du taux d'activité dans le calcul du RDU permettant d'obtenir des prestations sociales	30 000 000
22	Réduction des prestations circonstanciées accordées dans le cadre de l'aide sociale	6 500 000
23	Modification de la franchise sur le revenu dans le cadre de l'aide sociale	7 100 000
24	Transfert à la Ville de Genève de la maison de vacances pour personnes âgées « Nouvelle Roseraie »	1 700 000
26	Alignement des prestations complémentaires cantonales à la moyenne suisse	30 000 000
27	Diminution du prix de pension EMS	3 000 000
28	Augmentation des contributions du résident EMS	3 000 000
30	Transfert complet de la Fondation pour l'animation socio-culturelle (FASe) aux communes	27 000 000
	D Culture, sports et loisirs	7 000 000
31	Réduction du financement cantonal dévolu à la culture	7 000 000
	E Environnement	580 000
32	Taxes d'amarrage - OCEau	580 000
	F Formation	16 778 000
37	Alignement de Genève sur les autres cantons pour les subventions aux cours inter-entreprises	6 745 000
38	Alignement des taxes universitaires GE avec la moyenne romande	6 333 000
39	Suppression de la dîme du livre	1 000 000
43	Suppression de la subvention accordée à la Fondation pour le développement de l'accueil préscolaire (FDAP)	2 700 000
	I Impôts et finances	37 100 000
45	Augmentation du dividende de la BCGE pour les actionnaires	33 000 000
46	Indexation de la taxe personnelle au coût de la vie	3 200 000
48	Modification du taux d'intérêt de la garantie cantonale en faveur des Rentes Genevoises	900 000
	J Justice	480 000
49	Adaptation des émoluments du Pouvoir judiciaire au coût de la vie	480 000
	K Santé	67 400 000
50	Diminution du nombre et de la durée des séjours hospitaliers	25 000 000
51	Adaptation de l'indemnité correctrice des HUG aux tarifs	20 000 000
52	Révision de la liste des missions d'intérêt général confiées aux HUG et à l'IMAD	16 400 000
53	Augmentation de la participation des bénéficiaires de soins à domicile	6 000 000
	M Mobilité	110 400 000
54	Suppression de l'art. 20 de la Loi sur les routes	18 000 000
55	Nouvelle répartition des coûts TPG entre canton et communes	30 000 000
56	Augmentation du taux de couverture des TPG par les rentrées financières	18 000 000
57	Suppression de la prise en charge par l'État des abonnements TPG jeunes et retraités	42 400 000
58	Nouvel émolument en matière de chantiers sur la voie publique	2 000 000
	Total Domaine "Mise à niveau"	349 325 000

Domaine "Efficience" - Liste des mesures à court terme		Montant PB29
		CHF
Multiple		87 660 000
1	Non-remplacement partiel des départs (attrition) Petit Etat	42 246 000
2	Non-remplacement partiel des départs (attrition) dans les EPA subventionnés appliquant la LPAC	13 641 000
5	Révision de la stratégie d'outsourcing des EPA en fonction des benchmarks, et l'outsourcing en général pour les EPA appliquant la LPAC	9 430 000
6	Centralisation de la paie des institutions appliquant la LPAC	906 000
8	Diminution des dépenses générales – attribution d'une enveloppe négative couvert par les reports de crédits LGAF	15 000 000
9	Plafonnement des investissements - effet sur les charges de fonctionnement	5 000 000
10	Réduction du nombre d'administrateurs au sein des EPA principaux	887 000
11	Réduction du nombre de membres de Conseils d'administration au sein des EPA (hors EPA principaux et hors FIDP)	550 000
A Autorités et gouvernance		6 894 000
12	Conseil d'État à 5 membres et 5 départements	6 894 000
B Etats-majors et prestations transversales		25 246 000
14	Regroupement hiérarchique des fonctions RH tout en maintenant un ancrage fonctionnel dans les départements	7 726 000
15	Optimisation des dispositifs d'audit et contrôle interne de l'État (Gestion des Risques et de la Qualité - GRQ)	824 000
16	Suppression de plusieurs postes de chargé de communication ou fonction analogue	1 481 000
17	OCSIN - Transformation graduelle des contrats L.S.E. en auxiliaires	7 500 000
18	ÉTAT – Réduction de la voilure des fonctions d'État-major pour les politiques publiques déjà gérées par des offices	3 515 000
19	Meilleure utilisation des surfaces administratives	3 000 000
20	Vente d'actifs non absolument nécessaires à l'État (partie résultat)	1 200 000
C Cohésion sociale		7 060 000
25	Intégration des services SPC et SAM à l'OCAS	4 983 000
29	Augmentation à 10% du nombre de chambres à 2 lits dans les EMS	2 077 000
F Formation		12 981 000
35	Augmentation du nombre de périodes d'enseignement des maîtres et maîtresses de disciplines spéciales au secondaire (gymnastique, arts, etc.)	4 600 000
36	Hausse d'un élève par classe au CO	5 740 000
40	Optimisation des salles de cours UNIGE	1 000 000
41	Augmentation de 20 élèves admis à la FEP / IUFE	460 000
42	Suppression du SRED et transfert de ses tâches à l'UNIGE et à l'OCSTAT	1 181 000
G Aménagement et logement		-
44	Fusion des 5 FIDP et réduction de la taille du Conseil FIDP résiduel	-
I Impôts et finances		4 900 000
47	Adaptation du nombre de contrôleurs fiscaux	4 900 000
Total domaine "Efficience"		144 741 000

Domaine "Relations de travail" - Liste des mesures à court terme		Montant PB29
		CHF
Multiple		35 244 000
3	Diminution du délai de protection en cas de maladie	28 200 000
4	Suppression du pont de fin d'année offert	6 100 000
7	Adaptation de l'indemnité téléphone aux coûts réels	944 000
F Formation		3 692 000
33	Passage de la décharge d'âge des enseignants de 58 ans à 60 ans	1 950 000
34	Abandon de la décharge spéciale pour les enseignants de français et de sciences humaines	1 742 000
Total domaine "Relations de travail"		38 936 000

Le récapitulatif des différentes mesures par politique publique, après répartition des mesures "Multiple" au prorata des charges des politiques publiques, est le suivant :

Mesures en CHF	Mesures de mise à niveau			Mesures d'efficience			Mesures d'ajustement des relations de travail avec le personnel	TOTAL	En % des charges du PB 26 de la pol. pub.
	Concernant les communes	Concernant les usagers / citoyens	Concernant les établissements publics	Liées à des réorganisations de l'Etat (yc réduction des effectifs)	Liées à des réductions des dépenses générales				
A Autorités et gouvernance	1 287 000	-	-	7 459 790	167 245	294 719	9 208 754	10%	
B Etats-majors et prestations transversales	-	-	-	29 114 030	2 698 087	2 639 930	34 452 047	4%	
C Cohésion sociale	28 700 000	76 600 000	3 000 000	25 496 312	5 449 693	9 603 449	148 849 454	5%	
D Culture, sports et loisirs	7 000 000	-	-	367 161	108 531	191 254	7 666 946	13%	
E Environnement	-	580 000	-	662 094	195 712	344 884	1 782 690	2%	
F Formation	1 000 000	6 333 000	9 445 000	28 546 231	4 601 014	11 799 907	61 725 152	2%	
G Aménagement et logement	-	-	-	896 837	265 101	467 161	1 629 098	1%	
H Sécurité et population	-	-	-	4 159 155	1 229 428	2 166 498	7 555 081	1%	
I Impôts et finances	-	3 200 000	33 900 000	10 076 372	1 530 113	2 696 365	51 402 850	6%	
J Justice	-	480 000	-	1 480 683	437 683	771 286	3 169 653	1%	
K Santé	-	6 000 000	61 400 000	10 202 268	3 015 746	5 314 347	85 932 362	5%	
L Economie et emploi	-	-	-	884 799	261 543	460 890	1 607 231	1%	
M Mobilité	48 000 000	62 400 000	-	4 195 269	1 240 103	2 185 310	118 020 682	17%	
TOTAL	85 987 000	155 593 000	107 745 000	123 541 000	21 200 000	38 936 000	533 002 000	5%	
en % du total des mesures	16.1%	29.2%	20.2%	23.2%	4.0%	7.3%	100%		

Toutes ces mesures sont présentées en Annexe 1, sous forme de fiches opérationnelles (#1 à #58) décrivant les enjeux financiers, les contraintes de faisabilité, la variation en CHF par rapport au PB 26 et les impacts potentiels de la mesure sur la population ou le personnel de l'État. Elles sont classées par politique publique, en commençant par une section « Multiple » présentant les mesures ayant un impact sur plusieurs politiques publiques.

B. Mesures complémentaires à moyen terme

Les 19 mesures complémentaires à moyen terme relèvent de modifications législatives ou de transformations structurelles dont les effets financiers ne sont pas immédiatement chiffrables, mais qui constituent des leviers essentiels à moyen et long terme pour améliorer l'efficacité de l'État.

Les axes principaux de ces mesures complémentaires, dont les effets sont estimés à un montant supérieur à 300 MCHF/an, concernent principalement :

- le système de santé : revoir la structure de la filière des soins infirmiers aux HUG, revoir l'indemnité corrective et mettre en place un mécanisme de frein aux déficits cumulés des HUG, recentrer la mission de soins des HUG, etc., avec des potentiels d'économie supérieurs à 150 MCHF/an ;
- la gestion des ressources humaines : assouplir les dispositions de la LPAC en matière de résiliation des rapports de travail et de changement d'affectation ; augmentation du temps de travail hebdomadaire à 41h30 dans l'administration cantonale et les établissements subventionnés, soit comme dans le canton de Vaud, avec des potentiels d'économie supérieurs à 100 MCHF/an.

Les 19 mesures à moyen terme sont présentées en Annexe 2, sous forme de fiches individuelles (MT1 à MT19) décrivant les enjeux financiers, les contraintes de faisabilité et les impacts potentiels de la mesure sur la population ou le personnel de l'État. Elles sont classées par politique publique, en commençant par une section « Multiple » présentant les mesures ayant un impact sur plusieurs politiques publiques.

C. Mesures portant sur les investissements

La première mesure propose une méthode permettant de plafonner le volume annuel global des investissements publics cantonaux. La méthode permet de réduire de 100 MCHF/an les montants prévus au PII dès 2029, par un processus de sélection ex ante des projets, une analyse multicritère formalisée permettant de classer les projets et l'introduction d'un seuil éliminatoire explicite (« ligne rouge ») pour les projets ne répondant pas aux critères minimaux.

La note détaillée figure en Annexe 3. L'impact sur les charges de fonctionnement est estimé à 5 MCHF/an (récurrent) et est décrit dans la fiche 9 de l'Annexe 1.

La seconde mesure valorise un gain unique de 52 MCHF (désinvestissement) lié à la vente d'actifs non absolument nécessaires aux politiques publiques de l'État. En effet, l'État détient un certain nombre de biens immobiliers occupés par des services de l'État, voire par des privés, qui pourraient être vendus et, le cas échéant, remplacés par des locaux beaucoup moins chers. De manière très conservatrice,

L'OCBA chiffre la valeur nette de biens cessibles à environ 52 MCHF (note de service de l'OCBA au SG DT, « Aliénation de biens non affectés aux prestations publiques », 5 février 2026). Toutefois l'OCBA a exclu de sa liste les biens concourant à la délivrance de prestations publiques (p.ex. les ECPS (OMP-DIP) et la maison du Vallon (OCD)), alors que certains de ces biens pourraient être vendus à des prix nettement plus élevés que leur valeur de remplacement.

L'impact sur les charges de fonctionnement est estimé à 1.2 MCHF/an et est décrit dans la fiche 20 de [l'Annexe 1](#).

Par ailleurs, les départements de surveillance sont invités à examiner la situation des établissements publics autonomes, notamment aux HUG et à l'HG, afin de procéder, le cas échéant, à des ventes d'actifs cessibles de la même façon qu'à l'État.

VI. Autres recommandations

Enfin, le groupe ECOGE a identifié, sous forme de questionnements au fil de ses analyses, quelques thématiques (non exhaustives) qu'il serait hautement souhaitable d'investiguer dans la même logique d'amélioration de l'efficacité de l'État. Ces thématiques sont présentées en [Annexe 4](#).

VII. Conditions de réussite de la mise en œuvre des mesures

Les analyses menées dans ce rapport mettent en évidence une densité normative et institutionnelle élevée génératrice de coûts supplémentaires et de complexité administrative. La réussite du plan suppose dès lors une clarification des compétences entre les différents niveaux institutionnels, une rationalisation des structures existantes et une réduction des doublons et des interfaces inutiles.

Les décisions finales inhérentes au Conseil d'État doivent s'accompagner d'un dispositif de mise en œuvre structuré et robuste. Le plan de mesures ne relève en effet pas uniquement d'une démarche technique d'optimisation des dépenses, mais bien d'un choix stratégique visant à garantir, sur le long terme, la soutenabilité des finances publiques, la crédibilité de l'action de l'État et la préservation de sa capacité d'intervention.

Dans un contexte marqué par une progression structurelle des charges, une dépendance partielle à des recettes fiscales volatiles et des écarts significatifs par rapport aux autres cantons en matière de coûts, la réussite du plan suppose une volonté politique forte, constante et assumée dans la durée. Dans cette perspective, deux conditions principales de réussite apparaissent déterminantes.

a) Un pilotage stratégique au niveau du Conseil d'État et opérationnel au niveau du Collège des Secrétaires généraux

La première condition de réussite réside dans un pilotage centralisé, stratégique et transversal des réformes proposées par ce plan d'économie.

Cela implique d'effectuer des arbitrages clairs entre politiques publiques, de prioriser les missions essentielles de l'État et de fixer un cap cohérent et stable y compris face aux résistances institutionnelles, syndicales ou sectorielles.

En soutien au Conseil d'État, il s'agit de nommer une instance de pilotage opérationnel dédiée pour conduire ce plan. Au lieu de créer une task force ad hoc sans réelle légitimité parce que parallèle aux instances institutionnelles en place, il est proposé de s'appuyer sur l'instance administrative de plus haut niveau de l'État, soit le Collège des secrétaires généraux (CSGx).

Pour le suivi opérationnel du déploiement du plan, ledit collège pourrait s'adjoindre un chef de projet, qui devrait être soutenu par le membre interne en activité du groupe de travail ayant réalisé le présent mandat pour assurer le bon suivi des travaux menés jusqu'ici.

Le Collège des secrétaires généraux doit être doté d'un mandat explicite du Conseil d'État et d'une capacité d'intervention transversale sur l'ensemble des départements. Il doit permettre au Conseil d'État de disposer d'une vision consolidée et en temps réel de l'avancement des mesures, et de réagir rapidement en cas de dérive ou de blocage.

La mise en œuvre des mesures d'économies impliquera nécessairement des transformations organisationnelles, des redéploiements de ressources et, dans certains cas, des remises en question de dispositifs existants. Elle implique également d'accepter que toute mesure d'efficacité de ce plan suscitera naturellement des oppositions, puisqu'elle réduira les moyens d'actions actuellement à disposition et augmentera la nécessité de fixer des priorités.

Le Collège des secrétaires généraux est ainsi appelé à assumer les mesures retenues par le Conseil d'État dans une logique d'intérêt général et de responsabilité financière quand bien même plusieurs mesures visent explicitement à réduire la dotation en personnel de ces mêmes départements. A cet égard, la fermeté et la solidarité du Conseil d'État est indispensable. La réussite du plan suppose dès lors une capacité à conduire le changement de manière déterminée : un dialogue social structuré, une communication politique transparente sur les objectifs à atteindre et les impacts des mesures, une responsabilisation accrue en matière d'efficacité des dépenses publiques, un pilotage par la performance de l'action de l'Etat, et des dispositifs de formation adaptés aux nouvelles compétences requises.

b) un renforcement du pilotage centralisé et de la gouvernance financière

Dans un contexte de contraction financière, la dispersion actuelle des responsabilités et la multiplicité des centres de décision constituent un frein majeur à la maîtrise des dépenses et à la conduite de réformes transversales. La décentralisation pratiquée actuellement a progressivement conduit à des surcoûts et des solutions spécifiques augmentant la complexité de gestion, et à un « travail en silo » peu compatible avec les exigences d'une gestion efficace des deniers publics. Si la décentralisation, notamment des fonctions de support, est régulièrement pratiquée par les entreprises privées, ces dernières disposent, en cas de retournement conjoncturel, d'une souplesse de gestion dans le cadre des rapports de travail dont ne peut profiter l'administration cantonale en raison des règles de la LPAC.

Un pilotage centralisé renforcé doit dès lors permettre de dépasser les logiques en silos et d'assurer une vision globale des priorités de l'État. Ce pilotage implique un arbitrage stratégique consolidé du Conseil d'État et un renforcement du rôle du département en charge des finances dans la maîtrise des activités de support RH, Gestion des risques et Finance.

En conséquence, il apparaît que la mise en œuvre des mesures d'économies proposées ne se limite pas à une juxtaposition d'actions techniques ou budgétaires. Elle implique une transformation structurelle et culturelle du fonctionnement de l'État, tant dans ses modes de gouvernance que dans sa culture administrative. Les constats établis dans le diagnostic – notamment en matière de

fragmentation institutionnelle, de décentralisation sans pilotage ni contrôles suffisants des résultats, de complexité des processus et de coûts supérieurs à la moyenne intercantonale – appellent bien une réponse systémique telle que celle présentée ci-avant.

VIII. Conclusion

Les mesures proposées par le groupe ECOGE traduisent la prise de conscience d'un enjeu fondamental : la nécessité de rétablir durablement un équilibre entre le niveau des prestations publiques, leur efficacité et la capacité financière du canton.

Les constats établis dans le cadre du présent rapport sont clairs :

- le niveau de dépenses publiques genevoises est structurellement élevé ;
- les potentiels de gains d'efficacité sont importants ;
- les risques liés à la volatilité des recettes sont réels.

La mise en œuvre des mesures implique des choix politiques assumés, une capacité à conduire des réformes structurelles et une volonté constante dans la durée.

Ces mesures ne constituent pas un aboutissement, mais le point de départ d'une transformation durable de l'action publique genevoise : passer d'une logique historiquement centrée sur les moyens à une logique orientée vers les résultats et la mesure de l'impact des politiques publiques. Il s'agit d'une démarche à long terme visant à renforcer l'efficacité de l'action publique, à améliorer le pilotage des dépenses et à garantir la soutenabilité des finances cantonales dans un contexte économique de plus en plus incertain.

La réussite de ces mesures repose sur plusieurs conditions essentielles : une volonté politique constante, un dialogue social structuré et transparent, une communication claire sur les objectifs poursuivis, ainsi qu'un suivi rigoureux et une capacité d'adaptation en fonction des résultats observés.

Cela suppose que le Conseil d'État fixe des objectifs mesurables et vérifiables, conditionne les ressources à l'atteinte de résultats et renforce les mécanismes de redevabilité au sein de l'administration.

La réussite de ces mesures repose également sur la capacité de l'État à être exemplaire dans sa propre gestion. Dans un canton où le niveau de dépenses publiques est élevé, la crédibilité de l'action publique dépend de la démonstration que chaque franc dépensé est justifié, utile et efficace.

ANNEXE 1 : 58 mesures d'économies pour le PFQ 2026-2029

« Multiple »

1. Mesures ayant un impact sur plusieurs politiques publiques

Non-remplacement partiel des départs (attrition) Petit État

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine			1 / Efficience		
Thème			Organisation		
Politique publique			Multiple		
Type d'économie			Réduction de charges		
Montant estimé pour l'État (CHF)			42'246'000		
Type d'effet			Récurent		
Var. 2027 CHF	13'454'411	Var. 2028 CHF	14'290'430	Var. 2029 CHF	14'501'159
Niveau décisionnel			Conseil d'État		
Délai estimé de réalisation			Dès PB 27		

DESCRIPTION
<p>Chaque année, plus de 500 ETP, représentant près de 800 personnes, quittent l'administration cantonale, principalement en raison de départs à la retraite ou de fins de rapports de service. Ces départs sont aujourd'hui, dans l'immense majorité des cas, remplacés automatiquement, sans remise en question systématique des besoins réels ou de l'organisation du travail.</p> <p>La mesure consiste à ne pas remplacer automatiquement l'ensemble des départs naturels, selon des règles différenciées applicables aux 581 fonctions inventoriées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • par défaut tous les postes sont remplacés dans les fonctions de contact avec les usagers ou les fonctions impératives pour l'accomplissement de la tâche publique (enseignants, policiers, gardiens de prison, taxateurs, services de guichets, inspection du travail, inspection véhicules, médecins, laborants, logopédistes, techniciens IT, etc.) ; • 1 poste sur 2 non remplacé dans les fonctions de "back office" (secrétaire, commis administratif, conseiller de direction, adjoint de direction, adjoint scientifique, ...) ; • 1 poste sur 3 non remplacé dans les fonctions hybrides de "back office" et d'encadrement (chefs de secteur, chefs de groupe, ...) ; • 1 poste sur 4 non remplacé dans les fonctions strictes d'encadrement (chef de service, directeur, ...). <p>Cela ferait env. 90 postes par année, en 2027, 2028 et 2029, qui ne seraient pas repourvus et feraient l'objet d'une suppression de poste formelle, sans devoir verser d'indemnités étant donné que ledit poste n'aurait pas de titulaire.</p> <p>Cette mesure pourrait être d'autant plus atténuée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le fait que plus de 30 MCHF par an ne sont pas dépensés dans la nature 30 pour l'ensemble de l'État, en lien avec env. 200 postes vacants non repourvus, et ce en dehors de l'effet Noria calculé séparément ; - par l'adoption, le cas échéant, de la mesure liée à l'augmentation du temps de travail à 41h30 / semaine, représentant près de 200 postes/an, qui figure dans le chapitre « mesures complémentaires à moyen terme ».

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Directive interne.

La mesure doit impérativement être accompagnée :

- d'une analyse des charges de travail (notamment des métiers potentiellement les plus touchés par l'automatisation et l'IA, pour déterminer là où des postes pourraient / devraient disparaître) et des organigrammes (afin de détecter les fonctions de « sur-qualité » de certaines prestations),
- d'une politique de recrutement interdisant, pour certains postes pouvant être repourvus à l'interne, le recrutement externe dans un certain délai,
- d'une priorisation explicite des missions,
- d'un suivi régulier des effets organisationnels.

La crédibilité de la mesure repose sur une application cohérente entre départements et une transparence sur les postes non remplacés. La démarche s'inscrit dans une logique de ciblage des fonctions concernées (« back office », fonctions remplaçables par l'IA, fonctions en contact avec les usagers lorsque nécessaire, etc.) avec prise en compte des besoins métiers et avec une articulation avec des mesures d'organisation et de priorisation

Dans ce cadre, l'attrition constitue un levier de pilotage et non une réduction « aveugle » des moyens.

Les limites principales sont :

- le risque de surcharge pour les équipes restantes,
- la tentation de recréer indirectement des postes via des mandats externes,
- la difficulté à opérer un ciblage fin sans pilotage RH renforcé.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Dans d'autres pays (France, Royaume-Uni, Grèce), des expériences d'attrition au niveau national ont pu dégrader la qualité des services publics et entraîner des pertes de connaissance, car elles reposaient sur des politiques d'attrition massives, mécaniques et non ciblées, dont les limites ont précisément été documentées. Ce ne sont pas les principes d'attrition en tant que tels qui ont montré leurs limites, mais leur application uniforme et non pilotée. La présente proposition s'inscrit dans un contexte très différent, avec un pilotage ciblé par l'OPE et considérant que parallèlement à 90 postes non repourvus l'État dispose de 200 postes non encore occupés de même qu'un potentiel de 200 postes supplémentaires liés une augmentation de la durée du travail.

Non-remplacement partiel des départs (attrition) dans les EPA subventionnés appliquant la LPAC

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		2 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		13'641'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	4'547'190	Var. 2028 CHF	4'547'190	Var. 2029 CHF	4'546'620
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Chaque année entre 2027 et 2029, entre 264 et 517 ETP vont quitter les HUG, l'IMAD, les EPI, l'HG et l'UNIGE en raison de départs à la retraite. Ces départs sont aujourd'hui, dans l'immense majorité des cas, remplacés automatiquement, sans remise en question systématique des besoins réels ou de l'organisation du travail.</p> <p>La mesure consiste à ne pas remplacer automatiquement l'ensemble des départs naturels pour les fonctions qui ne sont pas directement en contact avec les usagers ou les fonctions impératives pour l'accomplissement de la tâche publique, sur la base d'un poste sur deux qui ne serait pas remplacé dans les fonctions de "back office" (secrétaire, commis administratif, conseiller de direction, adjoint de direction, adjoint scientifique, ...).</p> <p>Sur les 1'116 ETP qui vont partir à la retraite entre 2027 et 2029, 180 sont identifiés comme back office. En moyenne cela ferait 60 postes par année, en 2027, 2028 et 2029, dont la moitié ne seraient pas repourvus, sans devoir verser d'indemnités étant donné que ledit poste n'aurait pas de titulaire.</p> <p>Cette mesure pourrait être d'autant plus atténuée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le fait que plusieurs MCHF par an ne sont pas dépensés dans la nature 30 pour ces entités, en lien avec les postes vacants non repourvus, et ce en dehors de l'effet Noria calculé séparément ; - par l'adoption, le cas échéant, de la mesure liée à l'augmentation du temps de travail à 41h30 / semaine, représentant plus de 600 postes/an, qui figure dans le chapitre « mesures complémentaires à moyen terme ».

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
<p>Directive interne</p> <p>La mesure doit impérativement être accompagnée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'une analyse des charges de travail (notamment des métiers potentiellement les plus touchés par l'automatisation et l'IA, pour déterminer là où des postes pourraient / devraient disparaître) et des organigrammes (afin de détecter les fonctions de « sur-qualité » de certaines prestations), • d'une politique de recrutement interdisant, pour certains postes pouvant être repourvus à l'interne, le recrutement externe dans un certain délai,

- d'une priorisation explicite des missions,
- d'un suivi régulier des effets organisationnels.

La crédibilité de la mesure repose sur une application cohérente entre départements et une transparence sur les postes non remplacés. La démarche s'inscrit dans une logique de ciblage des fonctions concernées (« back office », fonctions remplaçables par l'IA, fonctions en contact avec les usagers lorsque nécessaire, etc.) avec prise en compte des besoins métiers et avec une articulation avec des mesures d'organisation et de priorisation

Dans ce cadre, l'attrition constitue un levier de pilotage et non une réduction « aveugle » des moyens.

Les limites principales sont :

- le risque de surcharge pour les équipes restantes,
- la tentation de recréer indirectement des postes via des mandats externes,
- la difficulté à opérer un ciblage fin sans pilotage RH renforcé.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Dans d'autres pays (France, Royaume-Uni, Grèce), des expériences d'attrition au niveau national ont pu dégrader la qualité des services publics et entraîner des pertes de connaissance, car elles reposaient sur des politiques d'attrition massives, mécaniques et non ciblées, dont les limites ont précisément été documentées. Ce ne sont pas les principes d'attrition en tant que tels qui ont montré leurs limites, mais leur application uniforme et non pilotée. La présente proposition s'inscrit dans un contexte très différent, avec un pilotage ciblé par la DRH de chaque EPA et considérant que parallèlement à 60 postes non repourvus, les EPA disposent d'un nombre supérieur de postes non encore occupés de même qu'un potentiel de 600 postes supplémentaires liés une augmentation de la durée du travail.

Diminution du délai de protection en cas de maladie

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		3 / Relations de travail			
Thème		Personnel			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		28'200'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	28'200'000
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		PB 29			

DESCRIPTION
<p>Contexte</p> <p>Le régime genevois applicable en cas d'incapacité de travail pour cause de maladie se caractérise par un niveau de protection particulièrement élevé. En pratique, la majorité des collaborateurs de la fonction publique et des institutions soumises à la LPAC bénéficient d'un maintien du revenu pouvant aller jusqu'à 730 jours.</p> <p>Ce dispositif place Genève parmi les cantons les plus protecteurs de Suisse, tant en durée totale de couverture qu'en niveau d'indemnisation. Le projet de loi 13685, en cours d'examen, prévoit une garantie de traitement pendant 730 jours sur 1'095 jours, avec 100 % du traitement durant la première année puis 90 % la deuxième année.</p> <p>Malgré cette adaptation, Genève demeurera nettement plus généreux que la majorité des cantons romands, y compris dans des cantons à forte tradition sociale.</p> <p>Exemple du canton de Vaud : pour les collaborateurs engagés à durée indéterminée et après la période d'essai, le salaire est maintenu à 100 % pendant 12 mois, puis à 80 % pendant 3 mois supplémentaires. La durée totale de protection est ainsi limitée à 15 mois.</p> <p>Exemple du canton de Zurich : le canton de Zurich applique une échelle progressive liée à l'ancienneté. La protection à 100 % du salaire est relativement courte (de quelques semaines à environ 14 semaines selon les années de service), puis l'assurance perte de gain prend le relais, en général à hauteur de 80 %, jusqu'à environ 720 jours.</p> <p>Enjeux et limites du régime actuel</p> <p>Un niveau de protection très élevé n'est pas sans effets induits. Il peut réduire les incitations au retour progressif à l'emploi, complexifier la gestion des absences de longue durée et retarder les décisions organisationnelles nécessaires, tant pour les services que pour les collaborateurs concernés. Par ailleurs, l'allongement de la durée de protection génère des coûts directs (primes d'assurance, charges salariales résiduelles) et indirects (désorganisation, remplacements temporaires, surcharge des équipes).</p>

Argumentaire en faveur d'une réduction du délai de protection

Une réduction ciblée du délai de protection en cas de maladie permettrait de rapprocher Genève des pratiques observées dans les autres cantons, sans remettre en cause le principe fondamental de protection des collaborateurs.

Une protection très longue et peu dégressive peut créer des effets d'incitation involontaires. Les absences de longue durée, notamment pour troubles psychiques, représentent une part croissante des incapacités dans les administrations publiques. Des lors, et au regard de la comparaison intercantonale, une adaptation du délai de protection apparaît juridiquement et politiquement défendable. Vaud et Zurich démontrent qu'il est possible de garantir un haut niveau de protection sociale tout en fixant des limites claires et proportionnées.

Situation	Traitement année	2e Fin	Économie estimée
Avant PL	100%	Non automatique	0
PL 13685	90%	730 jours	3.6 mios
Proposition ECOGE (idem VD)	80%	456 jours	15.9 mios (État) + 15.9 mios (EPA LPAC)

Dès lors, il est proposé d'appliquer à Genève le même système que celui en place dans le canton de Vaud et qui apporterait une économie de 28.2 MCHF (2x15.9 MCHF moins 3.6 MCHF) supplémentaire par rapport au PL 13685 en cours d'examen au parlement.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

LPAC

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Au maximum 850 personnes impactées à différents degrés pour le petit État. Le même ordre de grandeur peut être estimé pour les EPA soumis à la LPAC.

Le chiffrage précis est peu pertinent car une même personne peut être impactée au cours d'un mois à 20% puis à 100% au cours d'un autre. L'inverse est également possible. De même certaines personnes impactées à 100% ne le sont parfois que pour quelques jours alors que d'autres personnes impactées à 20% peuvent l'être sur plusieurs mois.

Suppression du pont de fin d'année offert

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		4 / Relations de travail			
Thème		Personnel			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		6'100'000			
Type d'effet		Unique			
Var. 2027 CHF	6'100'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB27			

DESCRIPTION
<p>Les conditions de vacances offertes à l'État étant généreuses en comparaison du secteur privé et des autres cantons, la mesure consiste à ne plus offrir le pont de fin d'année en plus des vacances annuelles. Cette mesure avait déjà été envisagée lors du PFQ2024 mais sans être mise en place. Les principes étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le personnel de l'administration étant globalement mensualisé, les mêmes salaires sont versés avec ou sans la décision d'accorder le pont de fin d'année. Le fait de ne pas accorder le pont de fin d'année ne produira donc pas une économie directe en francs. La variation serait principalement une diminution du solde de vacances au 31.12.2027. Un raisonnement distinct est à effectuer par catégorie de personnel : <ul style="list-style-type: none"> Personnel enseignant : les trois jours concernés se trouvent pendant une période de vacances scolaires. Par conséquent, cela n'a pas d'influence. Personnel administratif et technique (PAT) : l'administration sera fermée pendant ces trois jours et cela obligera le personnel à utiliser ses vacances, subsidiairement, les soldes d'heures positifs (pour les personnes qui pointent). La conséquence sera une diminution de la valorisation des charges à payer aux comptes au titre des vacances. Police-prison : les planifications annuelles des heures à effectuer devront être augmentées de 24 heures (3 x 8 heures) afin de tenir compte de cette décision. Au même titre que le PAT qui réduira son solde de vacances, une hypothèse est prise de réduction de 8h sur le solde d'heures de ce personnel ; la valorisation aux comptes des charges à payer au titre des heures est réduite d'autant. <p>Sur cette base, une évaluation du montant salarial de trois jours de 8 heures pour le personnel PAT non soumis au pointage et le PU (personnel uniformé représente 2.5 MCHF. À cela, il faut ajouter le personnel des institutions LPAC qui appliquent le même régime et qui ne sont pas fermées entre Noël et Nouvel An, pour une estimation supplémentaire de 3.6 MCHF.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Trois jours de fermeture de l'administration entre Noël et Nouvel-An

Révision de la stratégie d'outsourcing des EPA en fonction des benchmarks, et l'outsourcing en général pour les EPA appliquant la LPAC

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		5 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		9'430'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	4'715'000	Var. 2028 CHF	4'715'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Mesure progressive à répartir sur 2 ans dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Dans son enquête sur la structure de l'emploi et salaires dans le secteur public à Genève (2012), l'OCSTAT a montré que pour les professions à faibles qualifications (nettoyage, sécurité, manutention, etc.), le salaire médian du secteur public était significativement plus élevé que celui du secteur privé. Dans ces domaines et toutes choses égales par ailleurs, une internalisation des fonctions de support est donc plus coûteuse que des mandats au secteur privé. Par exemple, en comparaison romande et avec les HUS, les HUG ont internalisé un grand nombre de fonctions de support (nettoyage des surfaces administratives, blanchisserie, etc.) avec un coût élevé au vu de la grille de salaires étatique. Un alignement sur les pratiques en cours dans les autres hôpitaux permettrait des économies substantielles sans préjudice l'offre de soins.</p> <p>En particulier, la réinternalisation du nettoyage des surfaces non-soins a coûté 5 MCHF aux HUG de surcoût, non couverts par les tarifs. Considérant que les « autres charges d'exploitation » des HUG se montent à env. 245 MCHF, une plus grande liberté d'action au sujet de la stratégie d'outsourcing permettrait une baisse de l'indemnité correctrice qui finance ces surcoûts. Les économies projetées sont ainsi de l'ordre de 2% du montant des autres charges d'exploitation des HUG, soit 5 MCHF.</p> <p>Ce même 2% d'économies projetées via davantage d'outsourcing des autres charges pourrait également être appliqué aux autres établissements publics autonomes appliquant la LPAC (chiffres 2024) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - HG : 16 MCHF de charges d'exploitation soit 0.25 MCHF d'économies ; - EPI : 29 MCHF de charges d'exploitation soit 0.58 MCHF d'économies ; - IMAD : 40 MCHF de charges d'exploitation soit 0.8 MCHF d'économies ; - UNIGE : 141 MCHF de charges d'exploitation soit 2.8 MCHF d'économies

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Puisque chaque année le montant des indemnités est recalculé, l'adaptation pour les HUG se ferait donc lors du processus budgétaire, tout comme pour les autres établissements.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun impact sur les soins. Il faut s'attendre à des réactions syndicales fortes liées à la « privatisation » de ces externalisations.

Centralisation de la paie des institutions appliquant la LPAC

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine			6 / Efficience		
Thème			Organisation		
Politique publique			Multiple		
Type d'économie			Réduction de charges		
Montant estimé pour l'État (CHF)			906'000		
Type d'effet			Récurrent		
Var. 2027 CHF	211'400	Var. 2028 CHF	453'000	Var. 2029 CHF	241'600
Niveau décisionnel			Conseil d'État		
Délai estimé de réalisation			Mesure progressive à répartir sur 2 ans dès PB 27		

DESCRIPTION
<p>Le rapport SAI « Processus de paie / 23-12 » a mis clairement en évidence que l'État de Genève dispose déjà des capacités, de l'infrastructure et du cadre légal nécessaires pour reprendre la paie de l'ensemble des institutions subventionnées soumises à la LPAC. L'audit met en évidence une décentralisation excessive des actes RH (saisie contractuelle, modifications individuelles), des responsabilités fragmentées entre départements, institutions subventionnées, DPA, CCSIRH et OCSIN, une multiplication d'interfaces, de contrôles redondants et de traitements manuels. Cette fragmentation génère une augmentation du coût complet de la paie, des risques accrus sur la qualité des données et une perte d'efficience globale du système.</p> <p>La Direction des paies et assurances (DPA) de l'OPE, qui comprend 30,5 ETP et produit 408'323 bulletins de paie en 2025, agit comme service bureau pour d'autres institutions subventionnées (gestion de la paie : HUG 21.4 ETP, IMAD 5.8 ETP, HG 2.6 ETP, EPI 2.2 ETP), sur la base de conventions spécifiques. De fait, l'État exerce déjà partiellement une fonction de paie centralisée, ce qui démontre la faisabilité opérationnelle d'un élargissement du périmètre, à laquelle aucune barrière technologique ne s'oppose. Une reprise complète de la paie des institutions LPAC par l'État permettrait des économies d'échelle, une réduction des doublons RH locaux, une meilleure maîtrise des coûts complets et enfin une meilleure garantie que les dispositions de la LPAC soient parfaitement respectées s'agissant notamment de la fixation des salaires.</p> <p>Sur la base d'un objectif de rationalisation de 20% des effectifs de la gestion de la paie des EPA concernés, le potentiel de réduction serait d'environ 6 ETP, soit 0.9 MCHF sans dégradation du service, grâce à la mutualisation, à la standardisation des processus et à la suppression des doublons.</p> <p>Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée et prise en compte la première et la deuxième année du calcul d'économies.</p> <p>La centralisation permettrait également d'éviter des investissements informatiques distincts estimés à environ 15 MCHF pour le renouvellement ou la mise en conformité d'ERP paie séparés, ainsi que les coûts de fonctionnement (y compris amortissements) qui leur seraient liés. A noter que des PL de renouvellement des ERP des EPA ont été précisément gelés dans l'attente des conclusions du présent rapport.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Directive interne. Adaptation des conventions spécifiques HUG / IMAD / HG / EPI.
--

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
--

Aucun

Adaptation de l'indemnité téléphone aux coûts réels

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		7 / Relations de travail			
Thème		Personnel			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		944'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	944'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>2'248 collaboratrices et collaborateurs de l'État perçoivent actuellement une indemnité pour l'utilisation de leur téléphone portable privé à des fins professionnelles.</p> <p>Le montant de cette indemnité devrait être réévalué à la baisse.. Selon les chiffres officiels relatifs aux prix des services mobiles, les abonnements sont aujourd'hui disponibles à partir d'environ 12 CHF par mois https://www.comcom.admin.ch/fr/prix-des-services-mobiles.</p> <p>S'agissant des appareils, selon étude OFEV plus de 93% de la population suisse possédait un smartphone en 2022. On peut raisonnablement estimer que ce pourcentage est encore plus élevé pour la tranche d'âge active professionnellement au sein de l'État de Genève, aussi il n'est pas pertinent d'inclure un montant pour l'amortissement de l'appareil utilisé à des fins professionnelles.</p> <p>Au vu de ces éléments, une indemnité mensuelle de 15 CHF apparaît maximale pour couvrir les frais professionnels liés à l'utilisation d'un téléphone portable privé.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Extrait de PV

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun. Les fonctions disposant d'un appareil professionnel dont l'ensemble des coûts est à charge de l'État ne sont pas concernées par cette mesure.

Diminution des dépenses générales – attribution d'une enveloppe négative couverte par les reports de crédits LGAF

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		8 / Efficience			
Thème		Diminution des dépenses générales			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		15'000'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	15'000'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Conformément à l'article 36, alinéa 4 LGAF et aux modalités prévues à l'article 22 du RPFGB, le Conseil d'État peut reporter la moitié du non dépensé de la nature 31 Charges de biens et services et autres charges d'exploitation. Hors provisions et réévaluation des créances, cette nature se monte à 575 MCHF au PB2026.</p> <p>Concrètement, le quart du non dépensé de l'année N est réattribué au budget de l'année N+1 de l'office concerné, sur son programme budgétaire et l'autre quart est attribué au secrétariat général du département de l'office sur le programme B01 État-majors. Le département peut ensuite utiliser ce crédit sur d'autres programmes.</p> <p>Ce mécanisme a fait ses preuves. Il incite chaque office à ne pas dépenser plus ou moins inutilement ses crédits en fin d'année.</p> <p>Entre 2016 et 2026, les reports de crédits se sont montés en moyenne à 21 MCHF par année (les reports 2025 sur 2026 n'ont pas encore été soumis à la commission des finances).</p> <p>Si on peut se féliciter de ce non dépensé, cela signifie aussi que le budget de la nature 31 est systématiquement surévalué de 20 MCHF.</p> <p>La mesure consiste non pas à faire une coupe linéaire sur chaque programme, mais à attribuer au budget une enveloppe négative de 15 MCHF centralisés sur le programme B01. Ce montant sera, comme en 2016, comblé en cours d'année par l'attribution des reports de crédits (mécanisme dit du « budget évolué »). Le reste pourra être restitué aux programmes qui ont réalisé le non dépensé.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
<p>Aucune modification n'est nécessaire.</p> <p>Au lieu d'une coupe linéaire sur la nature 31 qui serait indolore pour certains départements et problématique pour d'autres, cette mesure permet une certaine souplesse au Conseil d'État pour faire des arbitrages en cours d'année.</p>

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun

Plafonnement des investissements - effet sur les charges de fonctionnement

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		9 / Efficience			
Thème		Investissements			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		5'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var- 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	5'000'000
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Pour mémoire, le total des investissements nets de l'État prévus en moyenne au PFQ 2026-2029 s'élève à 747 MCHF/an.</p> <p>Une note détaillée en Annexe 3 propose une méthode permettant de plafonner le volume annuel global des investissements publics cantonaux. La méthode permet de réduire de 100 MCHF/an les montants actuellement prévus au PII dès 2029, par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un processus de sélection ex ante des projets, • une analyse multicritère formalisée permettant de classer les projets, • l'introduction d'un seuil éliminatoire explicite (« ligne rouge ») pour les projets ne répondant pas aux critères minimaux. <p>Pour les bâtiments, une réduction du volume d'investissement de l'ordre de 100 MCHF par an a un impact estimé par l'OCBA compris entre 5 et 10 MCHF / an sur les charges de fonctionnement (amortissements, exploitation). Le montant dépendra du périmètre exact des projets d'investissement concernés. Il y a également une réduction des charges de fonctionnement qui découle d'une réduction des investissements opérés par l'OCSIN, mais qui n'est pas chiffrée à ce stade.</p> <p>Par mesure de prudence, il est pris ici le montant minimal (5% soit 5 MCHF par an).</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Certains ouvrages non prioritaires pourraient être retardés. Mais actuellement les ressources de l'OCBA et de l'OCSIN ne permettent pas, de toute façon, d'absorber la totalité des investissements prévus avec un effet de chasse-neige inefficace et coûteux.

Réduction du nombre d'administrateurs au sein des EPA principaux

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		10 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		887'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	887'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Selon l'art. 3 LOIDP, les EPA principaux sont au nombre de 6. Le nombre de membres des conseils d'administration est le suivant : 1. TPG : 19 membres 2. AIG : 22 membres 3. HG : 14 membres 4. HUG : 19 membres 5. SIG : 23 membres 6. IMAD : 14 membres.</p> <p>Hors présidents et membres du bureau, la rémunération versée aux membres de ces conseils est d'env. CHF 15'000.- / an. Il est notoire que ces conseils fonctionnent de manière très lourde, très lente et avec de fortes polarisations politiques du fait de la représentation partisane voulue par la loi, ce qui nuit à leur efficacité.</p> <p>La proposition vise à réduire la taille des conseils à celle des bureaux actuels, soit 5 personnes nommées par le Conseil d'État, + 1 délégué du personnel avec voix consultative (rémunération incluse dans son temps de travail). Il est clair que le Conseil d'État interviendrait par la signature de contrats de prestations ou de conventions de subventionnement, tandis que le Grand Conseil garderait toutes ses prérogatives en matière d'approbation des comptes, budgets et rapports de gestion de ces entités. L'économie pour l'État serait la suivante : TPG+HG+HUG+IMAD = 750'000 (via baisse de subvention), AIG = 125'000 (via hausse du bénéfice rétrocédé @50%), SIG = 12'000 (via hausse du bénéfice rétrocédé @5.5%).</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
<p>LOIDP, ROIDP, lois spéciales desdits établissements, réglementation interne cas échéant.</p> <p>Un refus d'une mouture de la LOIDP avait eu lieu en votation populaire le 17 juin 2012, toutefois ce projet allait plus loin que la seule diminution du nombre d'administrateurs. Par ailleurs, les prévisions budgétaires des prochaines années ne sont pas comparables à celles d'il y a 15 ans, si bien qu'un effort d'efficience également des organes des EPA est cohérente.</p>

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
<p>Aucun. Le temps passé par le bureau à organiser les séances des CA etc. pourra être consacré à la stratégie et à la surveillance de l'établissement.</p> <p>Par ailleurs le représentant du Conseil d'État gagnera en responsabilité et en efficacité.</p> <p>Un gain d'efficacité du fonctionnement de ces Conseils est également attendu (non chiffrable précisément).</p>

Réduction du nombre de membres de Conseils d'administration au sein des EPA (hors EPA principaux et hors FIDP)

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		11 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		Multiple			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		550'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	550'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB2027			

DESCRIPTION					
<p>Hors les 6 EPA principaux, les autres EPA sont au nombre de 16 (art. 3 LOIDP) : 1. Fondation des parkings; 2. Caisse publique de prêts sur gages; 3. Etablissements publics pour l'intégration; 4. Maison de retraite du Petit-Saconnex; 5. Maison de Vessy; 6. Fondation pour l'exploitation de pensions pour personnes âgées « La Vespérale » 7. Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif; 8. Fondation HBM Camille Martin; 9. Fondation HBM Emma Kammacher; 10. Fondation HBM Jean Dutoit; 11. Fondation HBM Emile Dupont; 12. Fondation René et Kate Block; 13. Fondation d'aide aux entreprises; 14. Fondation pour les terrains industriels de Genève; 15. Fondation pour les zones agricoles spéciales; 16. Fondation PAV (Praille-Acacias-Vernets). La rémunération de leurs conseils d'administration figure aux art. 6 ss ROIDP. Hors les 5 FIDP qui font l'objet d'une proposition distincte présentée dans la politique publique G Aménagement et logement, il reste onze EPA non principaux. Au total, la rémunération versée aux membres de ces conseils, hors celle de leur président, est de CHF 10'000.- / an par membre en moyenne, et ces conseils occupent 9 membres en moyenne. Soit 90'000 x 11 = 1 MCHF/an.</p> <p>La proposition vise à réduire la taille de ces conseils à 5 membres y compris le président. Un délégué du personnel est nommé et est régulièrement consulté par le conseil d'administration. Le Grand Conseil garderait toutes ses prérogatives en matière d'approbation des comptes, budgets et rapports de gestion de ces entités. L'économie se calcule par une réduction de la subvention, ou par un versement spécial à l'État.</p> <p>NB. Les art. 6 ss ROIDP prévoient encore la rémunération de certains conseils de fondation ou offices (FASE, FOJ, OCAS, RG, FFPC, ASFIP, FCCAM, FCCAF), qui ne seraient pas touchés par cette proposition.</p>					

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ					
<p>LOIDP, ROIDP, lois spéciales desdits établissements, réglementation interne cas échéant.</p> <p>Un refus d'une mouture de la LOIDP avait eu lieu en votation populaire le 17 juin 2012, toutefois ce projet allait plus loin que la seule diminution du nombre d'administrateurs. Par ailleurs, les prévisions budgétaires des prochaines années ne sont pas comparables à celles d'il y a 15 ans, si bien qu'un effort d'efficience également des organes des EPA est cohérente.</p>					

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION					
<p>Aucun. Le temps passé par le bureau à organiser les séances des CA etc. pourra être consacré à la stratégie et à la surveillance de l'établissement.</p>					

2. Politique publique A Autorités et gouvernance

Conseil d'État à 5 membres et 5 départements

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		12 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		A Autorités et gouvernance			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		6'894'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	2'393'200	Var. 2029 CHF	4'500'800
Niveau décisionnel		Peuple			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Trois départements emploient aujourd'hui moins de 600 ETP mais occupent chacun un Secrétariat général de 37 ETP en moyenne, pour des tâches qui pourraient être tout aussi bien exécutées par d'autres départements avec des gains d'efficience importants à la clé. Dans le but d'obtenir un Conseil d'État à 5 personnes (importance de garder un nombre impair, comme le connaissent les cantons de p.ex. NE, VS ou TI) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - deux des trois offices du Département de la Mobilité (OCT, OCGC) seraient transférés au Département du Territoire, avec lequel des collaborations constantes ont déjà cours; - l'OCV retournerait au DIN; - l'Office cantonal de la santé (OCS) serait transféré au Département de la cohésion sociale, avec lequel des collaborations constantes ont déjà cours. - au minimum la moitié du Secrétariat Général DSM pourrait ainsi être supprimée (soit 20 suppressions de postes), ainsi qu'un poste de conseiller d'État. - les trois offices du Département de l'Economie (OCE, OCEI, OCIRT) seraient transférés au Département des Finances (nombreuses tâches complémentaires). - l'OCEN serait transféré au DT (synergies évidentes). - au minimum la moitié du Secrétariat Général DEE pourrait ainsi être supprimée (soit 13 suppressions de postes), ainsi qu'un poste de conseiller d'État. <p>L'effectif du DT passerait ainsi de 1'015 à 1'322 ETP, celui du DF de 1'160 à 1'671 ETP, celui du DIN de 4'358 à 4'467 ETP et celui du DCS de 531 à 700 ETP. Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée et prise en compte la première année du calcul d'économies.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Modification de la Constitution à faire en 2027 pour que les élections au Conseil d'État du printemps 2028 puissent en tenir compte.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Gain de cohérence dans les tailles respectives des départements, économie de deux Secrétariats généraux et de deux conseillers d'État. NB. L'estimation des économies ne tient ici pas compte de l'économie sur la prévoyance spécifique des conseillers d'État, dont les hypothèses de calcul varient pour chaque individu.

Participation des communes au budget de la Cour des comptes

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		13 / Mise à niveau			
Thème		Communes			
Politique publique		A Autorités et gouvernance			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'287'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	1'287'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		PB 28			

DESCRIPTION
<p>La Cour des comptes a notamment pour mission de contrôler la bonne utilisation des ressources du service public au sens large. Cela comprend le canton et les entités paraétatiques subventionnées ou non, mais aussi les communes. Tant les conseils administratifs que municipaux des communes sollicitent régulièrement la Cour des comptes pour auditer leurs pratiques ou des projets particuliers. Or, la Cour des comptes n'est financée que par le canton. La mesure vise à faire participer les communes à hauteur de 20% du coût de la Cour des comptes (au total de 6.4 MCHF/an).</p> <p>La LSurv pourrait prévoir le principe de refacturation forfaitaire global en %, calculé comme étant le budget cumulé de charges des communes (env. 3'000 MCHF) / budget consolidé de charges de l'État (env. 15'000 MCHF). En cas de variation importante, le taux serait ajusté puis appliqué pour les 5 prochaines années par facturation de l'État aux communes en fonction d'un équivalent-centime.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
LSurv

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun.

3. Politique publique B États-majors et prestations transversales

Regroupement hiérarchique des fonctions RH tout en maintenant un ancrage fonctionnel dans les départements

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		14 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		B États-majors et prestations transversales			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		7'726'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	1'030'200	Var. 2028 CHF	3'863'250	Var. 2029 CHF	2'832'550
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Mesure progressive à répartir sur 2 ans dès PB 27			

DESCRIPTION																			
<p>Concernant la fonction RH, l'administration cantonale genevoise s'appuie sur une organisation départementale qui accorde une autonomie significative aux différentes entités administratives. Cette organisation a favorisé, dans un contexte de « beau temps économique », la proximité avec les politiques publiques et les métiers de terrain. Cependant, la décentralisation de la fonction RH et le rattachement hiérarchique de celle-ci aux différents départements et aux offices a entraîné à travers le temps une hétérogénéité dans les pratiques RH notamment dans le domaine important et sensible de la fixation des conditions de rémunération. En effet, la décentralisation doit être par principe limitée car elle conduit à des surcoûts et des solutions spécifiques augmentant la complexité de gestion, et à une mentalité de « travail en silo » peu compatible avec les exigences d'une gestion efficiente des deniers publics.</p> <p>Afin d'améliorer l'efficience administrative dans un contexte marqué par la contraction des finances publiques, il est proposé un regroupement hiérarchique de toute la filière RH (DRH, RRH et assistantes RH) sous la responsabilité de l'Office du personnel de l'État tout en maintenant l'ancrage géographique et fonctionnel dans les différents départements et offices.</p> <p>En 2025, 170.6 équivalents temps plein (ETP) exercent des fonctions RH dans les départements et la chancellerie et 98.65 ETP (en incluant les auxiliaires) au sein de l'Office du personnel de l'État, soit un total de 255 ETP.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Département</u></th> <th><u>ETP RH</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chancellerie d'État</td> <td>1.8</td> </tr> <tr> <td>DF – Finances, RH et affaires extérieures</td> <td>11.7</td> </tr> <tr> <td>DIP – Instruction publique, formation et jeunesse</td> <td>43.4</td> </tr> <tr> <td>DIN – Institutions et numérique</td> <td>71.2</td> </tr> <tr> <td>DT – Département du territoire</td> <td>8.9</td> </tr> <tr> <td>DSM – Santé et mobilités</td> <td>12.9</td> </tr> <tr> <td>DEE – Économie, emploi et énergie</td> <td>12.9</td> </tr> <tr> <td>DCS – Cohésion sociale</td> <td>7.8</td> </tr> </tbody> </table>		<u>Département</u>	<u>ETP RH</u>	Chancellerie d'État	1.8	DF – Finances, RH et affaires extérieures	11.7	DIP – Instruction publique, formation et jeunesse	43.4	DIN – Institutions et numérique	71.2	DT – Département du territoire	8.9	DSM – Santé et mobilités	12.9	DEE – Économie, emploi et énergie	12.9	DCS – Cohésion sociale	7.8
<u>Département</u>	<u>ETP RH</u>																		
Chancellerie d'État	1.8																		
DF – Finances, RH et affaires extérieures	11.7																		
DIP – Instruction publique, formation et jeunesse	43.4																		
DIN – Institutions et numérique	71.2																		
DT – Département du territoire	8.9																		
DSM – Santé et mobilités	12.9																		
DEE – Économie, emploi et énergie	12.9																		
DCS – Cohésion sociale	7.8																		

Cette centralisation, qui a déjà cours dans d'autres cantons, reposerait sur un modèle organisationnel en deux niveaux qui permet de préserver la proximité avec les métiers tout en centralisant les fonctions administratives et d'expertise :

1. Un Office du personnel de l'État (OPE) garant de l'homogénéité des pratiques RH chargé de la gestion administrative du personnel, des systèmes d'information RH, de la formation et le développement des compétences, de la formation et de la gestion des carrières, des processus de recrutement standardisés et des politiques salariales et statutaires. L'OPE serait ainsi un véritable pôle d'expertise RH de l'État, capable de mutualiser les compétences spécialisées.

2. Des correspondants RH de proximité maintenus dans les départements afin de relayer les besoins opérationnels, d'accompagner les managers et d'assurer la coordination avec le centre RH.

La mutualisation de la fonction RH devrait s'accompagner de la suppression progressive de 20% des effectifs et dégager à terme une économie 7.65 MCHF.

Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée et prise en compte la première et la deuxième année du calcul d'économies.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Règlement à créer sur l'organisation RH au sein de l'État (par analogie au ROGSIC).

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Aucun impact.

Optimisation des dispositifs d'audit et contrôle interne de l'État (Gestion des Risques et de la Qualité - GRQ)

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		15 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		B États-majors et prestations transversales			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		824'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	219'776	Var. 2029 CHF	604'224
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION																	
<p>Depuis 20 ans, les moyens cumulés affectés au contrôle de l'administration cantonale, que ce soient via les effectifs du Service d'audit interne de l'État de Genève, de la Cour des comptes ou des fonctions spécialisées en contrôle interne et gestion des risques, ont été significativement augmentés.</p> <p>À l'époque, le niveau de maturité de l'administration cantonale, en termes de système de contrôle interne, était régulièrement évalué à un niveau 2 à 3 (sur une échelle de 5). Or, au cours des dernières années, les audits ou auto-évaluations menées à ce sujet ont montré des niveaux se situant à 3 voire 4, soit un niveau pouvant être qualifié de suffisant pour les activités administratives concernées.</p> <p>Cette évolution positive est notamment due aux avancées technologiques qui intègrent toute une série de contrôles automatisés, à la montée en compétences de plusieurs fonctions-clés dans l'administration et à la mise en place des recommandations issues des auto-évaluations ou des audits des organes de contrôle. En conséquence, les moyens affectés au contrôle devraient être adaptés à l'évolution du niveau de maturité de l'État. Aujourd'hui, le système de contrôle repose sur plusieurs structures :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les services de Gestion des risques et qualité (GRQ), présents dans chaque département avec un total de 27.2 ETP, qui se répartissent comme suit : <table border="1" data-bbox="395 1617 986 1917"> <tbody> <tr><td>CHA</td><td>1</td></tr> <tr><td>DF</td><td>3.6</td></tr> <tr><td>DIP</td><td>4.3</td></tr> <tr><td>DIN</td><td>11.1</td></tr> <tr><td>DT</td><td>1.9</td></tr> <tr><td>DSM</td><td>1.5</td></tr> <tr><td>DEE</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>DCS</td><td>2.8</td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Le Service d'audit interne de l'État (SAI) avec 22 ETP ; La Cour des comptes, organe de contrôle externe indépendant, avec 27.5 ETP. 		CHA	1	DF	3.6	DIP	4.3	DIN	11.1	DT	1.9	DSM	1.5	DEE	1.0	DCS	2.8
CHA	1																
DF	3.6																
DIP	4.3																
DIN	11.1																
DT	1.9																
DSM	1.5																
DEE	1.0																
DCS	2.8																

Comparativement à d'autres cantons suisses, Genève se distingue par une densité institutionnelle importante en matière de contrôle administratif. À Genève, la logique a été différente : création d'unités GRQ dans chaque département, maintien d'un service d'audit interne central et présence d'un organe externe de contrôle particulièrement actif.

La présence de dispositifs de contrôle dans chaque département (« 2^e lignes » au sens des normes) limite les possibilités de mutualisation des compétences. Or, les fonctions d'audit et de contrôle reposent sur des compétences spécialisées (audit financier, audit organisationnel, analyse des risques) qui gagnent en efficacité lorsqu'elles sont concentrées dans des équipes critiques. La rationalisation et la centralisation des dispositifs existants constituent une opportunité d'améliorer l'efficacité du contrôle public tout en optimisant l'utilisation des ressources administratives. En effet, la décentralisation doit être par principe limitée car elle conduit à des surcoûts et des solutions spécifiques augmentant la complexité de gestion, et à une mentalité de « travail en silo » peu compatible avec les exigences d'une gestion efficiente des deniers publics.

La mesure vise à passer d'une logique de décentralisation des contrôles de « 2^e ligne » à une logique centralisée et mutualisée, tout en développant un contrôle de gestion ciblé. Il va de soi qu'en tant que « 3^e lignes », le SAI ou la Cour comptes pourraient en tout temps mener des missions selon leurs propres analyses de risques.

Il est proposé de regrouper les services GRQ sous la responsabilité hiérarchique du gestionnaire des risques. Le regroupement des services GRQ permettant d'augmenter l'efficacité des contrôles, il est proposé de l'accompagner d'une réduction de 20% des postes (soit 5 postes sur les 27.2 actuels). Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée et prise en compte la première année du calcul d'économies.

Parallèlement, la mesure vise également à transférer 5 ETP du Service d'audit interne, qui dispose de 22 ETP, au bénéfice des effectifs mutualisés du Service de gestion des risques et qualité de l'État. Ces 5 ETP verraient leur grande expérience de l'État être particulièrement utile à des fonctions de contrôle de gestion vers lesquelles le Service de gestion des risques et qualité doit pouvoir évoluer, afin de contribuer davantage à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelles.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Non

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Aucun. Il y a un bénéfice indirect à terme grâce à aux évolutions plus rapides dont pourra bénéficier l'administration par du personnel rattaché à l'administration centrale plutôt que par des recommandations issues de rapports d'audit du Service d'audit interne.

Suppression de plusieurs postes de chargé de communication ou fonction analogue

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		16 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		B États-majors et prestations transversales			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'481'500			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	261'733	Var. 2028 CHF	719'767	Var. 2029 CHF	500'000
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Selon consultation no 91/2024 de la Cour des comptes, la répartition des 44,2 ETP actifs dans les activités de communication (hors activités de support) était la suivante fin 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 34 % (14,8 ETP) concernent la communication institutionnelle et gouvernementale ; ▪ 44 % (19,6 ETP) concernent la communication en lien avec les politiques et prestations publiques ; ▪ 22 % (9,7 ETP) concernent la communication interne. <p>Il convient encore d'ajouter 20.7 ETP pour les activités dites de « support » à la communication (création de support aux messages : montage, vidéo, graphisme, photographie), portant le nombre total d'ETP alloués aux activités de communication et de support à 64,9 ETP fin 2023.</p> <p>La mesure consiste à regrouper les fonctions liées à la communication en pool par département, avec 10% de suppressions de postes, la dotation genevoise étant extrêmement généreuse en comparaison intercantonale. Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée et prise en compte la première année du calcul d'économies.</p> <p>S'ajoutent à ces mesures sur le personnel des économies liées aux campagnes de communication dès 2029, afin de ne pas préteriter les concepts déjà prévus, estimées à 500 KCHF. De plus, les départements de surveillance sont invités à examiner la situation aux HUG, HG, IMAD, EPI et UNIGE, et à réduire la voilure des prestations de communication de la même façon qu'à l'État.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun.

OCSIN - Transformation graduelle des contrats L.S.E. en auxiliaires

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		17 / Efficience			
Thème		Personnel			
Politique publique		B États-majors et prestations transversales			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		7'500'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	2'500'000	Var. 2028 CHF	2'500'000	Var. 2029 CHF	2'500'000
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>L'OCSIN a plus de 300 personnes en contrat L.S.E. avec une moyenne de salaire facturé d'environ 1'000 CHF par jour, soit 220'000 CHF par an et par personne. Cela fait un budget total de 66 MCHF HT par an. En transformant les contrats L.S.E. de 50 pers/an en contrat d'auxiliaires (classes 17 à 23), qui correspond à la rotation annuelle moyenne du personnel OCSIN, l'État pourrait économiser env. 50'000 CHF par poste, soit 2.5 MCHF/an. Par la suite, l'OCSIN pourra engager les plus performants en vue de devenir fonctionnaires.</p> <p>Les départements de surveillance sont invités à examiner la situation aux HUG, HG, IMAD, EPI et UNIGE, et à procéder au même type d'analyse.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun impact, au contraire la fidélité du personnel serait augmentée, d'où une augmentation de la motivation et de l'efficacité au travail

ÉTAT – Réduction de la voilure des fonctions d'État-major pour les politiques publiques déjà gérées par des offices

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		18 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		B États-majors et prestations transversales			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		3'515'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	468'719	Var. 2028 CHF	1'757'698	Var. 2029 CHF	1'288'583
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Mesure progressive à répartir sur 2 ans dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Selon le SIRH, au 31.12.2025 42 personnes occupent la fonction de « secrétaire général adjoint » (classes 25 à 27) dans les états-majors des départements et de la chancellerie (soit 39.3 ETP). Après analyse détaillée, il s'avère que 10 personnes effectuent principalement des tâches de communication (chargé de communication, porte-parole, ...) ou juridiques. Il reste donc 32 personnes portant le titre de Secrétaire général adjoint, chargées de tâches dites « d'État-Major » (projets spéciaux, suivi de la surveillance des EPA rattachés au départements, liaison avec les directions générales, etc.) au sein du Secrétariat général. Parmi ces 34 Secrétaires généraux adjoints, 18 sont principalement chargés de suivre et coordonner l'action des directions générales auprès du conseiller d'État, à cheval entre les responsabilités du Secrétaire général et celles des directeurs généraux. Considérant les descriptions de poste des directeurs généraux et leur niveau de responsabilité (cl. 27 à 32), les directeurs généraux seraient tout-à-fait à même d'assurer pleinement le lien avec le Secrétariat général, sans qu'il soit nécessaire de disposer de Secrétaires généraux adjoints.</p> <p>En période budgétaire contrainte, ce type de « facilitation » n'a pas lieu d'être. 18 postes de Secrétaires généraux adjoints (16 ETP) pourraient donc être supprimés. Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée et prise en compte la première et la deuxième année du calcul d'économies.</p> <p>Les départements de surveillance sont invités à examiner la situation aux HUG, HG, IMAD, EPI et UNIGE, et à réduire la voilure des secrétaires généraux adjoints de la même façon qu'à l'État.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Aucune

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun. La responsabilisation des directeurs généraux, conformément à leur cahier des charges et à leur classe de fonction, en serait renforcée. Cette mesure devrait être mise en vigueur progressivement, en fonction notamment des départs à la retraite.

Meilleure utilisation des surfaces administratives

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		19 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		B États-majors et prestations transversales			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		3'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	3'000'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>L'OCBA gère l'ensemble des bâtiments et des terrains de l'État, en propriété ou en location, planifie les besoins, achète, construit, rénove et valorise ces biens qui représentent un patrimoine immobilier de près de 2'000 bâtiments et 2,2 millions de mètres carrés.</p> <p>Les montants de loyers payés à des tiers s'élèvent à 54 MCHF/an. Les dix loyers annuels les plus chers en CHF/m² vont de 478 à 647. On retrouve, par exemple, un poste de police à 647 CHF/m², soit 540'504 francs, un immeuble pour le Pouvoir judiciaire à 614 CHF/m², soit 3'324'120, un immeuble pour la DGFE pour 526 CHF/m², soit 1'700'967 CHF.</p> <p>Avec le télétravail et l'augmentation des emplois à temps partiel, les bureaux sont souvent sous-occupés. De plus, une réorganisation des espaces (smart office) et de l'archivage documentaire permettrait de réduire les surfaces nécessaires et, par conséquent, de diminuer les loyers.</p> <p>Une task force chargée de faire des propositions d'optimisation des locaux de l'État devrait être mise sur pied par le Conseil d'État afin de prévoir des déménagements et des regroupements de certains offices dans des locaux communs. L'effort estimé ici est d'environ 8% de baisse des loyers payés à des tiers, partiellement compensés par les charges supplémentaires à consentir pour l'aménagement des locaux existants (2.5%), ce qui représente 3 MCHF d'économies annuelles.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Pour le personnel, éventuel passage au smart office. Dématérialisation des moyens de travail (fin du papier)

Vente d'actifs non absolument nécessaires à l'État (partie résultat)

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		20 / Efficience			
Thème		Investissements			
Politique publique		B États-majors et prestations transversales			
Type d'économie		Désinvestissement			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'200'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	1'200'000
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 29			

DESCRIPTION
<p>L'État détient un certain nombre de biens immobiliers occupés par des services de l'État, voire par des privés, qui pourraient être vendus et, le cas échéant, remplacés par des locaux beaucoup moins chers. De manière très conservatrice, l'OCBA chiffre à 1.2 MCHF annuel l'amélioration du résultat, pour une valeur nette de biens cessibles d'environ 52 MCHF. Toutefois l'OCBA a exclu de sa liste les biens concourant à la délivrance de prestations publiques (p.ex. les ECPS (OMP-DIP) et la maison du Vallon (OCD)), alors que certains de ces biens pourraient être vendus à des prix nettement plus élevés que leur valeur de remplacement.</p> <p>La présente mesure valorise l'amélioration récurrente du résultat (1.2 MCHF).</p> <p>Les départements de surveillance sont invités à examiner la situation notamment aux HUG et HG, et à chiffrer l'impact sur le résultat de la vente des actifs cessibles de la même façon qu'à l'État.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Extrait de PV

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun

4. Politique publique C Cohésion sociale

Prise en compte du taux d'activité dans le calcul du RDU permettant d'obtenir des prestations sociales

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		21 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de l'aide individuelle			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Diminution des charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		30'000'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	30'000'000
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		PB2029			

DESCRIPTION
<p>Actuellement, le système de subsides LAMal repose quasi exclusivement sur le Revenu Déterminant Unifié (RDU). Or, ce modèle présente une limite majeure : il ne distingue pas la précarité contrainte d'une situation de précarité liée à un choix individuel (p.ex. la réduction volontaire du temps de travail).</p> <p>Cette proposition vise à introduire la notion de "Revenu hypothétique" lié au taux d'activité, afin de garantir que la solidarité cantonale cible prioritairement ceux qui ne peuvent physiquement ou socialement pas augmenter leurs revenus. Les personnes bénéficiant de l'aide sociale ou de prestations complémentaires à l'AVS/AI ne sont pas concernées.</p> <p>1. Le principe du taux d'activité de référence (90%)</p> <p>Le socle de cette réforme repose sur l'idée qu'un bénéficiaire de l'aide publique doit mobiliser sa capacité de gain de manière raisonnable avant de solliciter la collectivité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'objectif : Fixer un taux d'activité standard de 90% pour toute personne seule sans charge de famille. • La logique : En dessous de ce seuil, le subside serait calculé non pas sur le revenu effectif, mais sur le revenu qu'aurait perçu la personne à 90%. Cela encourage l'insertion professionnelle. <p>2. Une modulation sociale juste (enfants et familles)</p> <p>La loi doit rester humaine et pragmatique. L'exigence de taux d'activité doit être pondérée par la structure familiale pour préserver l'éducation des enfants et l'équilibre des foyers. Par exemple, dans le cadre d'une famille monoparentale avec enfants de moins de 14 ans, il ne devrait pas pouvoir être exigé d'avoir un taux d'activité de plus de 50%, voire 0% pour en cas de non-obtention d'une place de crèche.</p> <p>3. Les avantages de la mesure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équité fiscale : Il est injuste pour un contribuable travaillant à 100% de financer, via ses impôts, les primes d'une personne ayant fait le choix de travailler à 40% sans contrainte familiale ou médicale.

- **Incitation au travail** : En intégrant un revenu hypothétique dans le calcul du RDU, on élimine certains "effets de seuil" qui découragent actuellement la reprise d'une activité plus soutenue.
- **Soutenabilité budgétaire** : Cette mesure permettrait de réduire la facture annuelle des subsides pour l'État de Genève de plusieurs MCHF, réutilisables pour d'autres prestations sociales.

4. Clauses de sauvegarde (cas de rigueur)

La modification législative prévoira des exceptions strictes pour ne pas prêter les plus fragiles :

1. **Santé** : incapacité de travail certifiée par un médecin (partielle ou totale).
2. **Proches aidants** : prise en charge d'un parent dépendant.
3. **Marché de l'emploi** : preuve de recherches actives d'emploi infructueuses (chômage attesté).

Passer d'une aide basée sur le **revenu constaté** à une aide basée sur la **capacité de gain responsable** est une évolution nécessaire. Elle renforce le contrat social genevois en garantissant que l'aide de l'État demeure un filet de sécurité pour ceux qui en ont réellement besoin, tout en valorisant l'effort et l'activité professionnelle.

La mesure concerne les personnes ayant droit à un subside partiel en fonction leur RDU (les personnes bénéficiant de l'aide sociale ou de prestations complémentaires à l'AVS/AI ne sont pas concernées). En 2025, leur nombre était de 137'811 pour un coût total de 317.4 MCHF (source : rapport de gestion du Conseil d'État).

La mesure a pour but d'économiser au minimum 30 MCHF à partir de 2029, soit environ 10% du coût total de 2025 des subsides LAMal versé en fonction du RDU. Par ailleurs, cette mesure devrait aussi avoir un impact sur d'autres prestations sociales comme les allocations de logements, les subventions personnalisées habitations mixtes et les bourses d'étude, voire d'autres prestations. Dans une vision prudente, ces économies supplémentaires ne sont pas chiffrées ici.

La mise en œuvre de cette mesure dépend de la refonte des systèmes d'information et de communication du domaine de l'action sociale portée par la loi 13657 ouvrant un crédit d'investissement de 16.5 MCHF qui devrait être adoptée par le Grand Conseil lors de la session de mai 2026.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Modification de la loi sur le revenu déterminant unifié (LRDU)

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Diminution des subsides LAMal et d'autres prestations sociales pour une partie des bénéficiaires.

Réduction des prestations circonstanciées accordées dans le cadre de l'aide sociale

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		22 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de l'aide individuelle			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		6'500'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	6'500'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION		
<p>L'article 37 de la LASP prévoit que les bénéficiaires de prestations d'aide financière peuvent obtenir des prestations circonstanciées qui répondent à des besoins particuliers en lien notamment avec la santé, la formation ou découlant d'une activité. Ces prestations sont versées sur la base des frais effectifs ou sur la base de forfaits.</p> <p>La définition de ces prestations, les montants, les limites et les conditions d'octroi relèvent du règlement d'application.</p> <p>En 2025, le montant total de ces prestations circonstanciées s'est monté à 47.2 MCHF, alors que le total des prestations versées par l'Hospice s'est monté à 518.6 MCHF, pour un total de 19'630 dossiers d'aide sociale et financière.</p>		
Montant 2025	Montant total dépensé	Dossiers mensuels ayant bénéficié de la prestation
Aide familiale/ménagère	120'118 CHF	60
Allocation de régime	1'692'604 CHF	759
Assurance garantie loyer	386'589 CHF	150
Chauffage indépendant	88'347 CHF	24
Complément de charge locative	429'778 CHF	101
Cotisations AVS/AI	8'060'511 CHF	2667
Cours français	6'402 CHF	2
Frais besoin social exception.	2'497'583 CHF	701
Frais d'installation	2'118'963 CHF	241
Frais de déménagement	300'651 CHF	74
Frais de lunettes/lentilles	1'056'746 CHF	221
Frais dentaires	9'592'042 CHF	1351
Frais except. liés à l'activité	217'586 CHF	59
Frais grand nettoyage débarras	109'416 CHF	6
Frais liés à une activité non rémunérée	774'550 CHF	543
Frais médicaux	19'332'416 CHF	6623
Loyer supplémentaire	354'359 CHF	30
Total	47'138'660 CHF	

La mesure consiste, d'une part, à supprimer entièrement l'allocation de régime alimentaire particulier (1.7 MCHF) et, d'autre part, à exiger de l'Hospice une amélioration des contrôles et du pilotage des prestations circonstanciées. Par exemple, en 2025, l'Hospice a payé pour 9.6 MCHF de frais dentaires. Des économies substantielles, estimées à 4.8 MCHF sur la base de la différence de tarif entre les cabinets dentaires privés et les cliniques publiques, pourraient être réalisées en mandatant systématiquement, cas échéant via des conventions ad hoc, le Service dentaire scolaire (DIP) pour les mineurs ou la Clinique universitaire de médecine dentaire (HUG) pour les majeurs.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Modification du RASLP.

Convention avec la clinique dentaire de la jeunesse pour la prise en charge de dossiers supplémentaires à prix coûtant.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Diminution du montant reçu de l'Hospice général pour 759 dossiers recevant l'allocation de régime

Modification de la franchise sur le revenu dans le cadre de l'aide sociale

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		23 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de l'aide individuelle			
Politique publique		C Cohésion Sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		7'100'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	7'100'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>L'article 34, lettre h, de la loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité (LASLP) prévoit « une franchise sur le revenu provenant d'une activité lucrative, variant en fonction du revenu provenant de l'activité lucrative, définie par règlement du Conseil d'État, à titre de prestation à caractère incitatif. » La formulation est identique à celle figurant dans l'ancienne loi (LIASI). Cependant, c'est dans le règlement d'application que le changement de système de calcul de la franchise s'est matérialisé. Auparavant, la franchise était de 500 CHF maximum. Désormais, la franchise de revenu s'élève à :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) à 100% jusqu'à 300 CHF nets ; et b) à 15% du revenu additionnel net. <p>L'Hospice général estime que l'introduction de la nouvelle franchise sur le revenu a permis à environ 200 à 220 dossiers par mois d'accéder à l'aide sociale. Cela représente environ 7% des dossiers ayant un revenu du travail. En d'autres termes, une grande majorité des dossiers avec un revenu du travail aurait tout de même eu un droit à l'aide sociale sous la LIASI.</p> <p>Le changement de règle de calcul de la franchise a eu deux impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre de dossiers avec franchise En 2024, il y avait en moyenne mensuelle 649 dossiers bénéficiant d'une franchise sur le revenu. En 2025, ce nombre est de 3'213 dossiers par mois en 2025. Cette augmentation peut être expliquée par deux facteurs principaux. D'une part, avant l'introduction de la LASLP, les dossiers avec un taux d'activité inférieur à 50% n'étaient pas éligibles à une franchise sur le revenu. D'autre part, la hausse significative du nombre de dossiers en 2025 a également contribué à cette progression. - Impact en termes de coût Un dossier bénéficiait d'un montant moyen de franchise de 375 CHF en 2024, alors que ce montant est de 491 CHF en 2025. Considérant ces deux aspects, le coût en 2025 de la franchise sur le revenu, est de 19 MCHF (contre 3 MCHF en 2024). L'année 2025 a été marquée par une forte hausse du nombre de dossiers (+16% entre décembre 2024 et 2025) et notamment un nombre important de dossiers avec revenu (+47% en moyenne). De ce fait, l'impact de la franchise sur le revenu a été plus importante que prévue dans les estimations effectuées avant le vote de la LASLP.

La mesure proposée consiste à modifier cette franchise de revenu en diminuant le montant exonéré à 100% en le passant de 300 à 150 CHF. En maintenant, la franchise de 15% sur le revenu additionnel, le caractère incitatif est conservé.

L'impact de ce changement de franchise sur le revenu en 2027 a été estimé par l'Hospice général à 7.1 MCHF et une baisse de 74 dossiers.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Règlement d'application de la loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité (RASLP)

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Diminution du revenu de l'aide sociale pour les bénéficiaires de l'Hospice général qui travaillent.

Transfert à la Ville de Genève de la maison de vacances pour personnes âgées « Nouvelle Roseraie »

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		24 / Mise à niveau			
Thème		Communes			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Diminution des charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'700'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	1'700'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		PB2027			

DESCRIPTION
<p>La Nouvelle Roseraie, établissement destiné à l'accueil de personnes âgées autonomes, relève d'une logique de prévention de l'isolement et de maintien du lien social. À ce titre, ses activités s'inscrivent davantage dans le champ des politiques de proximité en faveur des seniors que dans celui de l'aide sociale cantonale. Cette maison est actuellement co-financée par l'Hospice général et par la Ville de Genève. Or, l'Hospice général, établissement autonome de droit public, a pour mission principale la mise en œuvre des prestations d'aide sociale, d'insertion et d'accompagnement des personnes en situation de précarité. Le maintien de la Nouvelle Roseraie dans son périmètre constitue ainsi une activité périphérique, sans lien direct avec son cœur de mission.</p> <p>Dans un contexte de pression croissante sur les finances publiques, le coût de fonctionnement de l'établissement – estimé à 1,7 MCHF en 2025 pour l'Hospice – apparaît difficilement justifiable au regard des priorités cantonales. Le transfert de cette charge à la Ville de Genève permettra un recentrage des ressources cantonales sur les missions essentielles. Conformément au principe de subsidiarité, les prestations de proximité en faveur des seniors relèvent en priorité des communes, comme stipulé dans la Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (1er train) (LRT-1). La Ville de Genève dispose à cet égard des compétences, de l'expérience et des structures nécessaires pour assumer pleinement cette mission. Le transfert proposé permet en outre de clarifier la répartition des responsabilités publiques, de simplifier la gouvernance et d'améliorer la lisibilité de l'action de l'État.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
<p>Aucun. Modification du montant de subvention du contrat de prestations avec l'Hospice Général, à effectuer lors du vote du budget.</p> <p>Une coordination anticipée avec la Ville est nécessaire pour favoriser ce transfert.</p>

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun.

Intégration des services SPC et SAM à l'OCAS

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		25 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		4'983'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	664'400	Var. 2028 CHF	2'491'500	Var. 2029 CHF	1'827'100
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Mesure progressive à répartir sur 2 ans dès PB 27			

DESCRIPTION					
<p>L'OCAS-GE, qui compte 369 ETP, est l'un des seuls OCAS de Suisse romande qui ne gère pas les prestations complémentaires ni les subsides d'assurance-maladie, ces deux prestations étant des services DCS dédiés avec leurs propres applications informatiques de surcroît. Ces services disposent actuellement d'env. 120 ETP au SPC et de 45 ETP au SAM.</p> <p>Or dans la plupart des cantons romands, la gestion de l'AVS, des Prestations Complémentaires (PC) et des subsides d'assurance-maladie est réunie sous le même toit institutionnel, même si les services internes peuvent avoir des noms différents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fribourg : L'Etablissement cantonal des assurances sociales (ECAS) est l'exemple le plus clair. Il regroupe la Caisse de compensation AVS/AI, le service des PC et la gestion des réductions de primes d'assurance-maladie. • Valais : La Caisse de compensation du canton du Valais gère l'ensemble : les cotisations/rentes AVS, le calcul et le versement des PC, ainsi que l'octroi des subsides LAMal. • Neuchâtel : Bien que les services soient physiquement et administrativement liés, le Service de l'action sociale (SASO) s'occupe des subsides, tandis que la Caisse cantonale de compensation gère l'AVS et les PC. Ils collaborent toutefois via un système d'information commun. • Jura : La Caisse cantonale de compensation du Jura centralise également ces prestations pour simplifier les démarches des assurés. <p>Cette centralisation permet aux cantons de calculer automatiquement les droits. Par exemple, si vous recevez des Prestations Complémentaires, le système sait immédiatement que vous avez également droit au subside maximal pour votre assurance-maladie, évitant ainsi de multiplier les formulaires.</p> <p>L'intégration à l'OCAS permettrait une réduction significative de postes (minimum 20%) et l'utilisation du système informatique de l'OCAS qui est configuré pour assurer ces prestations SPC et SAM.</p> <p>Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée sur la base de l'ancienneté moyenne du PAT à l'État et prise en compte la première année du calcul d'économies.</p>					

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Modification de la loi relative à l'Office cantonal des assurances sociales (J 4 18), modification du ROAC

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Aucun.

Permet de n'avoir qu'un seul office / lieu à même de répondre aux besoins des usagers dans les domaines SPC / SAM / OCAS, ce qui facilite également les démarches pour les usagers.

Alignement des prestations complémentaires cantonales à la moyenne suisse

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		26 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de l'aide individuelle			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		30'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	30'000'000
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 29			

DESCRIPTION
<p>Genève figure parmi les cantons suisses dont les dépenses sociales par habitant sont les plus élevées, avec Bâle-Ville, très au-dessus de la moyenne suisse. Si une partie de cet écart s'explique par des facteurs structurels propres à un canton urbain, il résulte également de choix cantonaux particulièrement généreux dans plusieurs domaines sociaux.</p> <p>Les prestations complémentaires cantonales (PCC) en matière d'AVS/AI constituent l'un de ces domaines. Les prestations complémentaires fédérales (PCF) existent dans tous les cantons. En revanche, selon l'inventaire de l'OFS, seuls quatre cantons disposent de prestations cantonales venant s'ajouter aux PCF AVS/AI : Zurich, Bâle-Ville, Zoug et Genève. Or, parmi ces cantons, Genève se distingue par un niveau de prestation nettement supérieur. Selon les données de l'OFS pour 2024, les prestations complémentaires cantonales AVS/AI se sont montés à 159.2 MCHF pour Genève (État), 55.8 MCHF pour Zürich (État + communes ; population env. 3 fois supérieure à celle du canton de Genève), 9.6 MCHF pour Bâle-Ville (État + communes ; population env. 40% de celle du canton de Genève) et 1.1 MCHF pour Zoug (État + communes ; population env. 25% de celle du canton de Genève). Le budget 2026 du canton de Genève présente un total de 198.8 MCHF pour les PCC, mais il comprend des montants qui ne sont pas considérés comme faisant partie des PCC du point de vue de l'OFS. Par ailleurs, il faut signaler que l'OFS ne tient pas compte de la prestation complémentaire municipale de la Ville de Genève (15.7 MCHF inscrits au budget 2026) dans les chiffres ci-dessus.</p> <p>Cette différence très importante entre Genève d'une part, et les autres cantons urbains que sont Bâle-Ville et Zürich d'autre part, s'explique principalement par des conditions d'accès aux PCC plus faciles à Genève, ce qui influe sur le nombre de bénéficiaires, et par des montants accordés plus élevés à Genève, malgré un coût de la vie comparable à Zürich et à Bâle-Ville.</p> <p>La mesure d'économies proposée consiste à modifier un ou plusieurs paramètres de la loi cantonale et/ou de son règlement d'application, tels que les montants destinés à la couverture des besoins vitaux, les majorations spécifiques, les plafonds de prestations, les limites de fortune, les conditions de résidence ou les modalités de calcul de la prestation cantonale.</p> <p>Le 1^{er} levier consisterait à revoir les conditions d'octroi genevoises liées à la durée de résidence et à se rapprocher de celles appliquées à Zürich et Bâle-Ville. À Genève, les ressortissants suisses, UE et AELE doivent en principe justifier d'une résidence de 5 ans sur les 7 dernières années en Suisse, dans l'UE ou l'AELE. Bâle-Ville exige 10 ans de domicile à Bâle-Ville sur les 15 dernières années et Zürich</p>

exige, pour les Suisses, 10 ans à Zürich sur les 25 dernières années, et pour les étrangers, 15 ans à Zurich sur les 25 dernières années, avec les deux dernières années dans le canton.

Le 2^{ème} levier consisterait à revoir les limites de fortune. Genève applique actuellement les mêmes seuils de fortune que le droit fédéral pour ses PCC, soit 100'000 CHF pour une personne seule, 200'000 CHF pour un couple et 50'000 CHF pour un enfant. Zürich applique pour ses aides cantonales des seuils plus bas : 37'500 CHF pour une personne seule, 60'000 CHF pour un couple et 15'000 CHF pour un enfant ou orphelin. Genève pourrait tout à fait maintenir les seuils fédéraux pour les PC fédérales, mais appliquer des seuils plus restrictifs pour la part cantonale.

Ces deux premiers leviers devraient réduire le nombre de personnes éligibles pour les PCC. Les leviers suivants portent sur les montants. Le 3^{ème} levier consisterait à rapprocher les montants de besoins vitaux genevois de ceux de Zürich ou de Bâle-Ville. Genève reconnaît actuellement des besoins vitaux beaucoup plus élevés que Zürich et Bâle-Ville. Une réduction partielle de cet écart permettrait de produire une économie importante sans supprimer le principe même des PCC. Par exemple, pour une personne seule, Genève reconnaît 27'497 CHF, soit 6'827 CHF de plus que le droit fédéral, 5'827 CHF de plus que Bâle-Ville et 4'407 CHF de plus que Zurich. Une première option serait de fixer les montants genevois non plus à leur niveau actuel, mais à un niveau intermédiaire entre Genève et Zürich. Une autre option serait de plafonner la majoration cantonale genevoise à un pourcentage du montant fédéral.

Le 4^{ème} levier consisterait à réduire la sur-majoration liée à l'invalidité à Genève (+ 4'125 CHF pour une personne seule). A Zürich et à Bâle-Ville, les PCC AVS et AI sont identiques.

Selon le niveau des paramètres à choisir pour chacun de ces leviers, une économie annuelle de 30 à 50 MCHF sur les prestations complémentaires cantonales AVS/AI peut être réalisée. Cette diminution compenserait partiellement la forte progression d'env. 50 MCHF, à périmètre constant, observée entre le budget 2019 et le budget 2026. La diminution ne remet pas en cause le socle fédéral des PC AVS/AI, mais vise uniquement la part cantonale supplémentaire, qui relève d'un choix propre du canton de Genève, lequel resterait le canton le plus généreux de Suisse même après cette économie. Dans la présente fiche, il est pris le montant minimum de la fourchette indiquée, soit 30 MCHF.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Modification de la loi sur les prestations complémentaires cantonales (J 4 25 - LPCC) et du règlement relatif aux prestations cantonales complémentaires à l'assurance-vieillesse et survivants et à l'assurance-invalidité (J 4 25 03 - RPCC-AVS/AI).

Le calibrage précis doit relever du DCS, qui dispose des données nécessaires sur la structure des bénéficiaires et sur les effets financiers de chaque paramètre. La réforme devra toutefois être conçue de manière à limiter les effets de seuil, à préserver les situations les plus fragiles et à éviter autant que possible un simple transfert de charges vers l'aide sociale économique délivrée par l'Hospice général.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Diminution du montant reçu pour les bénéficiaires des prestations complémentaires cantonales, qui toutefois recevraient toujours le montant le plus élevé de Suisse.

Diminution du prix de pension EMS

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		27 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de subvention			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		3'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	3'000'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>La mesure vise à diminuer la part journalière de la pension de 2 CHF. Si ce montant semble modeste à l'échelle d'un budget cantonal, il représente une économie annuelle directe de plus de 3 MCHF, sans peser sur la qualité des soins.</p> <p>Selon les derniers chiffres disponibles (2024), Genève détient un record national. Le coût total par jour d'hébergement en EMS y est de 441 francs, soit le plus élevé de Suisse. À titre de comparaison, la moyenne nationale s'établit à 351 francs. Zürich, le 2^{ème} canton le plus cher, est à 408 francs.</p> <p>Cet écart de 90 francs par jour avec la moyenne suisse ne s'explique pas seulement par une meilleure prise en charge médicale, mais aussi par le coût des frais hôteliers. À Genève, les prestations de "pension" (logement, repas, blanchissage) coûtent en moyenne 238 francs par jour. C'est sur ce levier, et non sur les soins, qu'il faut agir.</p> <p>En 2022 est entrée en vigueur la loi 12544 modifiant la loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPA) et son règlement (RGEPA). En limitant la sous-traitance au traitement du linge et à la confection des repas, cette législation a imposé aux établissements un modèle de gestion rigide et coûteux, privant les EMS de la flexibilité nécessaire pour optimiser leurs coûts opérationnels. La mesure consiste à modifier l'art. 33 RGPA pour permettre aux EMS, hors prestations de soins, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mutualiser certains services (buanderie, restauration, logistique, transports) avec d'autres structures. • Recourir à une sous-traitance spécialisée là où elle s'avère plus efficace et moins onéreuse que la gestion en régie propre. • Réinjecter les économies réalisées directement dans la baisse de la facture envoyée au résident. <p>Il ne s'agit pas de "brader" l'hôtellerie en EMS, mais de passer à une gestion plus pragmatique, en redonnant aux directeurs d'établissements la liberté de choisir leurs partenaires de services.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
RGEPA

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Impact marginal sur le niveau de confort et de prestations socio-culturelles offertes aux usagers

Augmentation des contributions du résident EMS

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		28 / Mise à niveau			
Thème		Emoluments			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		3'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	3'000'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		PB27			

DESCRIPTION	
<p>Pour mémoire, la participation maximale du résident aux coûts des soins en EMS (<u>LAMal</u>) est plafonnée au niveau fédéral à 20 % de la contribution maximale de l'assurance-maladie, ce qui correspond généralement à un maximum de CHF 23.- par jour (chiffre 2026).</p> <p>En l'état actuel, une participation de CHF 10.- est demandée (arrêté du CE de janvier 2025), soit moins de la moitié de la limite maximale autorisée par la LAMal, alors que la plupart des cantons suisses appliquent le tarif maximum de CHF 23 (Zürich, Bâle-Ville, Vaud, Fribourg, Neuchâtel, etc.).</p> <p>Cette mesure d'économie propose d'augmenter de CHF 5.- jour la participation du résident au coût des soins selon le calcul suivant :</p>	
Lits	4'126
Jour an	365
Augmentation part résidents aux coûts des soins (art. 25a al.5 LaLAMal) + part du prix de pension	5
Part des résidents EMS au bénéfice des PC	60%
Part auto-payeurs	40%
Economie pour l'État	CHF 3'000'000

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
art. 25a al.5 LaLAMal

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Oui, pour les personnes âgées qui ne sont pas au bénéfice des PC

Augmentation à 10% du nombre de chambres à 2 lits dans les EMS

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		29 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		2'077'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	2'077'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION	
<p>Le canton de Genève compte 54 EMS par un total de 4126 lits, dont seulement 314 sont dans des chambres doubles.</p> <p>Le coût mensuel à charge de l'État pour les personnes sans fortune/rente suffisante est de près de 350.- par jour soit 10'000.- par mois et il est le plus cher de Suisse.</p> <p>Le standard est élevé car, il y a plus de 15 ans, le canton de Genève avait supprimé les chambres à deux lits contrairement aux autres cantons. Aussi et au lieu d'uniquement continuer de construire des nouveaux EMS, il s'agirait également de ré-ouvrir les chambres à deux lits construites dans ce but (objectif global d'avoir 10% de chambres à deux lits), prioritairement pour les résidents bénéficiant des prestations complémentaires (env. 60% des résidents).</p> <p>L'économie est estimée selon le calcul ci-après :</p>	
Prix de pension moyen	242
Part du loyer dans le prix de pension (19%)	46
Économie journalière pour une chambre à 2 lits sur loyer selon prix de pension moyen	23
Lits	4'126
Jours/an	365
Part des chambres à 2 lits au sein du secteur	10%
Nuitées annuelles des chambres à 2 lits	150'599
Part des résidents EMS au bénéfice des PC	60%
Economie pour l'État	2'077'362

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Aucun.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Perte de confort pour certains résidentes mais pour d'autres résidents amélioration de la situation car moins de sentiment d'isolement

Transfert complet de la Fondation pour l'animation socio-culturelle (FASe) aux communes

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		30 / Mise à niveau			
Thème		Communes			
Politique publique		C Cohésion sociale			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		27'000'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	27'000'000
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Aujourd'hui, la FASe est cofinancée par le canton et les communes. Un montant de 27 MCHF est inscrit au budget de l'État, ce qui correspond à un peu moins de la moitié du financement public de la FASe. La mesure consiste à transférer la totalité du financement de la FASe aux communes.</p> <p><u>Rappel historique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la Cour des comptes no166 de mai 2021, évaluation de l'animation socioculturelle. Le rapport aborde la question de la gouvernance de la FASe, et la répartition des tâches canton-communes, mais ne fait pas de recommandation sur la question d'un transfert total aux communes. • Motion 2783 du MCG « Quel avenir pour la FASe (Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle) ? ». Un des considérants indique que « la politique genevoise pour l'animation socioculturelle doit être principalement pilotée par le canton ». • Projet de loi 13044 du Conseil d'État du 1^{er} décembre 2021 qui vise à transférer la subvention de la FASe aux communes à hauteur de 20 MCHF, le canton conserverait 4 MCHF pour certaines tâches. Ce PL fait suite aux travaux du CE et de l'ACG visant à transférer des tâches et des compétences aux communes. • Le rapport de la commission sur la M2783 est rendu en mars 2022. La commission sociale est plutôt opposée au transfert. • En septembre 2022, le GC vote la loi 12887 approuvant le contrat de prestations réduit à 2021 – 2022. • Le PL13044 est retiré par le Conseil d'État en octobre 2022. • Le PL13239 approuvant le contrat de prestations 2023-2024 est déposé par le CE le 21 décembre 2022. Il prévoit une disposition qui rend toujours possible un transfert. • Dans son rapport d'avril 2023 sur la M2783, le Conseil d'État indique « le transfert de la FASe aux communes ne constitue plus une piste crédible. Outre l'absence de plus-value qualitative, force est de constater qu'une loi de transfert n'aurait guère de chance devant le Grand Conseil ou le peuple en cas de référendum. » • En mars 2024, le GC vote la loi 13239 approuvant le contrat 2023-2024. • En septembre 2025, le Conseil d'État dépose le projet de loi 13692 approuvant le contrat de prestations 2025-2029. Il ne contient plus aucune disposition rendant possible un transfert. • En février 2026, la commission des finances ramène l'échéance du nouveau contrat de prestations à l'exercice 2026 et demande la réouverture des négociations avec l'ACG en vue d'un transfert total de la FASe aux communes.

Ni le Conseil d'État, ni l'ACG ne contestent que les activités principales de la FASE relèvent de la compétence des communes. Celles-ci jouant dans un rôle important dans l'animation socio-culturelle de la jeunesse de manière générale, le transfert total du financement et de la compétence du pilotage de la FASE a clairement du sens.

Le contexte qui avait amené le Conseil d'État à finalement retirer son propre projet de loi prévoyant ce transfert en 2022 a changé. La dernière décision de la commission des finances montre que le parlement peut aujourd'hui soutenir ce transfert, auquel l'ACG s'était aussi montrée favorable.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Loi relative aux centres de loisirs et de rencontres et à la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (LCLFASe). Révision profonde de la gouvernance de la FASE. Nécessité d'obtenir (à nouveau) le soutien de l'ACG, ainsi que de la Fédération des centres de loisirs et de rencontres (FCLR).

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Aucun

5. Politique publique D Culture, sports et loisirs

Réduction du financement cantonal dévolu à la culture

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		31 / Mise à niveau			
Thème		Réduction de dépenses			
Politique publique		D Culture, sports et loisirs			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		7'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	7'000'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Au PB 26, le montant de subvention du programme D 01 Culture atteint 44.6 MCHF.</p> <p>Les subventions accordées à la culture ont augmenté de 16.7 MCHF entre le budget 2011 et le PB2026bis, soit +60%, ou, de 13.5 MCHF depuis le budget 2019, soit +43%. Ces augmentations sont la conséquence directe de l'adoption de la nouvelle loi pour la promotion de la culture et de la création artistique (LPCCA) entrée en vigueur le 1er janvier 2024. Cette loi fait suite au nouvel article constitutionnel sur la culture (art. 216) qui stipule que le canton coordonne une politique culturelle cohérente sur le territoire, en concertation avec les communes. Ces augmentations ne constituent pas des transferts communes-cantons, mais bien une augmentation nette du soutien accordé à la culture.</p> <p>A Genève, la culture reste une tâche principalement communale, en particulier de la Ville de Genève. Le nouvel article constitutionnel et la LPCCA ne prévoient pas explicitement qu'il doit y avoir un rééquilibrage canton-communes, ni que les budgets globaux doivent augmenter.</p> <p>Chaque année, l'office fédéral de la statistique publie des informations sur les dépenses culturelles des cantons et de leurs communes, par habitant, ce qui permet la comparaison. En 2023 (dernière année connue), Genève a dépensé 943 francs par habitant, juste derrière Bâle-Ville (1'069 CHF/hab), mais loin devant Neuchâtel (405 CHF/hab), Vaud (404 CHF/hab) et Zurich (355 CHF/hab). Ces chiffres ne comprennent pas les écoles de musiques pour lesquels Genève dépense aussi des montants importants. Une réduction de 7 MCHF sur le programme culture, soit à peu près la moitié de l'augmentation depuis 2019, ne modifiera pas le classement de Genève en termes de dépenses culturelles par habitant, qui restera à la 2e place des cantons les plus généreux.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Remise en question de la stratégie culturelle entre le canton, la Ville de Genève et l'ACG

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun si les communes reprennent le financement du canton ; à défaut, diminution probable de l'offre culturelle.

6. Politique publique E Environnement

Taxes d'amarrage - OCEau

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		32 / Mise à niveau			
Thème		Emoluments			
Politique publique		E Environnement			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		580'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	580'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Comme exposé dans le rapport SAI 20-34, la situation actuelle implique que les tarifs des taxes d'amarrage ne sont plus en adéquation avec les coûts que ces taxes doivent couvrir, d'où un manque à gagner pour l'État de Genève.</p> <p>Le montant de charges non couvertes calculé en 2018 est d'environ 200'000 CHF. Depuis lors des investissements conséquents (et donc des charges d'amortissements supplémentaires) d'environ 19 MCHF ont été effectués. Les charges d'amortissement supplémentaires (amortissement sur 50 ans) sont estimées à 380'000 CHF.</p> <p>L'ordre de grandeur des charges non couvertes est donc de 580'000 CHF. La mesure propose donc d'adapter les tarifs en conséquence.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Arrêté fixant les redevances relatives à la loi sur la navigation dans les eaux genevoises (ArRed)

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Hausse de tarif pour les usagers, qui correspond aux coûts réels.

7. Politique publique F Formation

Passage de la décharge d'âge des enseignants de 58 ans à 60 ans

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		33 / Relations de travail			
Thème		Personnel			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'950'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	1'950'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Les enseignants du primaire et du secondaire bénéficient d'une mesure appelée décharge d'âge dès 58 ans. Pour un 100%, ils bénéficient d'un congé d'un après-midi tous les 15 jours. Ce congé est proportionnel à leur taux de travail. Cette mesure pourrait être ramenée aux mêmes conditions que celles qui sont appliquées au PAT, soit une semaine par an dès 60 ans.</p> <p>L'harmonisation des conditions de la décharge dès 60 ans entre le PENS et le PAT permet de réaliser une économie de 1.95 MCHF selon les chiffres fournis par le DIP, soit l'équivalent de 10 ETP pour le secondaire I et II et de 350 KCHF de frais de remplacement pour le primaire.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun impact sur les usagers. Perte d'un avantage pour le PENS mais équité rétablie entre le PAT et le PENS.

Abandon de la décharge spéciale pour les enseignants de français et de sciences humaines

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		34 / Relations de travail			
Thème		Personnel			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'742'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	1'742'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Depuis la réforme de la maturité gymnasiale de la fin des années 90, les enseignants de français bénéficient d'une heure supplémentaire sans période d'enseignement pour avoir plus de temps de correction des épreuves pour les classes de 2, 3 et 4e année (leur plein-temps est de 21 heures d'enseignement et non de 22). Les enseignants des sciences humaines bénéficient selon la même logique de 0,25 heures de surcharge pour chaque cours de 2 heures à partir du 4e cours de sciences humaines. Ces éléments n'apparaissent plus justifiés et ne sont pas équitables.</p> <p>La suppression de cette heure payée sans période d'enseignement au Collège équivaut à une économie de 1.7 MCHF (11.5 ETP).</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun. Equité améliorée avec les autres enseignants.

Augmentation du nombre de périodes d'enseignement des maîtres et maîtresses de disciplines spéciales au secondaire (gymnastique, arts, etc.)

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		35 / Efficience			
Thème		Enseignement			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		4'600'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	1'533'333	Var. 2028 CHF	1'533'333	Var. 2029 CHF	1'533'333
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		mesure progressive à répartir 33% sur 2027-2028-2029			

DESCRIPTION
<p>Le règlement fixant le statut des membres du corps enseignant primaire, secondaire et tertiaire (RStCE, B 5 10.04) ne prévoit pas un nombre de périodes d'enseignement différencié en fonction des disciplines. Or, il est évident que le temps de travail passé hors de la présence des élèves peut varier de manière importante selon la discipline (préparation et planification de l'enseignement, corrections, formation continue, tâches administratives, etc.).</p> <p>Dans d'autres cantons, il est prévu que les maîtres et maîtresses de disciplines spéciales (gymnastiques, arts, etc.) doivent assurer un nombre de périodes d'enseignement en présence des élèves plus important que dans les autres disciplines, pour compenser l'absence de certaines tâches (par exemple, des corrections d'examen). Une hausse de 2 périodes permettrait de réduire l'équivalent de 34 ETP. Il ne s'agit pas ici de supprimer 34 postes existants mais de ne pas renouveler les départs, de sorte à atteindre cette cible de 34 ETP en 3 ans maximum.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun

Hausse d'un élève par classe au CO

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		36 / Efficience			
Thème		Enseignement			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		5'740'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	1'913'333	Var. 2028 CHF	1'913'333	Var. 2029 CHF	1'913'333
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		mesure progressive à répartir 33% sur 2027-2028-2029			

DESCRIPTION
<p>Selon les chiffres les plus récents de l'Office fédéral de la statistique, le taux d'encadrement au secondaire I (le cycle d'orientation, CO), soit le nombre d'élèves par enseignant est de 10.4 à Genève, alors qu'il est de 11.2 au Tessin, de 11.5 dans le canton de Vaud, de 11.7 à Bâle-Ville, de 12.2 à Zürich et de 13.3 en Valais. En comparaison intercantonale, il existe donc une petite marge pour se rapprocher de la moyenne des autres cantons.</p> <p>Une modification de ce taux d'encadrement, via l'augmentation d'un seul élève par classe au niveau du CO permettrait de passer de 807 classes à 765 classes soit une économie théorique de 80 ETP, estimée réellement atteignable à 50% soit 40 ETP.</p> <p>Une autre manière de déterminer l'économie de postes susceptible d'être réalisée consiste à calquer la croissance des ETP sur le taux de croissance du nombre d'élèves inscrits au CO. De 2020 à 2024, ces effectifs se sont accrus de 9%, passant de 13'309 à 14'580, alors que le nombre d'ETP a cru de 1372.3 à 1537 (soit +12%). Avec une croissance proportionnelle, la hausse du nombre d'enseignants ETP aurait dû être inférieure de 42 postes. En moyenne nous prenons donc 41 ETP pour le calcul d'économies.</p> <p>Il ne s'agit pas ici de supprimer 41 postes existants mais de ne pas renouveler les départs, de sorte à atteindre cette cible de 41 ETP en 3 ans maximum.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Directive interne

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Il n'existe pas d'étude qui démontrerait qu'une baisse très minime du taux d'encadrement a un impact sur le niveau de formation des élèves à la fin de leur CO. Par ailleurs GE se rapprocherait de la moyenne suisse.

Alignement de Genève sur les autres cantons pour les subventions aux cours inter-entreprises

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		37 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de subvention			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		6'745'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	6'745'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB28			

DESCRIPTION
<p>Selon le droit fédéral, les cours interentreprises des apprentis en dual sont à la charge conjointe des employeurs et des cantons. La charge minimale pour les cantons est de 20% du total. La plupart des cantons se situent entre 20 et 25%. Or le canton de Genève finance 65% des cours interentreprises. Le solde est financé par la fondation pour la formation professionnelle et continue (FFPC), elle-même financée par des cotisations des employeurs (en pour-milles de la masse salariale). Genève pourrait ne financer que le 20%. De plus, le canton pourrait supprimer le financement des frais de déplacement des apprentis hors canton.</p> <p>Si le canton de Genève ne prend à sa charge que 20% des cours interentreprises, l'économie se chiffre à 6.5 MCHF par rapport à une prise en charge à 65%.</p> <p>De surcroît, si le canton supprime la prise en charge des frais de déplacement des apprentis hors canton, cela pourrait générer une économie nette de 170'000 (soit 400'000 de frais de déplacement moins 230'000 pour les frais de refacturation à la FFPC). S'y ajoute encore une économie de 0.5 ETP.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Modification de la LFP (art. 60, al. 4, let.a) et du RFP (art. 24 al. 1) pour l'abandon du remboursement des frais de déplacements des apprentis genevois hors canton

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Cette modification doit être négociée avec les associations patronales. Il conviendrait néanmoins de tenir compte du fait qu'en augmentant la part à la charge des employeurs, cela pourrait avoir un effet désincitatif pour les entreprises qui offrent des places d'apprentissage.

Alignement des taxes universitaires GE avec la moyenne romande

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		38 / Mise à niveau			
Thème		Emoluments			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		6'333'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	6'333'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28 cf. contrat prestations 2028-2031			

DESCRIPTION
<p>Avec 500.- de taxe semestrielle (435.- de taxe d'encadrement plus 65.- de taxes fixes destinées à financer la vie associative, sportive et culturelle, gérées par la CGTF, dont 13.- alloués aux associations étudiantes, CUAE notamment) pour tout étudiant, quelle que soit son origine, l'UNIGE est la moins chère de Suisse. Une augmentation à 750.- la ferait passer dans la moyenne (UNIBE 850.-, UNIFR 770.-, UNIL 700.-). Cette proposition doit également être replacée dans un contexte plus large de hausse généralisée des contributions étudiantes. Ainsi, la HES-SO a récemment décidé une augmentation substantielle de ses taxes d'études, qui ont passé, à la rentrée 2025, de 500.- à 700.- par semestre pour les étudiants suisses, et jusqu'à 1'050.- pour les étudiants étrangers, soit plus du double du montant actuel. Enfin, il est important de rappeler que les taxes universitaires n'ont pas été ajustées depuis 1995 pour tenir compte de l'inflation. Autrement dit, leur montant n'a pas suivi l'augmentation générale des prix. Si cela avait été le cas, la taxe semestrielle s'élèverait aujourd'hui à environ 613.- afin de conserver le même pouvoir d'achat qu'à l'époque.</p> <p>De plus, de nombreuses universités taxent davantage les étudiants hors UE (p.ex. EPFL surcoût +1'460.-, UNIFR +150.-, UNINE +275.-). Une différence de +100.- pour l'UNIGE entre les taxes pour les étudiants genevois, suisses ou issus de l'UE, et les étudiant hors UE resterait inférieure à la moyenne suisse.</p> <p>Il convient de relever que 10% de la taxe d'encadrement est versée à la Bibliothèque de Genève (anciennement BPU, cf mesure 39 « Suppression de la dîme du livre »).</p> <p>Il s'agirait ainsi de revenus supplémentaires pour l'UNIGE, permettant à l'État de réduire sa subvention (montants de bourses d'études en sus exceptés). L'effet net de cette proposition, ici estimé à 2/3 du maximum théorique, dépendra de trois paramètres : la baisse du nombre de personnes immatriculées ; la hausse du nombre d'étudiants exonérés et la hausse du nombre de bourses accordées. Si le premier risque est mineur, les deux autres pourraient atténuer l'impact net de cette hausse des taxes. Il serait sans doute raisonnable de prévoir un mécanisme qui permettrait d'ajuster le montant des tranches annuelles prévues dans la convention d'objectifs aux résultats financiers liés à l'augmentation des taxes d'immatriculation.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Loi spéciale instituée par la LU art. 16 al. 3

Un PL portant sur ce thème a été rejeté courant 2025 (PL 13411-A), mais contenait des augmentations de taxes significativement plus élevées. Une variante pourrait être d'appliquer cette hausse aux seules personnes hors UE, comme le prévoyait ce PL.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Augmentation de tarif pour les étudiants, restant dans la moyenne basse des universités suisses. Il est toutefois à prévoir une forte résistance des associations d'étudiants.

Suppression de la dîme du livre

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		39 / Mise à niveau			
Thème		Communes			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	1'000'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28 cf. contrat prestations 2028-2031			

DESCRIPTION
<p>Suppression du montant de 1 MCHF versé par l'UNIGE à la bibliothèque de la Ville de Genève au titre de la dîme du livre. Cette charge historique est liée au fait que la bibliothèque de Genève acquiert des livres qui sont utiles pour la communauté universitaire sans qu'il n'y ait par ailleurs concertation entre les services de la bibliothèque de l'UNIGE et la bibliothèque de la Ville sur les acquisitions d'ouvrages.</p> <p>Il s'agirait ainsi de réductions de charges pour l'UNIGE, permettant à l'État de réduire d'autant sa subvention.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Loi spéciale instituée par la LU art. 16 al. 3. Convention d'objectifs

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun

Optimisation des salles de cours UNIGE

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		40 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'000'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	500'000	Var. 2029 CHF	500'000
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28 cf. contrat prestations 2028-2031			

DESCRIPTION
<p>Selon le rapport SAI 23-19 "Une estimation approximative basée sur une hypothèse d'optimisation de 10% des surfaces (salles de cours et locaux administratifs) pourrait potentiellement engendrer une économie récurrente d'environ 10 MCHF".</p> <p>Outre une économie sur les charges de location, la mesure pourrait également porter sur une facturation plus systématique des locaux mis à disposition des tiers (congrès, conférences, p.ex.).</p> <p>Nous ne prenons en considération ici que 10% de ce montant réalisable à court terme, permettant de diminuer d'autant la subvention de l'État à l'UNIGE.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Aucune. A considérer lors de l'établissement du budget.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun

Augmentation de 20 élèves admis à la FEP / IUFE

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		41 / Efficience			
Thème		Enseignement			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		460'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	460'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28 cf. contrat prestations 2028-2031			

DESCRIPTION
<p>À l'heure actuelle, les étudiants inscrits en première année du bachelor en sciences de l'éducation et qui souhaitent poursuivre leur formation de BA en enseignement primaire doivent passer un concours et seuls les 100 meilleurs d'entre eux peuvent y entrer, nombre qui est fixé par le DIP en fonction des besoins à Genève au niveau primaire. Celles et ceux qui échouent tentent alors leur chance notamment à Lausanne en entrant à la HEP Vaud non pas que la formation y soit meilleure mais simplement pour poursuivre leur « rêve ». Dès lors, le DIP doit payer, pour chaque élève, une somme très importante qui pourrait être économisée simplement en supprimant ce numerus clausus qui ne coûterait rien à l'UNIGE et permettrait une économie pour le DIP. L'emploi ne serait plus garanti à la sortie mais il n'y a aucune formation qui le garantisse. Sachant que chaque étudiant qui s'inscrit en HEP-VD coûte environ 23'000 CHF par année au canton de Genève, en augmentant le nombre d'étudiant admis à la formation en enseignement primaire à l'UNIGE, ne serait-ce que de 20 personnes supplémentaires (nombre qui n'impliquerait pas de hausse de charges fixes pour la FEP), le canton pourrait faire une économie de 460'000 CHF.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Convention d'objectifs. Règlement du BA en sciences de l'éducation.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
20 élèves genevois par an n'auront plus besoin de se rendre dans un autre canton pour effectuer leur formation.

Suppression du SRED et transfert de ses tâches à l'UNIGE et à l'OCSTAT

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		42 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		1'181'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	157'493	Var. 2028 CHF	590'733	Var. 2029 CHF	432'774
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Mesure progressive à répartir sur 2 ans dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>À l'heure actuelle, la fonction principale du SRED, qui dispose au PB 26 de 4.6 MCHF/an est d'établir des prévisions sur l'évolution des effectifs scolaires et d'effectuer des études sur le système éducatif genevois, sur demande, et sur auto-saisie. Le canton de Genève est un des seuls cantons suisses à avoir un tel service. Le volet recherche pourrait être transféré à l'UNIGE ou attribué, sur mandat à des bureaux privés, et la partie prévisionnelle (effectifs d'élèves, migration, observatoire de la petite enfance) transférée à l'OCSTAT. Cela permettrait d'effectuer des économies substantielles sans porter atteinte aux prestations attendues.</p> <p>On peut estimer qu'une économie de 1,2 MCHF pourrait être réalisée essentiellement grâce à une synergie des tâches administratives liée au transfert vers l'OCSTAT et une externalisation des études réalisées pour le compte du DIP. Ce montant a été estimé sur la base d'un effectif nécessaire pour établir des prévisions scolaires réduit de 7.8 ETP, passant de 25.8 ETP au budget 2026 à 18 ETP.</p> <p>Comme il s'agit d'une suppression de postes, en application de l'art. 23 al. 4 LPAC une indemnité de suppression de poste a été calculée sur la base de l'ancienneté moyenne du PAT à l'État et prise en compte la première année du calcul d'économies.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Règlement du CE

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun impact sur les usagers. Pas de risque ni de coûts cachés

Suppression de la subvention accordée à la Fondation pour le développement de l'accueil préscolaire (FDAP)

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		43 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de subvention			
Politique publique		F Formation			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		2'700'000			
Type d'effet		Récurent			
Var 2027 CHF	2'700'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Les charges relatives aux crèches assurées par les communes genevoises sont de l'ordre de 350 MCHF/an. Le rôle de la FDAP, par laquelle transite env. 25 MCHF/an, est de collecter la cotisation sur les salaires prélevée par tous les employeurs du canton et de la reverser aux communes pour participer au financement des places de crèches. La contribution de l'État et de ses EPA sont substantielles puisque ces derniers sont les plus gros employeurs du canton. En plus de cela, l'État subventionne directement la FDAP pour 2.7 MCHF/an via son budget. Cette subvention constitue clairement un transfert de charges des communes sur le canton, alors que les crèches sont une tâche communale. Il est proposé de la supprimer.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Aucune

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun. Hausse de charges pour le budget des communes genevoises.

8. Politique publique G Aménagement et logement

Fusion des 5 FIDP et réduction de la taille du Conseil FIDP résiduel

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		44 / Efficience			
Thème		Organisation			
Politique publique		G Aménagement et logement			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		0			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Cinq fondations immobilières de droit public sont actives à Genève avec des buts extrêmement similaires et qui partagent le même secrétariat (SFIDP) : 1) Fondation HBM Camille Martin; 2) Fondation HBM Emma Kammacher; 3) Fondation HBM Jean Dutoit; 4) Fondation HBM Emile Dupont; 5) Fondation René et Kate Block.</p> <p>La rémunération de leurs conseils d'administration figure à l'art. 5 ROIDP. Le président reçoit CHF 45'000.- par an, les autres membres du Conseil (environ 15 membres par conseil) reçoivent CHF 10'000.- / an par membre en moyenne.</p> <p>La proposition vise à fusionner les 5 FIDP en 1 seule, à l'instar du secrétariat FIDP qui gère déjà l'ensemble du parc des 5 entités.</p> <p>L'impact est d'environ 4 x 45'000 (présidents) et 4 x 15 x 10'000 (membres) d'économie par an, soit env. 780'000 / an. Ensuite, réduire de 15 à 5 membres la FIDP restante (10 X 10'000 d'économies), avec une nomination des membres par le Conseil d'État. Le Grand Conseil garderait toutes ses prérogatives en matière d'approbation des comptes, budgets et rapports de gestion de ces entités. Il n'y a ici aucune économie pour l'État au sens strict, mais pour le Secrétariat des FIDP. En revanche, cette mesure est à appliquer par analogie et en cohérence avec la réduction de la taille des conseils des EPA proposée dans les mesures 10 et 11 de la section « Multiple ».</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
<p>LOIDP, ROIDP, lois spéciales desdits établissements, réglementation interne cas échéant.</p> <p>Un refus d'une mouture de la LOIDP avait eu lieu en votation populaire le 17 juin 2012, toutefois ce projet allait plus loin que la seule diminution du nombre d'administrateurs. Par ailleurs, les prévisions budgétaires des prochaines années ne sont pas comparables à celles d'il y a 15 ans, si bien qu'un effort d'efficience également des organes des EPA est cohérente.</p>

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
<p>Réduction des frais de gestion pour les locataires FIDP, pouvant à terme améliorer les prestations à leur égard.</p>

9. Politique publique | Impôts et finances

Augmentation du taux de distribution de dividende de la BCGE pour les actionnaires

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		45 / Mise à niveau			
Thème		Revenus financiers			
Politique publique		I Impôts et finances			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		33'000'000			
Type d'effet		Récurrent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	16'500'000	Var. 2029 CHF	16'500'000
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION																																			
Actuellement à 26.5% (yc distribution spéciale), le taux de distribution de dividende (« payout ratio ») de la BCGE est plus bas que celui des autres banques cantonales comparables qui versent des taux supérieurs à 50% :																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Chffres 2024 (en millions CHF)</th> <th>BCV</th> <th>LUKB</th> <th>BKBe</th> <th>SGKB</th> <th>BKB</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Résultat groupe</td> <td>441</td> <td>287</td> <td>181</td> <td>215</td> <td>186</td> </tr> <tr> <td>Dividende</td> <td>379</td> <td>129</td> <td>97</td> <td>114</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>Rémunération Canton (assimilé à une distribution de dividende)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>125</td> </tr> <tr> <td>Payout ratio (calculé ou annoncé)</td> <td>86.0%</td> <td>41.1%</td> <td>53.7%</td> <td>52.9%</td> <td>77.1%</td> </tr> </tbody> </table>						Chffres 2024 (en millions CHF)	BCV	LUKB	BKBe	SGKB	BKB	Résultat groupe	441	287	181	215	186	Dividende	379	129	97	114	19	Rémunération Canton (assimilé à une distribution de dividende)					125	Payout ratio (calculé ou annoncé)	86.0%	41.1%	53.7%	52.9%	77.1%
Chffres 2024 (en millions CHF)	BCV	LUKB	BKBe	SGKB	BKB																														
Résultat groupe	441	287	181	215	186																														
Dividende	379	129	97	114	19																														
Rémunération Canton (assimilé à une distribution de dividende)					125																														
Payout ratio (calculé ou annoncé)	86.0%	41.1%	53.7%	52.9%	77.1%																														
Le payout ratio pourrait progressivement être placé à 45% sans porter préjudice à la solidité des fonds propres de la BCGE, en cohérence par ailleurs avec la progression du payout ratio attendue par l'agence de notation S&P dans son rapport du 29 octobre 2024, et tout en restant au bas de l'échelle de la comparaison intercantonale.																																			
Sur la base des résultats 2024, un payout de 45% représenterait 43.6 MCHF pour la part de 44.3% revenant à l'État, plus 19.7 MCHF de distribution spéciale (20% du dividende), soit une augmentation de 33 MCHF par rapport aux sommes reçues en 2024.																																			

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Aucune. Une hausse progressive est par ailleurs compréhensible pour le marché (cf. attentes de S&P notamment) et pour le régulateur FINMA.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Le Conseil d'administration doit être entendu s'agissant de la politique de distribution. Pas d'impact sur les épargnants, l'augmentation proposée du payout n'affecte pas la solidité financière de la banque. La mesure profitera également aux communes, actionnaires à raison de 28.3% du capital de la BCGE.

Indexation de la taxe personnelle au coût de la vie

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		46 / Mise à niveau			
Thème		Fiscalité			
Politique publique		I Impôts et finances			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		3'200'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	3'200'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>L'art. 458 LCP prévoit que le CE peut, par règlement, adapter périodiquement au coût de la vie les montants des contributions nominales prévues dans la quatrième partie de la LCP (couvre la taxe personnelle, l'impôt sur les chiens, l'impôt sur les cyclomoteurs, l'impôt sur les véhicules et l'impôt sur les bateaux). Si les impôts sur les cyclos, les véhicules et les bateaux ont été à plusieurs reprises indexés, ce n'est pas le cas de la taxe personnelle de 25 CHF.</p> <p>L'indice de janvier 1991, base décembre 1982, s'élevait à 129.7 alors qu'il s'élève à 181.1 en septembre 2025, soit une évolution de 39.6 %. La taxe personnelle indexée pourrait donc s'élever à 34.90 CHF, soit 9.90 CHF de plus. Il est proposé d'arrondir à 35 CHF, soit + 10 CHF.</p> <p>Il y a à Genève environ 320'000 contribuables physiques : $10.- \times 320'000 = 3.2 \text{ MCHF}$</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Règlement du CE

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Hausse de 10 CHF par an pour tous les contribuables physiques, qui ont bénéficié d'une baisse d'impôt en 2025 autrement plus importante. Toutefois, en termes réels, il n'y aurait pas d'augmentation, les tarifs restant identiques à ce qu'ils étaient en 1991.

Adaptation du nombre de contrôleurs fiscaux

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		47 / Efficience			
Thème		Fiscalité			
Politique publique		I Impôts et finances			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		4'900'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	4'900'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Au cours des 5 dernières années, chaque contrôleur fiscal a rapporté des recettes issues des contrôles fiscaux (hors dénonciations spontanées et hors intérêts sur rappels d'impôts) estimées à 3,1 MCHF / an / contrôleur (médiane des recettes / moyenne des ETP présents). La part revenant au canton étant de 65%, c'est donc une somme de 2 MCHF qui est atteignable en moyenne, pour un coût net du contrôleur de 0.15 MCHF (impact fiscal GE du revenu imposable déduit).</p> <p>Au vu du stock de dossiers au contrôle (EAR et autres), il est recommandé d'engager sous contrat d'agent spécialisé 2 ETP, en mesure d'apporter un gain net moyen pour l'État de 3.7 MCHF/an.</p> <p>Par ailleurs, selon l'AFC il est également nécessaire d'augmenter les effectifs de 2 ETP pour assujettir à Genève les contribuables qui se déclarent domiciliés ailleurs. Ces 2 autres engagements seraient en mesure d'apporter un gain net moyen pour l'État de 1.2 MCHF/an.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Aucune

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun.

Modification du taux d'intérêt de la garantie cantonale en faveur des Rentes Genevoises

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		48 / Mise à niveau			
Thème		Revenus financiers			
Politique publique		I Impôts et finances			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		900'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	900'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Le taux de 0.081% rémunère le risque lié de garantie des rentes versées par les Rentes genevoises. Il a été fixé par analogie à celui appliqué à la BCGE lorsqu'elle bénéficiait de la garantie cantonale sur les dépôts, bien que l'assiette et les risques soient de nature différente. La décision était de nature politique.</p> <p>La garantie des Rentes genevoises est prévue dans la loi sur les rentes genevoises (art. 3). Le taux de rémunération de la garantie est fixé dans l'art. 11 du règlement d'exécution de cette même loi. Compte tenu de l'évolution des conditions de marché, si le taux devait être porté par exemple à 0.125%, il en découlerait une augmentation des revenus pour l'État de 0.9 MCHF.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
RRG

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Marginal. Faire valoir l'amélioration du rating de l'État auprès du Conseil des RG.

10. Politique publique J Justice

Adaptation des émoluments du Pouvoir judiciaire au coût de la vie

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		49 / Mise à niveau			
Thème		Emoluments			
Politique publique		J Justice			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		480'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	480'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Les émoluments actuellement facturés par le Pouvoir judiciaire se montent à env. 16 MCHF/an. Une comparaison avec les tarifs appliqués par les cantons de VD, FR et NE montre que GE a des émoluments judiciaires avec un plafond relativement modéré (p.ex. au pénal : ordonnance pénale du Ministère public, autre jugement du Tribunal de police ; au civil : émoluments forfaitaire de décision du Tribunal de première instance). Par ailleurs les valeurs des émoluments n'ont pas varié depuis 2011, alors que l'indice des prix à la consommation a augmenté de 6% entre 2011 et 2025.</p> <p>Une estimation basée sur une hausse de 6% de la moitié des émoluments facturés représenterait des revenus supplémentaires de 480'000 CHF/an.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Règlements E 1 05.10 en matière civile, E 4 10.03 en matière pénale, etc.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Une augmentation de tarif liée à l'indexation est compréhensible par les usagers. En termes réels, il n'y aurait pas d'augmentation, les tarifs restant identiques à ce qu'ils étaient en 2011.

11. Politique publique K Santé

Diminution du nombre et de la durée des séjours hospitaliers

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		50 / Mise à niveau			
Thème		Organisation			
Politique publique		K Santé			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'Etat (CHF)		25'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	25'000'000
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		mesure à préparer en 2027-2028 mais à inscrire au PB 2029 et PB 2030 en deux fois 50% pour atteindre le seuil critique			

DESCRIPTION
<p>Le vieillissement de la population, la progression des maladies chroniques, la pénurie de professionnels et la croissance continue des dépenses de santé constituent des défis majeurs pour la soutenabilité financière et la qualité des soins dans le système de santé genevois.</p> <p>Les dépenses de santé à Genève représentent plus de 11'500 CHF par habitant par année, soit plus de 6'300 MCHF, alors que la moyenne suisse s'élève à environ 10'000 CHF par habitant. Elles ont connu une croissance continue au cours des dernières décennies en lien avec un niveau élevé d'offre hospitalière et une forte densité de prestataires de soins. Corollaire de cette situation les subsides d'assurance-maladie ont connu une progression tout aussi fulgurante afin de soulager quelque peu du poids que représentent désormais les primes d'assurance maladie dans le budget d'un ménage (près d'1/3 du revenu comme celui du loyer).</p> <p>Genève dispose d'un système de santé performant et reconnu. Toutefois, ce système reste largement organisé autour des HUG et d'une logique de prestations fragmentées. Cette organisation génère des coûts élevés et ne correspond plus toujours aux besoins actuels de la population.</p> <p>Dans un contexte où d'une part la participation du Canton aux soins hospitaliers, voulue par la LAMaL, a considérablement augmenté ces dernières années (+27% entre le budget 2020 et le PB2026bis), et d'autre part, en corollaire, les subsides d'assurance maladie ont connu une augmentation encore plus forte (+ 44 %) , il devient indispensable d'engager une transformation structurelle du système de santé en lien avec les pathologies inhérentes au vieillissement et aux maladies chroniques. L'objectif n'est pas seulement de maîtriser les coûts, mais également d'améliorer la qualité des soins, la coordination entre les acteurs et l'expérience des patients.</p> <p>Cette réforme structurante devrait se baser sur quatre principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - organiser les soins autour des territoires et des parcours des patients, - développer des alternatives à l'hospitalisation, - renforcer la coordination des soins aux patients chroniques et complexes,

- renforcer la prévention en développant des projets de santé populationnelle (prévention du diabète, des maladies cardiaques, etc.).

Le système de santé genevois reste organisé autour d'acteurs relativement cloisonnés : médecine de ville, HUG et cliniques, IMAD et autres organisations de soins à domicile et EMS.

Cette fragmentation entraîne plusieurs conséquences :

- Une rupture dans les parcours de soins : les patients, en particulier les personnes âgées ou atteintes de maladies chroniques, passent d'un acteur à l'autre sans coordination suffisante ce qui altère la continuité des soins.
- Des hospitalisations évitables : une part importante des hospitalisations aux HUG fort coûteuses (plus de 1300 CHF par jour d'hospitalisation pour de l'observation et dans l'attente d'examen médicaux) pourrait être évitée grâce à un meilleur suivi ambulatoire et à une coordination renforcée et à des actions de prévention ciblées (exemple de la prévention des chutes chez les personnes âgées).
- Des incitations financières inadéquates : la rémunération à l'acte encourage parfois la multiplication des prestations plutôt que l'optimisation des parcours de soins.

L'évolution proposée vise à réorganiser le système autour d'une logique territoriale du canton avec le développement de maisons de santé territoriales qui regrouperaient des médecins de premier recours, des infirmières de soins à domicile, des physiothérapeutes, etc. Ces structures existent déjà dans plusieurs pays européens (Modèle suédois « Tubbe » : axé sur les personnes âgées, il privilégie une approche centrée sur la personne, la collaboration entre acteurs locaux et des soins à domicile ou en petites structures. Modèle des Maisons de Santé Pluri-professionnelles (MSP) – France ; Modèle des maisons médicales - Belgique, lesquelles sont financées par capitation et ancrées dans un territoire donné) et ont démontré leur efficacité pour améliorer la qualité des soins tout en maîtrisant les coûts.

Les EMS, structure ouverte 24/24 et bien implantés dans toutes les zones du canton devraient évoluer vers un modèle plus flexible et territorial. En effet et au-delà de leur rôle traditionnel d'hébergement, ils pourraient devenir de véritables plateformes de services pour les personnes âgées et les personnes qui ont des pathologies chroniques.

Ce modèle inclurait notamment des équipes mobiles intervenant à domicile issues notamment de l'Imad via des conventions de collaboration, des solutions de soins et/ou d'hébergement temporaire UAT, UATR, UATM et IEPA), des services de coordination pour les patients fragiles avec :

- Le développement de l'EMS à domicile : ceci permettrait d'offrir une alternative à l'institutionnalisation tout en évitant certaines hospitalisations de patients complexes. Une proportion relativement faible de patients concentre une part importante des dépenses de santé. Ces patients souffrent souvent de plusieurs pathologies chroniques et nécessitent une coordination étroite entre différents prestataires. Le développement d'équipes interdisciplinaires, qui restent encore trop fragmentées entre les HUG et l'Imad, dédiées à ces patients permettrait, d'améliorer la qualité du suivi, de réduire les hospitalisations évitables, d'optimiser l'utilisation des ressources médicales.
- Une réduction des prestations inutiles : les études montrent qu'une part significative des prestations médicales n'apporte pas de bénéfice clinique réel. Le développement de

programmes tels que Smarter Medicine permettrait de réduire les examens inutiles, d'améliorer la pertinence des traitements, de diminuer les coûts du système de santé.

- Une réponse à la pénurie de professionnels de santé : la pénurie de professionnels de santé constitue un défi majeur. Pour y répondre, il est nécessaire de développer de nouveaux modèles organisationnels et de nouveaux métiers, par exemple des coordinateurs de parcours, infirmières en pratique avancée, des assistants médicaux spécialisés, etc.. Ces nouveaux rôles permettraient d'optimiser l'utilisation des compétences médicales tout en améliorant la prise en charge des patients.

Le système de santé genevois possède de nombreux atouts, mais son organisation actuelle montre ses limites face aux défis démographiques et financiers. La transformation proposée repose sur une réorganisation territoriale des soins, un renforcement de la coordination entre les acteurs et le développement d'alternatives à l'hospitalisation.

L'estimation est basée sur une réduction de 10% des séjours hospitaliers, et donc une réduction de 10% des parts cantonales (estimation de 500 MCHF X 10%, à répartir pour moitié entre 2029 et 2030, soit 25 MCHF pour l'année 2029).

Au projet de budget 2026bis, la ligne Prestations stationnaires hospitalières se monte à 525 MCHF. Environ 85% de ce montant concerne les HUG, le reste concerne les cliniques privées ou les hospitalisations hors canton.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Revoir la planification et la liste hospitalière (c'est par la planification que se régulent les séjours hospitaliers), ensuite adapter les mandats de prestations et enfin adapter le contrat de prestations des HUG par un avenant.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

S'il s'accompagne d'un renforcement des soins communautaires, le transfert de soins hospitaliers vers les lieux de vie est bénéfique pour les patients car il retarde ou évite l'hospitalisation et ses potentiels effets délétères (infection nosocomiale, décompensation, pertes de fonctionnalité, etc.)

Adaptation de l'indemnité correctrice des HUG aux tarifs

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		51 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de subvention			
Politique publique		K Santé			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		20'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	20'000'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>Depuis la réforme de la LAMaL entrée en vigueur en 2012, les cantons ne subventionnent plus leurs hôpitaux mais participent à hauteur de 55% aux frais d'hospitalisation, selon les tarifs en vigueur, pour l'assurance obligatoire des soins. Ce financement est lié à l'inscription de l'établissement sur la liste hospitalière cantonale et réglé dans le cadre de mandats de prestation annuels. En plus de ce financement des soins stationnaires, les cantons peuvent confier aux hôpitaux des prestations d'intérêt général (PIG) comme la formation des futurs médecins, la recherche clinique ainsi que des missions spécifiques (MIG) en lien avec la politique sanitaire cantonale. Ces prestations font l'objet d'un contrat de prestation (au sens de la LIAF) qui est conclu sur une base quadriennale et fixe les niveaux de subvention. En 2024, les HUG ont comptabilisé 425 MCHF de recettes au titre de la participation cantonale aux soins stationnaires AOS et 744 MCHF au titre d'indemnité selon le contrat de prestation.</p> <p>Depuis 2020, le contrat de prestations des HUG prévoit une indemnité de recherche et formation, une indemnité pour des missions d'intérêt général spécifique et une indemnité dite « correctrice ». Cette indemnité est destinée à compenser la politique salariale de l'État et la sous-couverture tarifaire des prestations de soins dans les hôpitaux universitaires. La politique salariale est plus généreuse pour les métiers de la santé (à l'exception des médecins) à Genève que dans les autres cantons universitaires. Cette différence salariale, estimée en moyenne à 15%, n'est pas compensée par les tarifs car les 5 hôpitaux universitaires négocient ensemble les tarifs avec les assureurs maladie, mais par l'indemnité correctrice. Par ailleurs, les hôpitaux universitaires suisses dénoncent depuis de nombreuses années l'inadéquation des structures tarifaires nationales à leur activité d'hôpital de dernier recours traitant des cas complexes et devant offrir un très large éventail de prestations, parfois à faible volume.</p> <p>Le montant de l'indemnité correctrice figurant au contrat de prestation est indicatif et fait l'objet d'un calcul précis lors de chaque exercice budgétaire. Ceci exposé, il est constaté que les tarifs hospitaliers des HUG pour les soins aigus somatiques ont augmenté entre 2024 et 2026, sans correction automatique de l'indemnité (- 27 MCHF). A contrario, les tarifs ambulatoires ont diminué en 2026, ce qui devrait avoir un impact inverse sur la future indemnité (+ 7 MCHF). L'État devrait donc ajuster la subvention aux HUG de -20 MCHF/an.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

Ne demande pas de modifier le contrat de prestations HUG car les montants y sont indicatifs mais d'améliorer le calcul de l'indemnité correctrice en fonction des évolutions tarifaires.
A considérer lors de l'établissement du budget.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Aucun car le résultat des HUG est excédentaire depuis les hausses tarifaires (Comptes 2024 : résultat de gestion de +30 MCHF, et réserves affectées/à affecter de 87 MCHF ; Comptes 2025 : résultat de gestion de +35 MCHF, et réserves affectées/à affecter de 92 MCHF).

Révision de la liste des missions d'intérêt général confiées aux HUG et à l'IMAD

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		52 / Mise à niveau			
Thème		Diminution de subvention			
Politique publique		K Santé			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		16'400'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	5'466'667	Var. 2028 CHF	5'466'667	Var. 2029 CHF	5'466'667
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		mesure progressive à répartir 33% sur 2027-2028-2029			

DESCRIPTION
<p>Le récent audit de la Cour des comptes sur les missions d'intérêt général met en évidence qu'un grand nombre de missions d'intérêt général ont été confiées aux HUG, pour un coût qu'il est difficile de contrôler et d'apprécier en l'absence d'indicateurs précis de performance. Un grand nombre de ces missions ne font l'objet d'aucun suivi quantitatif ni qualitatif. Par ailleurs, en comparaison avec les autres cantons, on peut questionner la pertinence de confier certaines de ces missions à un hôpital universitaire qui est un dispositif lourd et coûteux (planning familial par exemple).</p> <p>Il en va de même pour certaines missions confiées à l'IMAD qui est également un prestataire coûteux (l'heure de soins IMAD a un coût de revient de plus de 200 CHF/h, alors que la LAMAL ne reconnaît qu'un montant maximal de 78 CHF/heure). Par ailleurs, une feuille de route commune HUG - IMAD a été adoptée et mise en oeuvre. Elle devrait conduire à éliminer des redondances de prestations (p.ex. équipes mobiles) contribuant à la réalisation d'économies supplémentaires.</p> <p>Selon les contrats de prestation 2024-2027, le montant des missions d'intérêt général s'élève en moyenne annuelle à 225 MCHF pour les HUG et à 103 MCHF pour l'IMAD. Une somme de 5% du montant total des missions d'intérêt général pourrait être ainsi retranchée des subventions afin de contraindre les établissements à coopérer dans la mise en oeuvre de la feuille de route et à réaliser des économies.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Amender les contrats de prestations HUG et IMAD par un avenant.

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Aucun impact si les prestations sont maintenues pour être confiées à d'autres organisations (associations notamment) et/ou si elles sont mieux réparties entre HUG et IMAD.

Augmentation de la participation des bénéficiaires de soins à domicile

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		53 / Mise à niveau			
Thème		Emoluments			
Politique publique		K Santé			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		6'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	6'000'000	Var. 2028 CHF	0	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Conseil d'État			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>La LAMaL prévoit une participation des assurés aux soins à domicile pouvant aller jusqu'à 15 CHF / jour mais laisse les cantons libres de fixer cette quote-part. A Genève, elle a été fixée à 10 CHF /jour alors que les coûts de production des soins sont parmi les plus élevés de Suisse (200 CHF/heure de soins pour l'IMAD). La part de financement résiduel qui revient à l'État est donc importante et toute augmentation de la participation de l'assuré représente une économie pour l'État.</p> <p>La moitié des cantons suisses fixe cette participation au maximum, soit 15 CHF/jour, 7 cantons (dont Zürich et Bâle-ville) ne facturent que la moitié, 5 cantons (dont Vaud) ne facturent rien.</p> <p>La mesure vise une augmentation de la participation des bénéficiaires de soins à domicile de 5 CHF/jour, soit un niveau identique à celui de la moitié des cantons. Sur une année, la mesure rapportera env. 4.7 MCHF de laquelle il faut retirer l'impact nul sur les 33% de cliens IMAD qui dépendent du SPC, soit une économie nette de 3.2 MCHF, à laquelle il faut ajouter l'économie réalisée dans les OSAD privées et chez les infirmières indépendantes, estimée à 2.8 MCHF par l'OCS.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Modification du règlement fixant les montants destinés à déterminer le financement résiduel selon l'article 25a de la loi fédérale sur l'assurance-maladie (RFRLAMaL) du

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
5 CHF/jour supplémentaires pour les bénéficiaires de soins à domicile

12. Politique publique M Mobilité

Suppression de l'art. 20 de la Loi sur les routes

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		54 / Mise à niveau			
Thème		Communes			
Politique publique		M Mobilité			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		18'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	14'000'000	Var. 2028 CHF	2'000'000	Var. 2029 CHF	2'000'000
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION
<p>La Loi cantonale sur les routes indique à son art. 20 que le canton verse une subvention annuelle à la Ville de Genève pour l'entretien de ses voies publiques. Pendant des décennies, cette subvention se montait à 8 MCHF. Le Conseil d'État a décidé en début de législature d'augmenter de 12 MCHF ce montant, pour donner suite à une revendication de la Ville de Genève. En réalité, dans la plupart des autres cantons, les villes chef-lieu assument totalement l'entretien des routes municipales d'importance cantonale, mais aucun autre canton que Genève ne prévoit de les subventionner pour cette tâche. La plus-value de cette subvention est nulle, plus encore s'agissant de la hausse accordée cette législature puisque la Ville n'a aucunement amélioré sa prestation depuis lors. La Ville de Genève ne doit plus être subventionnée par le canton pour l'entretien de ses voies publiques. Economie de 14 MF en 2027, 16 MF en 2028, 18 MF en 2029. La dernière convention a été signée entre le Conseil d'État (DSM) et le Conseil administratif (DFEL) de la Ville de Genève en date du 7 novembre 2023. La convention peut être dénoncée au 30 juin N avec effet au 1er janvier N+1.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
<p>LR (supprimer l'art. 20). Convention à dénoncer</p>

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
<p>Aucun. Conflit juridique prévisible avec la Ville de Genève.</p>

Nouvelle répartition des coûts TPG entre canton et communes

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		55 / Mise à niveau			
Thème		Communes			
Politique publique		M Mobilité			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		30'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	30'000'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Actuellement le canton de Genève assume seul les coûts des TPG et pratiquement seul les coûts d'Unireso. En 2026, le Canton dépensera 354 MCHF pour les TPG et 110 MCHF pour Unireso. Les communes n'assument aucun coût pour les transports scolaires ou les transports urbains contrairement à ce qui se passe dans les autres cantons où les communes couvrent en totalité ou majoritairement ces coûts</p> <p>P.ex. en 2025 : le canton de Vaud paie env. 300 MCHF et les communes env. 100 MCHF pour les transports régionaux et urbains (la répartition exacte est :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transport régional Canton 53% (dont Canton 70% et Communes 30%) et Confédération 47% -Urbain : Canton 50% max et Communes 50% min -Urbain site propre : Canton 70% et Communes 30%. <p>Le canton de Zurich paie 202 MCHF et les communes 202 MCHF pour les transports régionaux et urbains. Dans les autres cantons, les transports scolaires sont, en règle générale, à 100% à la charge des communes.</p> <p>Une participation à hauteur p.ex. de 20% des coûts par les communes (pourcentage issu du budget cumulé des communes / budget consolidé de l'État) soulagerait le budget du canton d'environ 90 MCHF.</p> <p>Le Conseil d'État ayant prévu une mesure similaire dans son PFQ 2026-2029 (septembre 2025) pour un montant de 60 MCHF, seul le différentiel de 30 MCHF est mentionné ici.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
LTPG

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
L'impact serait faible sur les budgets des communes qui se répartiraient au total 90 MCHF/an (soit 3% en moyenne par rapport au budget cumulé des communes d'env. 3'000 MCHF/an).

Augmentation du taux de couverture des TPG par les rentrées financières

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		56 / Mise à niveau			
Thème		Gratuité/tarifs TPG			
Politique publique		M Mobilité			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		18'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	18'000'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 27			

DESCRIPTION																																									
<p>Le taux de couverture des TPG, un peu plus de 40%, est faible et de plus ne reflète pas la vérité des coûts du fait que le canton finance une partie des investissements des TPG et en assume ainsi les coûts d'amortissement et des frais de la dette. Le taux d'un peu plus de 40% est bien plus bas en comparaison avec d'autres entreprises de transports publics comme à Zurich qui exige une couverture minimale de 60%.</p> <p>Depuis 2014 et les diverses votations populaires, les tarifs des TPG n'ont plus augmenté. Par rapport aux tarifs les meilleurs marchés des autres grandes villes suisses, les tarifs des TPG sont moins chers de 20% à 95% pour les billets individuels trajet court et de 20% à 65% pour les abonnements annuels.</p> <p>Comparaison tarif 2e classe plein tarif</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Transports publics genevois (TPG)</th> <th>Transports publics lausannois (TL)</th> <th>Zürcher Verkehrsverbund (ZVV)</th> <th>Basler Verkehrs-Betriebe (BVB)</th> <th>Bern mobil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trajet court</td> <td>2,00</td> <td>3,90</td> <td>2,80</td> <td>2,60</td> <td>3,00</td> </tr> <tr> <td>Billet normal</td> <td>3,00</td> <td>5,80-7,80*</td> <td>4,70-9,40*</td> <td>5,10-9,40*</td> <td>5,20-10,40*</td> </tr> <tr> <td>Carte journalière</td> <td>10,00</td> <td>9,80-15,60*</td> <td>9,40-18,80*</td> <td>10,70-20,20*</td> <td>10,40-20,80*</td> </tr> <tr> <td>Abonnement mensuel</td> <td>70,00</td> <td>78,00-145,00*</td> <td>88,00-171,00*</td> <td>86,00</td> <td>82,00-164,00*</td> </tr> <tr> <td>Abonnement annuel</td> <td>500,00</td> <td>702,00-1305,00*</td> <td>813,00-1579,00*</td> <td>824,00</td> <td>738,00-1476,00*</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>* Afin de comparer les tarifs genevois avec ceux des autres villes ou cantons (du fait qu'à Genève, le canton n'est pas divisé en zones tarifaires), les tarifs les plus bas concernent 1 zone et les plus élevés 4 zones qui correspondent à la surface du canton de Genève.</i></p> <p>Pour 2026, les TPG ont prévu des rentrées pour les billets journaliers d'environ 49 MCHF et pour les abonnements d'environ 80 MCHF. Une augmentation des billets journaliers de 20%, qui maintiendrait Genève au niveau des tarifs les plus bas de Suisse, augmenterait les revenus d'environ 10 MCHF. L'augmentation des billets journaliers affecterait plus les touristes ou visiteurs extérieurs hors canton que les Genevois eux-mêmes.</p>							Transports publics genevois (TPG)	Transports publics lausannois (TL)	Zürcher Verkehrsverbund (ZVV)	Basler Verkehrs-Betriebe (BVB)	Bern mobil	Trajet court	2,00	3,90	2,80	2,60	3,00	Billet normal	3,00	5,80-7,80*	4,70-9,40*	5,10-9,40*	5,20-10,40*	Carte journalière	10,00	9,80-15,60*	9,40-18,80*	10,70-20,20*	10,40-20,80*	Abonnement mensuel	70,00	78,00-145,00*	88,00-171,00*	86,00	82,00-164,00*	Abonnement annuel	500,00	702,00-1305,00*	813,00-1579,00*	824,00	738,00-1476,00*
	Transports publics genevois (TPG)	Transports publics lausannois (TL)	Zürcher Verkehrsverbund (ZVV)	Basler Verkehrs-Betriebe (BVB)	Bern mobil																																				
Trajet court	2,00	3,90	2,80	2,60	3,00																																				
Billet normal	3,00	5,80-7,80*	4,70-9,40*	5,10-9,40*	5,20-10,40*																																				
Carte journalière	10,00	9,80-15,60*	9,40-18,80*	10,70-20,20*	10,40-20,80*																																				
Abonnement mensuel	70,00	78,00-145,00*	88,00-171,00*	86,00	82,00-164,00*																																				
Abonnement annuel	500,00	702,00-1305,00*	813,00-1579,00*	824,00	738,00-1476,00*																																				

Par ailleurs une augmentation de 10% des abonnements, qui maintiendrait Genève au niveau des tarifs les plus bas de Suisse, représenterait environ 8 MCHF de recettes supplémentaires.

Ces revenus supplémentaires pour les TPG permettraient une réduction correspondante de la subvention de l'État.

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ

LTPG

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION

Impact financier surtout pour les pendulaires (tout à fait absorbable au vu de leur capacité contributive). Malgré la hausse, les tarifs resteraient bas en comparaison intercantonale.

Cette mesure doit s'inscrire dans un plan global de mobilité et elle devrait s'accompagner par une hausse au moins équivalente du coût de la mobilité automobile (trafic individuel motorisé).

Suppression de la prise en charge par l'État des abonnements TPG jeunes et retraités

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		57 / Mise à niveau			
Thème		Gratuité/tarifs TPG			
Politique publique		M Mobilité			
Type d'économie		Réduction de charges			
Montant estimé pour l'État (CHF)		42'400'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	42'400'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		Dès PB 28			

DESCRIPTION
<p>Pour mémoire, la gratuité des TPG pour les jeunes a été proposée par le Conseil d'État lors de la présentation des comptes 2023 largement excédentaires. Genève est devenu le seul canton à offrir cette gratuité.</p> <p>Par la suite, le Grand Conseil a ajouté à cette gratuité pour les jeunes une semi-gratuité rentiers AVS et AI.</p> <p>La mise en place de ces deux mesures représente un coût annuel de 42.4 MCHF.</p> <p>Cette gratuité fait que, par effet d'aubaine, tous les jeunes demandent un abonnement (qui est refacturé indépendamment de son utilisation réelle) et certains jeunes n'utilisent que rarement cet abonnement.</p> <p>Or, le contexte financier actuel et projeté incite à revenir sur cette gratuité.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
LTPG

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
<p>Uniquement pour les jeunes qui prenaient déjà les TPG avant la mesure.</p> <p>La mesure ne modifie pas la situation des bénéficiaires des prestations complémentaires et de l'aide sociale.</p>

Nouvel émolument en matière de chantiers sur la voie publique

IDENTIFICATION					
ID Mesure / Domaine		58 / Mise à niveau			
Thème		Émoluments / tarifs			
Politique publique		M Mobilité			
Type d'économie		Revenus supplémentaires			
Montant estimé pour l'État (CHF)		2'000'000			
Type d'effet		Récurent			
Var. 2027 CHF	0	Var. 2028 CHF	2'000'000	Var. 2029 CHF	0
Niveau décisionnel		Grand Conseil			
Délai estimé de réalisation		PB2028			

DESCRIPTION
<p>L'office cantonal des transports (OCT) exerce, pour les chantiers, une activité administrative importante : analyse technique des dossiers, coordination interservices, organisation de rendez-vous de chantier, établissement et validation des plans, rédaction des arrêtés, gestion de la signalisation lumineuse, publication officielle des arrêtés, suivi et contrôle. Autrement dit, il ne s'agit pas d'une activité marginale, mais d'un travail administratif substantiel, directement provoqué par les demandes de chantier. L'État supporte aujourd'hui un coût identifiable pour traiter ces autorisations ; il est légitime qu'une partie de ce coût soit couverte par un émolument payé par les requérants, plutôt que supportée indistinctement par la collectivité.</p> <p>Un émolument pourrait être perçu par autorisation ou dossier, donc selon une logique individualisée, et non de manière générale ou forfaitaire sans lien avec une prestation déterminée. Cela permettrait de couvrir le coût administratif, mais cela aurait aussi une fonction incitative : cela pousserait les entreprises et mandataires à mieux planifier leurs interventions, à déposer des dossiers plus complets, et à fournir plus tôt les informations nécessaires à l'autorité.</p> <p>En 2019, le Conseil d'État avait déjà soutenu cette idée sur la base d'un avant-projet de loi modifiant la loi d'application de la législation fédérale sur la circulation routière (H1 05). Puis il avait renoncé à déposer ce projet de loi, probablement en raison du Covid. Dans le cadre d'un audit sur les émoluments, la Cour des comptes a actualisé les chiffres figurant dans le document du Conseil d'État et estime que l'État devrait pouvoir encaisser 2 MCHF par année.</p>

MODIFICATIONS DE NORMES RÉGLEMENTAIRES ET CONTRAINTES DE FAISABILITÉ
Modification de la loi d'application de la législation fédérale sur la circulation routière (H1 05)

IMPACT SUR LES USAGERS OU LA POPULATION
Positif pour la population si cela permet d'accélérer certains chantiers. Négatif pour les entreprises qui subiront un élément supplémentaire mais justifié.

ANNEXE 2 : 19 mesures d'économies à moyen terme

« Multiple »

1. Mesures ayant un impact sur plusieurs politiques publiques

MT1 / Augmentation du temps de travail hebdomadaire à 41h30 dans l'administration cantonale et les établissements subventionnés appliquant la LPAC

1. Identification

- **Politique publique** : Multiple
- **Thème** : Personnel

2. Contexte

Dans les administrations cantonales, la durée normale de travail se situe généralement entre 40 et 42 h par semaine.

<u>Canton</u>	<u>Heures / semaine</u>	<u>Canton</u>	<u>Heures / semaine</u>
Genève	40.0	Zoug	42.0
Vaud	41.5	Schwyz	42.0
Valais	42.0	Nidwald	42.0
Fribourg	42.0	Obwald	42.0
Neuchâtel	40.0	Uri	42.0
Jura	40.0	Glaris	42.0
Berne	42.0	Saint-Gall	42.0
Zurich	42.0	Thurgovie	42.0
Bâle-Ville	42.0	Schaffhouse	42.0
Bâle-Campagne	42.0	Appenzell RI	42.0
Argovie	42.0	Appenzell RE	42.0
Soleure	42.0	Grisons	42.0
Lucerne	42.0	Tessin	41.0

Genève fait donc partie des cantons à durée contractuelle la plus courte, avec Neuchâtel et Jura (40 h).

Dans le domaine de la santé, la durée hebdomadaire de travail de 40h00 pratiquée aux HUG est la plus basse de Suisse pour des établissements comparables : dans le canton de Vaud, le CHUV connaît une durée de travail hebdomadaire de 41h30 ; à Berne, on travaille 42h par semaine à l'hôpital de l'Ile ; à Zurich, 42h à l'hôpital universitaire.

3. Description de la mesure

La majorité des cantons suisses appliquent 42 h, soit 5 % de temps de travail annuel en plus qu'à Genève. Cet écart représente environ 80 à 100 heures de travail en moins par an par

collaborateur à Genève. La mesure vise à augmenter la durée hebdomadaire de travail du personnel de l'administration cantonale et ses établissements subventionnés appliquant la LPAC de 40h à 41h30, comme à l'État de Vaud ou au CHUV.

4. Justification économique et financière

Selon le type de personnel concerné, cette hausse du temps de travail de +3.8% ne produit pas directement une économie, mais indirectement via la dotation horaire supplémentaire permettant un non-remplacement proportionnel des départs (en lien avec les mesures d'économies 1 et 2 « attrition ») et via l'adaptation à la baisse des fiches de créations de postes prévues pour les prochains budgets. Cette mesure est particulièrement efficace pour le personnel planifié sur la base d'horaires en « périodes » ou « en rotation » (enseignants, policiers, personnel pénitentiaire, personnel médical, etc.).

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur :

- Corps enseignant DIP, HES et UNIGE : potentiel d'efficacité > 30 MCHF/an
- Personnel Police et détention : potentiel d'efficacité > 6 MCHF/an
- Personnel soignant HUG / IMAD : potentiel d'efficacité > 40 MCHF/an

auquel s'ajoute un potentiel d'efficacité difficilement chiffrable sur tout le Personnel administratif et technique, ou sous statut particulier comparable, au sein du Grand État (plus de 20'000 ETP).

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

La modification de l'art. 7 RPAC est nécessaire.

La mesure nécessite un travail de négociation avec les organisations syndicales.

7. Délais

Court terme : mise en place possible dès la rentrée 2028-2029 et l'année budgétaire 2028

MT2 / Assouplir les dispositions de la LPAC en matière de résiliation des rapports de travail et de changement d'affectation

1. Identification

- **Politique publique** : Multiple
- **Thème** : Personnel

2. Contexte

A Genève, l'effet combiné de grilles salariales généreuses en comparaison intercantonale et de dispositions historiques de protection de l'emploi contraignent fortement les charges de personnel et rendent les établissements publics très coûteux, comme le montrent les différents benchmarks.

Les dispositions actuelles de la LPAC ont pour conséquence de priver les managers et les responsables RH des marges de manœuvre suffisantes pour gérer de façon efficace le personnel. Il s'agit principalement de la gestion des horaires de travail, de la lutte contre l'absentéisme, des reconversions professionnelles et des mesures face à des manquements ou des comportements inappropriés. Il est en effet extrêmement difficile de mettre fin à des rapports de travail dans des situations qui pourtant le justifieraient. Ce n'est donc pas tant l'application de la grille salariale de l'État qui pose problème mais le manque d'outils et de dispositifs RH adéquats. Il en résulte notamment des taux d'absence très élevés, notamment dans les établissements de santé tels que les HUG (8.7% en 2024) et à l'IMAD (9.2% en 2024), qui sont coûteux en termes de remplacement et de manque de compétences.

3. Description de la mesure

La mesure consisterait à assouplir les dispositions de la LPAC de façon à redonner de la marge de manœuvre en matière de gestion RH. Les dispositions les plus problématiques sont :

- L'art. 12 al.2 LPAC, prévoyant qu'un changement d'affectation ne peut entraîner de diminution de salaire. Hormis le cas d'alternative à la résiliation des rapports de service (art. 12 al. 3 et art. 21 al. 3 LPAC), le changement d'affectation ne peut entraîner de diminution de salaire. Or, nombreux sont les cas où un fonctionnaire garde le traitement salarial de son ancienne fonction, pour exercer une nouvelle tâche dont les exigences sont inférieures à la précédente.
- Spécifiquement concernant les cadres supérieurs, cette disposition est complétée par l'art. 5 al. 2 RCSAC, qui prévoit qu'en cas d'autre affectation ou de mission spéciale, les cadres supérieurs conservent en règle générale leur rémunération antérieure. Cet article devrait au contraire prévoir que la rémunération est adaptée aux exigences du nouveau poste.

- L'art. 22 LPAC, qui prévoit la « disparition durable d'un motif d'engagement » comme motif fondé de résiliation des rapports de travail, est trop restrictif. Supprimer le caractère « durable » permettrait d'augmenter la souplesse de gestion tout en maintenant une protection contre les abus. En tous les cas, procéder à un rappel aux cadres hiérarchiques que leurs devoirs impliquent de procéder à des entretiens de management réguliers dès que des insuffisances de prestation sont identifiées, afin de faciliter les décisions de résiliation le moment venu.

4. Justification économique et financière

Les administrations publiques sont avant tout des entreprises de personnel, dont l'activité repose majoritairement sur les ressources humaines. La capacité à contenir leurs charges est donc un défi majeur en matière de maîtrise des coûts et toute amélioration à cet égard a des impacts financiers importants.

5. Impacts financiers

Nature : charges de personnel

Ordre de grandeur : Pour les HUG p.ex., une diminution de 1% des charges de personnel liée à un assouplissement des règles et dispositions de la LPAC représente 19 MCHF d'économie.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

7. Délais

Moyen à long terme : mesure de nature à susciter une vive opposition syndicale et à trouver peu de soutien au sein de certains partis. Le maintien des grilles salariales actuelles est un élément important, de même que la recherche de compensation d'autres natures permettant un arbitrage avec les organisations représentatives du personnel.

2. Politique publique A Autorités et gouvernance

MT3 / Suppression des commissions officielles dont l'utilité n'est pas manifeste

1. Identification

- **Politique publique** : A Autorités et gouvernance
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Il existe une centaine de commissions officielles (<https://cof.silgeneve.ch/>) dont l'utilité, pour une grande partie, n'est pas démontrée. En effet, ces commissions se réunissent très peu, certaines une seule fois par année, d'autres moins. Elles ont toutefois l'obligation de publier un rapport, même s'il ne contient que très peu d'informations. Cette publication entraîne des coûts administratifs pour les secrétariats généraux et pour la chancellerie. Il convient de rappeler à ce propos que la Confédération revoit tous les quatre ans la liste de ses commissions extraparlimentaires avec l'objectif de ne pas toutes les reconduire, sans objectif de réduction précise.

3. Description de la mesure

En période de ressources étatiques sous tension, les secrétaires généraux de chaque département sont invités à revoir la pertinence de chacune des commissions rattachées à leur département, et de ne reconduire que celles qui ont une importance cruciale pour les prestations publiques.

4. Justification économique et financière

Le coût direct de fonctionnement de la plupart de ces commissions, sous forme de jetons de présence, n'est de l'ordre que de dizaines de milliers de francs. En revanche, le coût indirect pour l'administration est significativement plus élevé (heures consacrées à la préparation des séances, à la prise des PV et à leur relecture, à l'émission des rapports annuels, à leur circulation jusqu'aux secrétariats généraux et à la chancellerie, etc.).

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : Plusieurs centaines d'heures de travail gagnées pour des fonctions-clés de l'administration centrale (secrétaire général, directeurs généraux, etc.) notoirement chargées.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

Les commissions officielles trouvent leur ancrage dans la Loi sur les commissions officielles (LCOF – A 2 20) et dans des lois de portée générale. Elles seront à modifier pour supprimer chacune des commissions dont l'utilité n'est pas manifeste.

7. Délais

Court terme : mise en place possible dès 2027

MT4 / Supprimer la compétence du Grand Conseil de déposer des projets de loi

1. Identification

- **Politique publique** : A Autorités et gouvernance
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Genève est, avec Neuchâtel, le seul canton où les députés peuvent déposer des projets de loi et les faire adopter sans le concours de l'exécutif. Contrairement au Conseil d'État, les députés peuvent proposer des lois sans en mesurer les effets sur l'administration (charge supplémentaire de travail) et sans évaluation de l'impact financier. En outre, cela débouche sur un ordre du jour des séances du Grand Conseil pléthorique, et de nombreuses séances de commissions, avec des coûts (jetons de présence) importants. Ces dernières années, les députés ont déposé en moyenne 65 projets de loi par année, contre 110 pour le Conseil d'État (dont un nombre important de PL relatifs à l'approbation des comptes et des rapports de gestion).

3. Description de la mesure

Il est proposé de supprimer au Grand Conseil la compétence de déposer des projets de loi. Comme dans les autres cantons ou à la Confédération, le Grand Conseil gardera la compétence de demander au Conseil d'État de légiférer via l'adoption de motions.

4. Justification économique et financière

Le coût direct de fonctionnement du Grand Conseil pour le dépôt d'un projet de loi est difficile à établir. Certains projets de loi sont traités lors d'une seule séance de commissions, puis sont traités sans débat en séance plénière du Grand Conseil. D'autres projets de loi peuvent faire l'objet de nombreuses séances de commission, de rapports de majorité et de minorité, et de débats conséquents au Grand Conseil, voire de retour en commission. Il peut même arriver que plus d'une commission soit concernée par un projet de loi.

Ceci exposé, le coût indirect pour l'administration est significatif (heures consacrées à la préparation des séances, à la prise des PV et à leur relecture, à l'émission des rapports annuels, à leur circulation jusqu'aux secrétariats généraux et à la chancellerie, etc.).

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : Plusieurs centaines d'heures de travail gagnées pour des fonctions-clés de l'administration centrale (secrétaire général, directeurs généraux, etc.) notoirement chargées, de même que pour les conseillers d'État.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Peuple | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

La Constitution et la LRGC seraient à modifier.

7. Délais

Moyen terme : votation constitutionnelle en 2027, entrée en vigueur de la loi en 2028.

MT5 / Diminution des coûts du Grand Conseil

1. Identification

- **Politique publique** : A Autorités et gouvernance
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Chaque année, l'État verse aux députés du Grand Conseil (jetons de présence) et aux groupes politiques représentés un montant de 5.7 MCHF, pour un coût total du Grand Conseil de 13.2 MCHF au PB26. Le coût du Grand Conseil genevois, rapporté au nombre de citoyens, est le plus élevé de Suisse. Cela s'explique par des jetons de présence élevés (CHF 110.- de l'heure pour les commissions et CHF 160.- pour une séance plénière), des heures de séances plus nombreuses et des séances plus longues, et l'existence de 23 commissions permanentes.

3. Description de la mesure

Il est proposé de ramener le nombre de commissions à 15, de diminuer les jetons de présence et les montants reçus par les groupes politiques de 10%, en cohérence avec l'effort demandé à l'administration, d'instaurer un plafond sur le nombre d'heures rétribuées par objet et de supprimer la majoration des jetons de présence pour les rapports de minorités.

4. Justification économique et financière

Le coût direct de fonctionnement du Grand Conseil serait réduit de 500'000 à 1'000'000 CHF/an.

Le coût indirect pour l'administration est significativement plus élevé (heures consacrées à la préparation des séances, à la prise des PV et à leur relecture, à l'émission des rapports annuels, à leur circulation jusqu'aux secrétariats généraux et à la chancellerie, etc.). La mesure causerait un allègement du travail pour l'administration qui aura moins d'objets à suivre, de données à produire pour les députés, etc. permettant d'avoir du temps disponible pour les activités-métier principales.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : Plusieurs centaines d'heures de travail gagnées pour des fonctions-clés de l'administration centrale (secrétaire général, directeurs généraux, etc.) notoirement chargées, de même que pour les conseillers d'État.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

La LRGC serait à modifier.

7. Délais

Moyen terme : entrée en vigueur des modifications en 2028.

3. Politique publique B États-majors et prestations transversales

MT6 / Déploiement de l'Intelligence artificielle et de la RPA (Robotic Process Automation)

1. Identification

- **Politique publique** : B États-majors et prestations transversales
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Une part significative des activités administratives de l'État repose sur des tâches répétitives, standardisées et fortement procédurales, telles que :

- la rédaction de procès-verbaux,
- la production de courriers administratifs standard,
- la préparation de réponses types,
- la saisie et la vérification de données,
- l'archivage et le classement documentaire.

Ces tâches mobilisent aujourd'hui une part importante des ressources humaines, alors même qu'elles peuvent être automatisées de manière fiable par des solutions d'intelligence artificielle générative et de RPA, permettant de réduire les coûts de production administrative tout en améliorant la rapidité et la traçabilité des traitements.

Les outils d'IA permettent notamment une standardisation accrue des correspondances administratives, une réduction des erreurs de forme et des incohérences, une meilleure homogénéité des pratiques entre services, une traçabilité renforcée des traitements. L'intégration progressive de l'IA dans les processus administratifs constitue un levier majeur d'amélioration de la productivité et de modernisation du service public. Selon les estimations de l'OCDE, jusqu'à 84 % des tâches répétitives pourraient être automatisées dans certaines fonctions administratives. L'introduction progressive de l'IA et de la RPA permettrait de stabiliser, voire réduire progressivement les effectifs administratifs, le non-remplacement ciblé en fonction de la substitution offertes par l'IA de certains départs naturels et la réallocation des ressources humaines vers des activités à plus forte valeur ajoutée (relation usagers, contrôle, expertise). Cette introduction faciliterait notamment la mise en place des mesures d'efficience relatives à l'attrition (voir mesures 1 et 2).

Les fonctions administratives transversales qui ont un fort potentiel d'automatisation sont concernées par l'IA soit par exemple dans les quatre domaines suivants :

1. Traitement administratif et gestion documentaire

- Saisie de données
- Vérification automatique de documents
- Tri et classification de dossiers
- Traitement de formulaires standardisés
- Réponses aux demandes simples

2. Ressources humaines

- Rédaction automatisée d'annonces
- Pré-tri et scoring des candidatures
- Planification des formations
- Génération de parcours de formation personnalisés
- Analyse des besoins en compétences

3. Finances publiques et contrôle interne

- Détection automatisée d'anomalies comptables
- Analyse prédictive budgétaire
- Repérage de paiements suspects
- Audit ciblé basé sur scoring de risque

4. Administration fiscale

- Taxations simples
- Détection de fraude
- Analyse prédictive des risques fiscaux
- Identification de biens non déclarés
- Automatisation des réponses aux contribuables

De plus et dans les services à la population et la relation avec les usagers, les automatisations possibles sont notamment :

- Agents conversationnels (chatbots)
- Génération automatique de réponses
- Pré-remplissage intelligent de formulaires
- Orientation automatisée vers les bons services

3. Description de la mesure

La mesure propose un déploiement progressif et encadré de solutions d'IA, limité aux tâches répétitives, faiblement discrétionnaire et présentant un risque juridique maîtrisable.

Corollaire de l'IA, la mesure consiste à déployer progressivement des solutions de RPA, capables d'automatiser des tâches répétitives et standardisées, sans modification lourde des systèmes informatiques existants.

A titre d'exemple, la Direction des Ressources humaines de Swisscom, dans le cadre du projet FutuRH (projet qui vise à identifier les futures compétences des RH) ont mis en œuvre plusieurs actions qui ont permis des économies au niveau de la filière RH :

- Signature électronique des actes ;
- Des RPA (robotic process automation) partout où c'est possible, sur les tâches administratives normées et répétitives (notamment des robots qui évitent des ressaisies de données ou qui rangent des actes dans le dossier du personnel : 22 robots en place sur les processus RH chez Swisscom) ;
- Un chatgpt swisscom interne, qui devient le 1er niveau RH des collaborateurs pour les questions simples ;
- Un self service très développé pour les collaborateurs.

Un effort d'investissement initial est nécessaire pour déployer ces mesures mais pas forcément important : un RPA coûte environ 30'000 CHF pour son élaboration puis moins de 2'000 CHF par an pour le fonctionnement.

Il est suggéré de développer des projets pilotes simples et concrets dans un ou deux offices pour montrer la facilité d'utilisation et le gain de temps de l'IA/RPA. Cela lève les appréhensions, permet de démontrer rapidement les gains d'efficacité et de sécuriser le déploiement à grande échelle.

4. Justification économique et financière

Le déploiement structuré de solutions d'IA et de RPA dans l'administration cantonale constitue un levier stratégique majeur d'amélioration de l'efficacité publique, permettant simultanément :

- la maîtrise de la masse salariale à moyen terme,
- l'amélioration de la qualité du service rendu,
- la réduction des délais administratifs,
- la modernisation durable des processus internes.

Les transformations attendues sont les suivantes :

- Moins de guichets physiques pour les demandes simples
- Concentration des agents sur les cas complexes ou vulnérables
- Renforcement des capacités de contrôle
- Diminution des contrôles manuels systématiques
- Transformation des métiers d'audit vers des profils plus analytiques
- Réduction importante des tâches de back-office
- Diminution du besoin en effectifs sur les tâches répétitives
- Redéploiement vers des fonctions d'analyse, contrôle ou relation usager

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement / investissements immatériels

Ordre de grandeur : Les économies potentielles se chiffrent en milliers d'heures de travail économisées, réduisant d'autant les besoins de nouveaux postes administratifs. Par ailleurs, la digitalisation des archives et la mécanisation de leur traitement permet en sus des gains d'espaces administratifs généralement importants.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

7. Délais

Court à moyen terme : des projets-pilotes ont déjà été testés au DF. D'autres pilotes pourraient être mis en place en 2026-2027 et une introduction progressive à plus large échelle pourrait être menée dès 2028.

MT7 / Assouplissement de la gestion budgétaire de l'État

1. Identification

- **Politique publique** : B États-majors et prestations transversales
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Cette proposition poursuit un objectif simple : mieux articuler la décision politique du Grand Conseil et la gestion opérationnelle du Conseil d'État et des départements.

Dans sa logique actuelle, la LGAF distingue les politiques publiques, qui constituent les grands domaines d'action de l'État, et les programmes, qui regroupent les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions. La loi prévoit en outre que la liste des politiques publiques et le contenu des programmes ne sont pas modifiés en cours de législature. Le cadre légal reconnaît ainsi déjà que la politique publique constitue le niveau structurant de l'action de l'État, tandis que le programme relève d'un degré plus fin de mise en œuvre.

Par ailleurs, le budget des investissements et le plan financier quadriennal de l'État sont élaborés et présentés par politiques publiques, ce qui confirme que c'est à ce niveau que s'expriment le plus clairement les priorités stratégiques de l'État. En revanche, le budget de fonctionnement demeure établi par politiques publiques et par programmes.

La présente proposition part du constat suivant : le niveau pertinent pour l'autorisation politique du budget est la politique publique ; le niveau pertinent pour la gestion, le suivi de performance et l'information détaillée est le programme.

La proposition vise deux assouplissements complémentaires.

Le premier consiste à faire de la politique publique le véritable niveau d'autorisation budgétaire du budget de fonctionnement, les programmes restant maintenus comme instruments de présentation, de pilotage, de contrôle de gestion et de mesure de la performance.

Le second consiste à autoriser, à l'intérieur d'une même politique publique, des compensations entre subventions dans des cas précisément délimités, en particulier :

- lorsque les subventions relèvent de la même loi de financement au sens de la LIAF ;
- ou lorsqu'il s'agit d'aides financières d'un montant inférieur ou égal à 800 000 francs, soit précisément le seuil à partir duquel la LIAF permet déjà au Conseil d'État d'octroyer certaines aides par voie d'arrêté.

Dans les deux cas, la réforme recherchée ne tend pas à affaiblir le contrôle parlementaire, mais à éviter une rigidité excessive dans l'exécution de crédits déjà votés et de finalités publiques déjà approuvées.

3. Description de la mesure

A. Politiques publiques et programmes

La LGAF prévoit aujourd'hui que le budget de fonctionnement est une loi annuelle autorisant l'engagement des moyens financiers nécessaires à l'accomplissement des tâches publiques et qu'il est établi par politiques publiques et par programmes. Les programmes sont assortis d'indicateurs de performance. Dans le même temps, le débat parlementaire budgétaire procède concrètement, en séance, à l'examen des programmes à l'intérieur de chaque politique publique avant un vote d'ensemble sur la politique publique.

Cette situation révèle une tension entre, d'une part, la logique du pilotage politique, qui s'exprime naturellement au niveau de la politique publique, et, d'autre part, la logique de spécialité budgétaire fine, qui rigidifie l'exécution lorsqu'elle s'attache trop étroitement à la ventilation par programme.

Or la LGAF prévoit qu'un crédit supplémentaire doit être demandé lorsqu'un crédit de fonctionnement est insuffisant, sous réserve de seuils de matérialité limités. En matière de fonctionnement, le Conseil d'État ne peut autoriser lui-même que les crédits supplémentaires inférieurs ou égaux à 200'000 CHF, ou compris entre 200'000 CHF et 1'000'000 CHF pour autant qu'ils n'excèdent pas 0,5% du crédit initial voté.

Il en résulte qu'une insuffisance sur un sous-segment de l'action publique peut conduire à une procédure formelle de crédit supplémentaire, alors même que la politique publique, considérée dans son ensemble, dispose encore de marges internes. Cette situation génère une lourdeur administrative et parlementaire qui n'est pas toujours justifiée par un véritable enjeu politique.

Le présent projet propose dès lors de clarifier le niveau de spécialité budgétaire pertinente : le Grand Conseil voterait l'enveloppe de chaque politique publique ; les programmes resteraient présentés en annexe, assortis d'indicateurs de performance, et serviraient au contrôle de gestion, à la transparence et à l'évaluation, mais non plus comme niveau principal de rigidification de l'autorisation de dépense. Cette solution est cohérente avec la hiérarchie retenue par la LGAF entre politiques publiques, programmes et prestations.

Une telle évolution apporterait plusieurs avantages.

D'abord, elle permettrait une meilleure adéquation entre le vote parlementaire et la réalité de l'action publique. Le Parlement se prononcerait sur les grandes priorités de l'État, c'est-à-dire sur les politiques publiques, plutôt que sur des subdivisions de gestion qui relèvent plus naturellement de l'exécution administrative. Cette approche est d'autant plus cohérente que le PFQ, instrument central de planification, est déjà présenté par politiques publiques.

Ensuite, elle offrirait aux départements une souplesse accrue de redéploiement interne, sans accroissement des dépenses autorisées. L'enveloppe totale votée par le Grand Conseil demeurerait intangible. Seule la capacité d'arbitrer entre programmes d'une même politique publique serait assouplie.

Enfin, elle devrait contribuer à une réduction du nombre de crédits supplémentaires, en évitant que des ajustements de gestion interne ne doivent remonter au niveau législatif chaque fois qu'un programme particulier se révèle sous-doté alors que la politique publique considérée reste globalement équilibrée. Cette dernière conséquence est une déduction logique du mécanisme actuel des articles 32 à 34 LGAF.

B. Subventions

Le second volet du projet concerne les subventions.

La LIAF prévoit aujourd'hui que les aides financières sont octroyées sous forme d'un contrat écrit de droit public ou d'une décision. Lorsqu'un contrat est utilisé, il est adopté par le Conseil d'État et annexé au projet de loi soumis au Grand Conseil ; l'adoption de la loi porte ratification du contrat. La LIAF prévoit aussi que les aides et indemnités ne sont valables qu'à la condition et dans la mesure de l'autorisation de dépense octroyée dans le cadre du vote annuel du budget, et elle dispose qu'aucun dépassement de crédit ne peut être autorisé en matière d'aides financières.

Dans la pratique, de nombreuses lois de financement LIAF fixent non seulement un montant total, mais aussi une répartition détaillée par bénéficiaire, parfois même par rubrique budgétaire ou par programme. C'est notamment le cas de lois accordant des aides à plusieurs associations ou établissements, où l'enveloppe globale est ventilée nominativement entre bénéficiaires tout en étant rattachée à un ou plusieurs programmes déterminés.

Cette technique législative assure une forte précision, mais elle réduit en contrepartie la capacité d'adaptation de l'exécutif lorsque les besoins relatifs évoluent en cours de période alors que la finalité publique, l'enveloppe globale et le cercle des bénéficiaires demeurent inchangés.

Or, l'évolution récente de la LIAF va déjà dans le sens d'un allègement de la charge administrative et d'une plus grande souplesse. Depuis la révision de 2023, les aides financières uniques, égales ou inférieures à 800'000 CHF, ou annuelles du même montant, pour une durée ne dépassant pas 5 ans, peuvent être accordées par le Conseil d'État par voie d'arrêté. La loi autorise également la thésaurisation dans certains cas et permet que, durant la période de 5 ans, les parties négocient des avenants au contrat pour répondre à l'évolution des besoins de la population et du requérant.

Le présent projet s'inscrit dans la continuité de cette évolution. Il serait cohérent que, lorsque plusieurs subventions appartiennent à une même politique publique, poursuivent la même finalité légale, et relèvent soit de la même loi de financement, soit du régime simplifié inférieur ou égal à 800'000 CHF, le Conseil d'État puisse procéder à des compensations internes encadrées, sans devoir recourir systématiquement à une modification législative formelle.

La compensation envisagée ne devrait en aucun cas permettre :

- d'augmenter l'enveloppe totale votée;
- de modifier la finalité légale de la subvention;

- d'introduire un nouveau bénéficiaire en dehors du cercle prévu par la loi;
- ni de contourner le contrôle parlementaire.

Elle devrait uniquement permettre un redéploiement interne, à périmètre constant, dans un espace déjà validé par le Grand Conseil. Autrement dit, lorsque le législateur a déjà approuvé la politique publique concernée, la base légale, l'objet de la dépense, l'enveloppe totale et les bénéficiaires visés, il n'est pas conforme à une bonne gouvernance de figer à l'excès chaque ventilation interne au point d'empêcher tout ajustement raisonnable en fonction de l'évolution des besoins.

4. Justification économique et financière

L'assouplissement proposé doit s'accompagner de garanties fortes.

En matière budgétaire, les redéploiements entre programmes d'une même politique publique ne devraient être possibles que:

- dans la limite de l'enveloppe totale votée pour cette politique publique;
- sans création de tâche nouvelle dépourvue de base légale;
- avec maintien de la présentation détaillée par programme et des indicateurs de performance;
- avec information régulière de la commission des finances.

En matière de subventions, les compensations ne devraient être admises que:

- au sein d'une même politique publique;
- entre subventions relevant de la même loi LIAF, ou entre aides entrant dans le seuil de l'article 6, alinéa 2, LIAF;
- sans dépasser le montant total autorisé;
- sans dénaturer l'objet légal de la loi de financement;
- avec décision motivée du Conseil d'État;
- avec traçabilité complète dans les comptes, le rapport de gestion et l'information au Grand Conseil.

Ces garde-fous permettent de préserver l'équilibre institutionnel : le Grand Conseil garde la maîtrise des priorités, des enveloppes et des bases légales ; le Conseil d'État retrouve une marge de gestion adaptée à la réalité opérationnelle.

Sur le premier axe, une modification ciblée de la LGAF suffit en principe à consacrer la politique publique comme niveau d'autorisation budgétaire principal, les programmes devenant un niveau de présentation, de suivi et d'évaluation.

Sur le second axe, une modification de la seule LGAF serait politiquement lisible, mais, juridiquement, il serait préférable de prévoir aussi une coordination avec la LIAF ou, le cas échéant, avec les lois de financement concernées. Cette prudence s'explique par le fait que la LIAF encadre spécifiquement la forme des aides et indemnités, leur relation au vote budgétaire annuel et l'interdiction de dépassement de crédit en matière d'aides financières, tandis que les lois de financement précisent souvent la répartition des montants par bénéficiaire.

La réforme est donc parfaitement défendable sur le fond, mais elle gagnera en solidité si elle est présentée comme un paquet de cohérence normative : LGAF pour le niveau d'autorisation budgétaire et la fongibilité intra-politique publique ; LIAF pour la souplesse de compensation des aides et indemnités.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : Les économies potentielles se chiffrent en milliers d'heures de travail économisées, réduisant d'autant les besoins de nouveaux postes administratifs au sein de l'État. Des économies sont également attendues au sein du Grand Conseil quant au nombre d'heures de séances, et donc de jetons de présence à payer.

La présente mesure repose sur une idée directrice de bonne gouvernance : le Parlement doit décider au niveau des politiques publiques ; l'exécutif doit pouvoir gérer à l'intérieur de ces enveloppes, sous contrôle et en toute transparence. En consacrant la politique publique comme niveau principal du vote budgétaire, la réforme rend le budget plus lisible, plus politique et plus conforme à l'architecture de la LGAF elle-même.

En autorisant des compensations encadrées entre subventions à l'intérieur d'une même politique publique, elle diminue la rigidité administrative sans remettre en cause la légalité, la transparence ni la responsabilité démocratique.

Elle tend ainsi à un double objectif : mieux respecter la hiérarchie entre décision politique et gestion administrative, et mieux utiliser les crédits déjà votés, avec moins de procédures correctrices et une plus grande efficacité de l'action publique.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

Modifications de la LGAF et de la LIAF.

7. Délais

Court à moyen terme : débats parlementaires en 2026-2027 et modification courant 2027 avec effet au PB2028.

MT8 / Priorisation des missions SAI – CDC vers la recherche d'efficience

1. Identification

- **Politique publique** : B États-majors et prestations transversales
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Il est constaté par les cadres de l'administration cantonale une diminution progressive du nombre et de la valeur des recommandations d'efficience proposées par les organes de contrôle SAI et CDC dans le cadre de leurs audits, au bénéfice de recommandations davantage orientées vers la "réduction de risques", qui nécessitent des moyens financiers supplémentaires pour pouvoir les réaliser.

3. Description de la mesure

En période de ressources étatiques sous tension, le comité d'audit de l'État devrait d'une part solliciter intensivement les organes de contrôle pour qu'ils orientent leurs missions sur la recherche d'économies et de gains d'efficience dans leurs planifications 2026-2029, et d'autre part instruire les services de l'État et des entités subventionnées qu'elles sont invitées à exposer leur désaccord envers toute recommandation qui ne démontre pas un rapport coût/bénéfice favorable, sauf risque majeur.

4. Justification économique et financière

Tant le SAI que la Cour des comptes participent au comité d'audit de l'État de Genève et échangent leur planification de contrôle. Leurs bases légales intègrent la notion d'efficience des prestations publiques et le principe de proportionnalité.

Concernant le SAI, ses « mesures correctives » sont obligatoires (art. 17 al. 3 LSurv). Cependant l'art. 11 LSurv prévoit que les recommandations sont formulées pour améliorer l'efficacité et l'efficience des systèmes et processus. Les critères de contrôle sont définis par les normes professionnelles reconnues en matière d'audit interne (art. 14 LSurv), soit actuellement les *Global Internal Audit Standards* (2024). Ces normes mentionnent entre autres, dans le cadre des objectifs d'une mission d'audit, « d'éviter les interventions redondantes et les travaux dépourvus de valeur ajoutée », et précisent dans le cadre de la planification d'une mission d'audit que « l'échange sur la faisabilité des recommandations des auditeurs internes peut porter sur une analyse de la balance coût/avantage, telle que la criticité du risque rapportée aux avantages de la mise en œuvre des recommandations ». Il serait donc utile de rappeler ces standards aux auditeurs qui se montreraient peu regardants quant à la valeur ajoutée de leurs recommandations. Finalement, l'art. 17 al. 1 LSurv prévoit

qu'en cas de désaccord au sujet des recommandations à mettre en œuvre entre le service d'audit interne et le département ou l'autorité à laquelle l'entité contrôlée est rattachée, le différend est porté devant le Conseil d'État pour qu'il tranche. Ce dernier peut donc jouer un rôle d'arbitre pour toutes les recommandations impliquant des coûts supplémentaires sans proportion avec les gains ou réductions de risques escomptés.

Concernant la Cour des comptes, ses recommandations n'étant pas obligatoires (art. 43 al.2 LSurv), il suffit aux entités auditées d'exposer leur désaccord envers toute recommandation qui ne démontre pas un rapport coût/bénéfice favorable, sauf en cas de risque majeur.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : Les économies potentielles ne sont pas chiffrables facilement. Toutefois, considérant que chaque année plusieurs dizaines de recommandations sont émises par les organes de contrôle, ne pas devoir mettre en place / suivre celles sans valeur ajoutée représente facilement plusieurs centaines d'heures de travail gagnées pour des fonctions-clés de l'administration centrale (secrétaire général, directeurs généraux, etc.) notoirement chargées.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

La recherche de l'efficacité est une exigence de base des normes d'audit que les instances de contrôle suivent, aucune difficulté n'est anticipée pour la mise en place de cette mesure. Une mise à jour d'une directive transversale de compétence CE suffit à diffuser le changement de pratique.

Le ton doit être donné au sein du comité d'audit auquel siège des représentants du Conseil d'État, du SAI et de la CDC. Il convient d'en informer également la Commission des finances et la Commission de contrôle de gestion, afin que la position du Conseil d'État soit bien comprise.

7. Délais

Court terme : mise en place possible dès 2026

MT9 / Revue des bénéficiaires d'un téléphone professionnel au sein des EPA

1. Identification

- **Politique publique** : B États-majors et prestations transversales
- **Thème** : Personnel

2. Contexte

Plus de 12'000 collaboratrices et collaborateurs des HUG/HG/IMAD/UNIGE perçoivent actuellement une indemnité pour l'utilisation de leur téléphone portable privé à des fins professionnelles, ou bénéficient d'une mise à disposition d'un téléphone professionnel avec abonnement.

3. Description de la mesure

En période de ressources étatiques sous tension, les directions générales de ces établissements sont invitées à revoir la pertinence de ces octrois généralisés et à ne reconduire que les octrois qui justifient véritablement d'être joignable par téléphone portable.

4. Justification économique et financière

La mise à disposition d'un téléphone professionnel d'une valeur de 500 CHF, amorti sur 5 ans, et d'un abonnement forfaitaire variant de 15.- à 50.- par mois, selon les prestataires et les modalités, représente un coût annuel moyen par bénéficiaire de l'ordre de 500 CHF.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : si la revue de la pertinence des bénéficiaires permet de réduire d'un tiers leur nombre, l'économie est de l'ordre de 2 MCHF/an.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

Le Conseil d'État devrait préciser par voie réglementaire les critères plus restrictifs de l'octroi d'un téléphone professionnel.

7. Délais

Court terme : mise en place possible dès 2027

4. Politique publique C Cohésion sociale

MT10 / Mise en place d'une contre prestation en temps de service public représentant 10% du montant de prestations sociales versées

1. Identification

- **Politique publique** : C Cohésion sociale
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Le système d'aide sociale à Genève offre des prestations relativement généreuses par rapport à celles pratiquées dans d'autres cantons.

Certaines personnes bénéficiaires disposent toutefois d'une capacité partielle d'activité sans pour autant pouvoir suivre une formation longue ou occuper un emploi à plein temps.

3. Description de la mesure

La mesure consisterait à renforcer les mécanismes d'activation et à développer des formes d'activités adaptées à ces situations : emplois à temps partiel, activités d'utilité collective ou missions ponctuelles sous forme de contre-prestations.

La création de « bourses d'emplois » pour des activités simples (entretien d'espaces publics, soutien aux personnes âgées, services de proximité) permettrait de favoriser la participation sociale tout en facilitant la transition vers l'emploi.

4. Justification économique et financière

La mise en place d'une contre-prestation en temps de service public repose sur une logique d'activité des bénéficiaires, visant à renforcer l'efficacité du système d'aide sociale tout en maîtrisant les dépenses publiques.

D'un point de vue économique, cette mesure permet notamment :

- Une amélioration de l'efficacité des prestations sociales : en introduisant une contre-partie partielle, les prestations ne sont plus uniquement perçues comme un transfert monétaire, mais comme un dispositif d'insertion et de contribution sociale.
- Une valorisation économique indirecte des activités réalisées : les services rendus (entretien, aide de proximité, soutien aux personnes vulnérables) génèrent une utilité sociale qui, autrement, nécessiteraient des dépenses publiques supplémentaires.
- Enfin, cette mesure contribue à renforcer l'acceptabilité sociale du système en assurant un meilleur équilibre entre solidarité et responsabilité individuelle.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement / économies indirectes à terme sur les aides individuelles

Ordre de grandeur : Economies potentielles liées à une réduction de la durée de prise en charge, création de valeur indirecte via les services rendus, coûts limités de mise en œuvre (encadrement, organisation). Les effets financiers directs sont modérés à court terme mais les économies indirectes peuvent devenir significatives à moyen terme, notamment si la mesure permet une réduction du nombre de bénéficiaires de longue durée.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

Modification de la loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité (LASLP) pour introduire de nouvelles dispositions.

7. Délais

- **Court terme** : conception du dispositif, identification des activités, cadre juridique
- **Moyen terme** : déploiement progressif et montée en charge. Les premiers effets qualitatifs (participation, acceptabilité) peuvent être observés rapidement, tandis que les effets financiers se matérialiseront progressivement.

MT11 / Augmenter la réinsertion des personnes sous statut S Ukraine

1. Identification

- **Politique publique** : C Cohésion sociale
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

A Genève, le taux d'insertion professionnelle des réfugiés ukrainiens n'était que de 17,7% à fin novembre 2025, en progression au cours de l'année passée (14,3% en janvier 2025). Il reste malgré tout encore largement inférieur à la moyenne suisse proche de 32%.

Les analyses disponibles montrent que les titulaires de permis S présentent, dans une large proportion, un potentiel d'employabilité à court terme, mais que celui-ci est freiné par des barrières linguistiques, une méconnaissance du marché du travail genevois, des délais d'activation parfois supérieurs à six mois, une orientation insuffisamment ciblée vers les secteurs en tension et un taux d'insertion très faible dans le secteur public.

3. Description de la mesure

L'objectif est d'atteindre un taux de 31,4% dans un horizon de deux ans, voire même d'une année sachant qu'au 4 mars 2027, ces permis S vont être transformés en permis B⁶. Ce taux sera encore inférieur à celui de la moyenne suisse mais il tient compte d'un taux de chômage cantonal plus élevé qu'ailleurs.

Pour y parvenir, les leviers mobilisables sont :

- une activation professionnelle dans les 90 jours suivant l'entrée à l'aide sociale ;
- une évaluation systématique des compétences et une orientation sectorielle ciblée (santé, nettoyage, restauration collective, logistique, services à la personne) ;
- un recours accru à des emplois subventionnés transitoires, stages d'intégration et formations courtes orientées métiers en tension ;
- une coordination renforcée entre l'Hospice général, l'OCE et les employeurs publics ou parapublics.

⁶ Cela ne s'appliquera qu'aux Ukrainiens ayant 5 ans de séjour en 2027 (environ 48'000 personnes). L'obtention du permis B n'est pas automatique et est soumise à conditions, notamment d'intégration (donc éventuellement d'un emploi au moment de la demande).

4. Justification économique et financière

Le montant d'économie a été estimé sur la base d'une progression de 13 points du taux d'insertion professionnelle des permis S et en tenant compte d'un coût annuel moyen, par dossier, de 35'000 CHF.

En tablant sur une progression de 500 titulaires d'un permis S employés, on obtient l'économie de 17,5 MCHF estimée. A cela s'ajoute le fait que l'on prévient une hausse des montants de l'aide sociale qui sera octroyée en 2027 lors de la transformation de ces permis en permis B.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : 15 – 20 MCHF

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

Effet positif pour l'intégration de la population ukrainienne. Effet positif aussi pour prévenir une forme de ressentiment potentiel de la population autochtone à l'égard de cette population réfugiée.

7. Délais

Court et moyen terme : progressivement dès PB27.

5. Politique publique K Santé

MT12 / Se conformer à la LAMaL en matière de gestion des investissements hospitaliers

1. Identification

- **Politique publique** : K Santé
- **Thème** : Investissements

2. Contexte

Depuis la révision de la LAMaL entrée en vigueur en 2012, les investissements hospitaliers sont couverts par les tarifs. Dès lors, les cantons ne financent plus directement les investissements de leurs hôpitaux mais garantissent des prêts (canton de Vaud, par exemple) ou prêtent à des taux préférentiels (canton de Valais, par exemple). Cela oblige les hôpitaux à une gestion prudente et rigoureuse de leurs investissements car ils les financent eux-mêmes, impliquant des efforts d'efficacité pour générer une rentabilité à même de financer les coûts. A Genève, l'État continue à financer en direct des investissements des HUG, sans en contrôler et en sécuriser les retours sur investissement. Ainsi sur la période 2020-2024, l'État a financé pour un montant total de 347 MCHF d'investissements des HUG dont 229 MCHF en crédits de renouvellement et 118 MCHF en crédits d'ouvrage.

3. Description de la mesure

Il s'agirait de rendre les HUG totalement responsables et autonomes dans la gestion et le financement des investissements nécessaires à l'exploitation de l'hôpital, soit en bâtiments et en équipements biomédicaux. Cette mesure devrait être facilitée par la poursuite du transfert d'actifs de l'État vers les HUG, lequel est en cours et se réalise par étape. Par ailleurs, les HUG ont élaboré un plan d'investissement à long terme dont une partie déjà est prise en charge par l'institution. La mesure viserait à mener à son terme ce transfert et cette mise en conformité avec la LAMaL. En parallèle, l'État devrait instaurer un mécanisme de garantie d'emprunt permettant aux HUG de bénéficier de taux d'intérêt préférentiels.

4. Justification économique et financière

D'un point de vue économique, le fait qu'un nombre important des investissements hospitaliers soient pris en charge par l'État n'incite pas l'établissement à adopter une démarche rigoureuse de retour sur investissement ni à la sécuriser. Or, dans les autres hôpitaux cantonaux qui ne bénéficient pas de cette aide de l'État, les investissements sont, pour une bonne part, financés par la rentabilité qu'ils génèrent et qui est suivie et mesurée.

D'un point de vue financier, l'État finance en fait à double les investissements des HUG, qui sont, en principe, compris dans les tarifs. D'une part par son programme d'investissement qui

comprend des ouvrages et des crédits en faveur des HUG, et, d'autre part par le financement des parts cantonales pour chaque hospitalisation.

Par ailleurs, la charge financière liée à ces investissements, principalement les frais d'emprunt, sont totalement à charge de l'État.

5. Impacts financiers

Nature : Charges d'investissement et charges de fonctionnement en lien direct

Ordre de grandeur : sur la base des données de la période 2020-2024, on peut estimer une économie annuelle d'environ 60 MCHF en charges d'investissement et d'environ 1 MCHF en charges de fonctionnement

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

La loi 13386 accordant une indemnité annuelle de fonctionnement aux Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) pour les années 2024 à 2027 prévoit déjà une garantie par cautionnement simple pour le remboursement d'un ou de plusieurs prêts à hauteur de 70 MCHF en faveur des HUG. Il suffira d'étendre cette garantie lors du renouvellement du prochain contrat de prestations 2028-2032.

7. Délais

Moyen à long terme : Il s'agit d'une mesure réalisable à moyen et long terme par paliers successifs.

MT13 / Revoir la structure de la filière des soins infirmiers aux HUG

1. Identification

- **Politique publique** : K Santé
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Tant les HUG que l'IMAD ont des coûts de production des soins très élevés en comparaison suisse ou avec des acteurs privés. Du côté des HUG, les données du Spitalbenchmark montrent que le coût des soins infirmiers sont en général 40% plus chers que dans les autres HUS. Si on considère que la différence des niveaux de salaire plus élevés à Genève représente 15 à 20% de cet écart, il reste plus de 20% d'écart à justifier.

Une des principales hypothèses est une structuration et une organisation différentes de la filière soins infirmiers aux HUG par rapport à d'autres hôpitaux. Concrètement, cela veut dire que les HUG engagent plus d'infirmières HES et d'infirmières spécialistes cliniques, et moins d'ASSC ou d'AS en comparaison nationale.

Du côté de l'IMAD, le coût horaire de production des soins s'élève à 200 CHF. Il est nettement supérieur aux tarifs et aux coûts horaires admis pour les OSAD privées (123 CHF/heure). Un projet est en démarrage au sein de l'IMAD consistant à mettre en place une délégation de tâches "du haut vers le bas" afin de s'assurer que les différents types de soins et de prestations soient réalisés par les bonnes personnes avec le juste niveau de qualification.

3. Description de la mesure

Une mesure de délégations de tâches inspirée du projet en cours à l'IMAD pourrait être mise en place aux HUG, avec un double effet. D'une part, réduire le coût extrêmement élevé de la filière dans la production des soins, et, d'autre part, anticiper et répondre à la pénurie annoncée de personnel soignant.

Concrètement, il s'agirait de définir précisément quelles tâches spécifiques doivent être réalisées par des spécialistes cliniques et des infirmières HES et quelles tâches peuvent être déléguées à du personnel possédant d'autres qualifications ou relevant d'autres filières.

4. Justification économique et financière

Aux HUG, les soins infirmiers représentent plus de 40% des charges de personnel (720 MCHF en 2024) et plus de 50% de l'effectif. La pénurie de personnel qualifié se fait moins sentir qu'ailleurs en raison de la situation géographique de Genève et de l'attractivité des salaires dans cette filière pour les frontaliers. Néanmoins, les benchmarks montrent qu'il existe une

margin de progression importante dans l'organisation de la filière dont 20% des coûts restent inexplicables par les différences de salaire avec les autres cantons.

5. Impacts financiers

Nature : charges de personnel

Ordre de grandeur : réduire l'écart de coûts de la filière avec les autres cantons de 10% représenterait une économie de 72 MCHF/an

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

Cette mesure relève de la seule compétence des HUG qui pourraient s'aligner sur l'IMAD et mener un projet institutionnel de délégation de tâches dans la filière des soins infirmiers. Elle gagnerait toutefois à être coordonnée par l'Office cantonal de la santé.

7. Délais

Court à moyen terme : cette mesure ne demande pas de modification législative ou réglementaire et peut donc s'envisager dans un délai de court à moyen terme. Le turnover au sein de la filière pourrait permettre de réaliser la mesure progressivement au fur et à mesure des départs.

MT14 / Supprimer la garantie de déficit de l'État, revoir l'indemnité corrective et mettre en place un mécanisme de frein aux déficits cumulés des HUG

1. Identification

- **Politique publique** : K - Santé
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Les HUG sont l'hôpital universitaire dont les coûts unitaires sont les plus élevés de Suisse, pour toutes les catégories de soins. Le dernier rapport du SpitalBenchmark montre des écarts importants qui ne s'expliquent pas uniquement par le coût des salaires et le coût de la vie à Genève. Ainsi, pour les soins somatiques aigus, le coût de production d'un point DRG s'élève à 13'520 CHF aux HUG alors qu'il se situe entre 11'000 et 12'000 CHF dans les autres hôpitaux universitaires. Les tarifs des hôpitaux universitaires sont négociés conjointement et, en ce qui concerne les HUG, sont loin de couvrir l'intégralité de ces coûts (le tarif DRG 2026 s'élève à 11'150 CHF). Les HUG sont donc structurellement en situation de déficit.

Cependant, l'établissement bénéficie d'une garantie de déficit de l'État, au contraire de nombreux hôpitaux suisses sous statut d'organisme public autonome, ce qui reporte le risque tarifaire sur l'État. Par ailleurs, les HUG bénéficient depuis 2020 d'une "indemnité corrective" destinée à combler la non-couverture des coûts par les tarifs hospitaliers. Ces deux particularités genevoises entraînent une absence quasi totale de pression à la performance et à l'efficacité, comme c'est le cas dans d'autres grands hôpitaux romands ou suisses. Dans plusieurs cantons (notamment le Valais), l'hôpital public doit présenter un plan d'économie lorsque son déficit atteint un certain pourcentage de son chiffre d'affaires ou se cumule sur plusieurs exercices.

3. Description de la mesure

Il s'agirait, d'une part, de supprimer la garantie de déficit dont bénéficient les HUG et de la remplacer par des garanties d'État lorsque l'hôpital doit emprunter pour assurer sa trésorerie ou réaliser des projets spécifiques d'investissement. D'autre part, il s'agirait de mettre en place un mécanisme de déclenchement d'un plan de retour à l'équilibre financier, reposant sur différents critères, lorsque l'établissement présente des comptes négatifs. Ces mesures doivent s'accompagner d'une révision de l'indemnité corrective qui fonctionne actuellement comme une indemnité de comblement. Elles ont pour objectif de responsabiliser davantage l'institution dans sa gestion financière et l'amélioration de sa performance.

4. Justification économique et financière

Les hôpitaux, d'autant plus s'ils sont universitaires, restent des structures complexes, au sein desquelles il reste difficile d'optimiser les différents processus métier, de lisser les flux et d'adapter le plus adéquatement possible les ressources aux variations de l'activité. La recherche de performance organisationnelle est un exercice constant qui ne se réalise concrètement que sous pression économique. Or les HUG, de par la garantie de déficit et l'octroi d'une indemnité corrective, échappent à toute pression économique de l'autorité de tutelle, qui par conséquent paye le prix de l'inefficience, lorsqu'elle existe.

D'un point de vue financier, les gains sont estimés importants. Une amélioration de 4% de la structure de coûts, rien que dans le domaine des soins somatiques aigus, représenterait une économie de 500 CHF par point DRG produit, soit une économie totale de 30 MCHF/an sur l'ensemble des 60'000 points DRG produits.

5. Impacts financiers

Nature : charges de fonctionnement, soit 75% environ de charges de personnel et 25% d'autres charges induites

Ordre de grandeur : plusieurs dizaines de MCHF

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Peuple | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

La garantie de déficit étant inscrite dans la Constitution (art. 174), il reviendra au peuple de décider.

Une mise en place partielle de la mesure peut être développée indépendamment du vote constitutionnel, à savoir le mécanisme de déclenchement d'un plan de retour à l'équilibre financier et une révision de l'indemnité corrective, de rang législatif.

7. Délais

Moyen terme : révision en profondeur de l'indemnité corrective et mise en place d'une logique de frein aux déficits.

Long terme : demande une révision de la Constitution pour la suppression de la garantie de déficit.

MT15 / Recentrer la mission de soins des HUG

1. Identification

- **Politique publique** : K Santé
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

En 1995, lors de la fusion des différents hôpitaux publics genevois, tous les types de soins ont été mis dans le périmètre universitaire. C'est une particularité genevoise, car dans les autres cantons universitaires, les soins de proximité, les soins de réadaptation et de longue durée sont en général hors des dispositifs hospitalo-universitaires et par conséquent, moins coûteux à délivrer.

C'est l'une des raisons pour laquelle l'indemnité de recherche et formation est si importante à Genève (200 MCHF / an). Certaines activités devraient dès lors être sorties du périmètre hospitalo-universitaire qui serait ainsi resserré. S'il y a un consensus entre l'OCS et le SeSPA sur la nécessité de sortir les lits d'attente de placement (actuellement plus de 200 aux HUG) du dispositif hospitalo-universitaire, d'autres activités de soins comme les soins de réadaptation, les longs séjours ou les soins de base, confiées actuellement aux HUG, doivent faire l'objet d'une réflexion.

3. Description de la mesure

Deux scénarios seraient les plus adaptés :

- Scinder l'établissement en plusieurs structures juridiques de façon à resserrer le périmètre universitaire sur les soins spécialisés et créer de nouvelles structures pour abriter les soins de proximité, de réadaptation et les soins de longue durée, hors du dispositif universitaire mais néanmoins avec des places de formation pour les futurs médecins, à l'instar de ce qui se fait dans les hôpitaux régionaux d'autres cantons.
- Transformer les différentes entités de soins des HUG en « unités d'affaires » autonomes dans leur gestion et redevables de leur résultat. Cela permettrait d'isoler l'activité hospitalo-universitaire du reste de l'activité (soins de proximité, soins de longue durée, soins de réadaptation, etc.) et d'organiser les activités non universitaires de façon plus efficiente, sans pour autant toucher au périmètre global de l'institution.

4. Justification économique et financière

Pour tous les types de soins, les benchmarks montrent que les coûts de production sont plus élevés à Genève qu'ailleurs en Suisse pour le même type d'établissement. Bien que les coûts directs de recherche et formation soient isolés et non inclus dans le calcul du coût des soins, la spécificité universitaire reste une des raisons de ces écarts. En effet, la filière médicale est

moins seniorisée et donc moins efficace, car pour une partie non négligeable en situation d'apprentissage. De même, la bonne articulation entre activités médicales et activités infirmières est plus difficile à réaliser dans ce contexte.

Notons également que reste inclus dans le coût des soins la formation post graduée reçue, laquelle garde un périmètre important à Genève et n'est de fait pas couverte par les tarifs.

5. Impacts financiers

Nature : charges de personnel et autres charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : hypothèse d'une baisse de 10% de l'indemnité de recherche et formation, soit 20 MCHF d'économies / an, et de 10% de l'indemnité corrective, soit environ 30 MCHF / an.

Une restructuration de l'établissement aurait des impacts positifs à la fois sur l'indemnité de recherche et formation et sur l'indemnité corrective, qui absorbent les coûts non couverts par les tarifs.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

7. Délais

Moyen à long terme : cette mesure demande un consensus politique suffisant afin de modifier la loi sur les établissements médicaux (K2 05).

MT16 / Améliorer les flux entrants et les flux sortants des HUG

1. Identification

- **Politique publique** : K Santé
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

La gestion des flux patient au sein de l'hôpital est un élément crucial de l'efficacité organisationnelle. Trop de flux entrant, notamment par les urgences, et trop peu de flux sortant, notamment vers les EMS et les soins à domicile, ont pour impact un engorgement important des lits, des durées de séjour qui s'allongent et un gaspillage des ressources.

Chaque journée d'hospitalisation dépassant la borne tarifaire n'est pas rémunérée et le recours au service d'urgence est très mal valorisé par les tarifs, notamment en raison des "prestations d'attente", c'est-à-dire la mise à disposition de moyens techniques et humains 24/24 - 7/7 pour parer à toute éventualité, qu'ils soient ou non mobilisés. Tout recours non nécessaire aux urgences hospitalières est par conséquent un gaspillage de ressources. Cette situation est particulièrement critique pour les personnes âgées, par ailleurs beaucoup plus sujettes à hospitalisation lorsqu'elles franchissent la porte des urgences.

Par ailleurs, les urgences dites de "niveau 3" (semi-urgent) restent largement majoritaires et encomrent un dispositif qui devrait être principalement réservé aux urgences vitales et semi-vitales. Tous les cantons cherchent à développer les alternatives aux urgences hospitalières pour en diminuer le coût, réduire les temps d'attente et éviter des hospitalisations non nécessaires : développement de permanences hors les murs, maisons de garde, renforcement des soins communautaires, meilleure orientation des patients, etc.

Les flux de sortie des patients vers les EMS restent également très problématiques et les HUG hébergent en moyenne plus de 200 patients qui attendent un transfert vers un EMS. Ces patients occupent des lits hospitaliers et bloquent des capacités d'accueil. Le principal frein au transfert en EMS est la situation financière du patient pour lequel le SPC a été saisi. Le traitement des dossiers est long et les EMS refusent les transferts si la situation du patient n'a pas été clairement établie.

Un autre frein est le libre choix du patient quant à l'EMS, qui peut retarder la sortie si aucune place n'est disponible dans l'EMS choisi. Enfin, les EMS acceptent des résidents dont l'état fonctionnel et de santé ne nécessite pas une institutionnalisation, mais sur choix personnel du patient, ce qui prive de places d'hébergement d'autres patients qui en auraient davantage besoin.

L'hôpital ne peut donc pas gérer seul cette problématique de flux. Il a besoin d'une mobilisation importante du réseau de santé et d'une politique d'alternatives à l'hospitalisation.

3. Description de la mesure

Plusieurs mesures sont déjà en place ou prévues par l'OCS avec un impact prévisible sur cette problématique de flux :

- La mise en place d'un tout nouveau système d'appel téléphonique pour mieux orienter les cas "urgents" et réduire le recours aux urgences hospitalières ;
- Le projet de réseau de soins intégrés permettant de mieux coordonner les prises en charge et de mieux orienter les patients ;
- Le projet de développement de pôles de santé communautaire destinés à renforcer les premières lignes et les soins dans le milieu de vie, comme alternative à l'hôpital.

D'autres mesures pourraient être envisagées :

- À l'instar d'autres cantons, Genève pourrait « contraindre » un patient à accepter un transfert vers un autre EMS, à titre temporaire, tant qu'une place ne s'est pas libérée dans l'EMS de son choix.
- Le libre choix pourrait être restreint à certains établissements (notamment publics) pour les personnes bénéficiant de l'aide du SPC ;
- Envisager une garantie de l'État pendant la période d'analyse de la solvabilité de la personne afin de faciliter son transfert en EMS ou accélérer le traitement des dossiers par le SPC.

4. Justification économique et financière

A Genève, les prestations d'attente du service des urgences sont entièrement financées par le canton et représentent 185 MCHF sur 4 ans pour la période 2020-2024, soit 46.25 MCHF / an. A cela s'ajoute le coût de la centrale 144 confiée aux HUG, soit 1.6 MCHF sur 4 ans et 0.4 MCHF par an. S'assurer que le plateau d'urgence de l'hôpital est utilisé à bon escient et développer des alternatives aux urgences hospitalières est un impératif économique, en plus d'un impératif de qualité de prise en charge.

Selon le Spitalbenchmark, la durée moyenne de séjour aux HUG en soins aigus somatiques est de 7 jours, pour une moyenne de 5.3 jours dans les autres hôpitaux universitaires. En moyenne, chaque séjour en soins aigus aux HUG dépasse de 1.7 jours la borne tarifaire alors que les autres HUS restent en-deçà de cette borne. Il en résulte pour les HUG un nombre important de jours d'hospitalisation non rémunérés et un nombre important de lits occupés par des patients qui ne devraient plus s'y trouver. Ainsi, en 2024, les HUG ont totalisé 54'300 séjours en soins aigus, ce qui représente plus de 90'000 journées d'hospitalisation en dehors des bornes tarifaires, et non rémunérées, et un potentiel de 300 lits.

5. Impacts financiers

Nature : charges de personnel et autres charges de fonctionnement liées aux soins

Ordre de grandeur : potentiel important car une journée d'hospitalisation en soins aigus coûte plus de 1'500 CHF. Le potentiel total théorique s'établit donc à 135 MCHF/an pour un total de 90'000 journées d'hospitalisation. Réduire de 10'000 journées représenterait 15 MCHF théoriques.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

7. Délais

Court et moyen terme : la stratégie pourrait se déployer sur plusieurs années avec des mesures à la fois en amont (alternatives aux urgences hospitalières, meilleure régulation des flux) et en aval (sorties facilitées des patients).

MT17 / Transfert de subvention cantonale HUG à l'UNIGE pour la formation des médecins

1. Identification

- **Politique publique** : K Santé
- **Thème** : Diminution de subvention

2. Contexte

À l'heure actuelle, les HUG reçoivent, dans leur contrat de prestation, une subvention de 200 MCHF pour assurer la formation des médecins et la recherche clinique. Or, selon une évaluation faite par les services financiers des deux institutions concernées (HUG et UNIGE), le coût de ces prestations s'élève à 180 MCHF, montant qui a été validé dans le cadre de l'évaluation du coût par étudiant utilisée pour calculer l'allocation intercantonale universitaire et le coût de référence pour la subvention fédérale de base.

3. Description de la mesure

Il faudrait donc retirer 200 MCHF de la subvention cantonale aux HUG et créditer la subvention cantonale à l'UNIGE de 180 MCHF au plus. Cette indemnité couvre la formation des médecins et la recherche clinique qui est une des missions d'un hôpital universitaire. En opérant ce transfert, l'UNIGE disposerait d'une enveloppe budgétaire pour acquérir les prestations nécessaires à la formation de ses étudiants et financer de surcroît la recherche clinique, étant entendu qu'au total, cette enveloppe ne devrait pas dépasser 180 MCHF et qu'en cas d'excédent sur ces prestations, 75% devraient être restitués et 25% conservés dans une réserve stratégique propre pour financer des opérations ponctuelles dans le domaine médical.

4. Justification économique et financière

Cela implique que l'UNIGE devrait acheter aux HUG les prestations nécessaires à la formation des étudiants en médecine et à la réalisation des projets de recherche clinique, selon ses besoins. Il convient de relever que c'est le système employé par le canton de Vaud où l'UNIL reçoit une subvention pour obtenir les prestations de la part du CHUV pour former ses étudiants en médecine.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement

Ordre de grandeur : 20 MCHF

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

Modifications de la Convention d'objectifs entre l'État de Genève et l'UNIGE ainsi que du Contrat de prestations entre l'État de Genève et les HUG. Une convention de prestations devrait être de surcroît conclue entre les HUG et l'UNIGE.

7. Délais

Court terme : mise en place possible dès 2028

6. Politique publique L Economie et emploi

MT18 / Révision du Plan directeur cantonal de l'employabilité

1. Identification

- **Politique publique** : L'Économie et Emploi
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Le plein emploi et la compression maximum du taux de chômage appartiennent sans conteste aux objectifs stratégiques d'un État cantonal.

Genève est un pôle économique très dynamique, souvent orienté vers les activités internationales et à haute valeur ajoutée. Il s'ensuit une exigence d'adaptation intense et constante des savoir-faire et des connaissances, qui s'impose aux collaboratrices et collaborateurs des secteurs tant privé que public.

Ainsi, le taux de chômage genevois, plus élevé que la moyenne suisse, ne résulte pas d'un manque d'offres d'emplois, mais plus d'une difficulté d'adaptation de la main-d'œuvre à l'accélération technologique et à la haute spécialisation des métiers.

Ainsi la formation initiale, professionnelle et tertiaire, mais surtout la formation continue, constituent « l'assurance employabilité » des citoyens de tous âges et de toutes professions. La responsabilité première repose sur les épaules des intéressés eux-mêmes.

Les mineurs et étudiants sont soutenus par les politiques de l'éducation. Quant aux adultes (à l'exception de ceux souffrant de handicaps), ils devraient assumer d'entente avec les entreprises leur parcours adaptatif.

Cette distinction nous amène à appeler à une révision du Plan directeur cantonal de l'employabilité, Horizon 2035 (PDEm). Ce plan constitue un catalogue de mesures louables mais dont le rapport efficacité / coûts est loin d'être explicité. Ledit document est au demeurant très peu chiffré. Nous proposons clairement de renoncer ou de reporter plusieurs mesures compte tenu du contexte budgétaire présenté en introduction de ce rapport.

3. Description des mesures

- a) Concentrer les aides à l'employabilité exclusivement sur les mineurs, les étudiants ou les adultes souffrant de handicap. La responsabilité de l'État décrite en page 13 du PDEm doit être redimensionnée et calibrée sur un soutien ciblé excluant les adultes et dont l'efficacité durable doit être démontrée. La Mesure 2.2 (renforcement de l'accompagnement à la certification professionnelle des adultes) doit être clairement mesurée dans son impact de coût avant toute mise en œuvre. En page 36 du PDEm, les étapes clefs et les livrables sont exprimés en termes généraux, sans délais contraignants et sans estimation de charges.

- b) La mesure 4.1 (PDEm p.48) devrait être abandonnée faute de résultats probants et en raison d'un coût potentiel important. Si l'idée d'un compte individuel de formation est intéressante, il n'incombe pas à l'État de la mettre en œuvre. La description du mécanisme en p. 48 ne comprend ni délais, ni indications de charges.
- c) Ne pas poursuivre l'opération VIAMIA interrompue par la Confédération fin 2025 et donc renoncer à la mesure 3.4 (PDEm p.46). Les effets ne sont pas mesurables (renonciation de Berne) et le coût total de cette action n'est pas estimé. Là aussi s'applique le principe de n'aider que les personnes véritablement nécessiteuses (étudiants, ...).
- d) Renoncer à fournir un service étatique aux entreprises pour le développement de leurs compétences internes. Abandon de la Mesure 2.3 (PDEm p.38). Cette tâche doit rester exclusivement dans la sphère de responsabilité des entreprises.
- e) Renoncer à construire un outil d'étude de l'employabilité (PDEm p.28). Il suffit de s'appuyer ponctuellement sur l'OCSTAT/UNIGE pour des études ciblées. C'est aussi le rôle des associations patronales et des syndicats d'approfondir les connaissances dans ce domaine.
- f) Renoncer à créer un espace physique employabilité (Mesure 3.1, PDEm p.40.) Idée sympathique, mais pas d'examen de valeur créée. L'impact réel sur l'emploi semble très théorique.
- g) Renoncer à créer une plateforme numérique employabilité (Mesure 3.2, PDEm p.42). Même sans considérer l'impact financier du développement et de la maintenance (non évalué à ce stade), on peut s'interroger sur l'impact réel d'un tel outil sur l'ajustement de l'offre et demande en matière d'emplois.
- h) Renoncer à l'outil de diagnostic de l'employabilité (Mesure 1.2, PDEm p.30). C'est à chaque secteur économique de s'organiser dans ce domaine. En effet, les exigences et standards sont très différents d'une branche à une autre. Par conséquent, un outil unique ne sera pas en mesure de s'adapter à une grande diversité, sauf à être un monstre informatique. Aucune indication de coûts dans le PDEm.
- i) Renoncer au renforcement de l'allocation de formation (Mesure 4.3, PDEm p.52). L'impact est quasi nul sur le but recherché. De plus, il s'agit de 25 à 30 nouvelles APO par an. Les allocations distribuées sur un petit nombre de bénéficiaires sont très coûteuses en termes de charges fixes (l'administration du processus peut être encore plus coûteuse que la subvention elle-même). Une étude devrait être conduite sur le maintien de ce soutien. Par ailleurs le rapport sur le réexamen 2024 des tâches et des subventions de la Confédération (voir chapitre II B) souligne ce type d'inefficience (subvention de micro-populations statistiques).

- j) Renoncer à la création de l'Observatoire de l'Economie. L'OCSTAT, l'IREG, la BCGE et d'autres instituts fournissent d'ores et déjà suffisamment de données et d'analyses. Des études spécifiques et ciblées peuvent être commandées.
- k) Supprimer la bourse à la reconversion professionnelle (Mesure 4.2, PDEm p.50). Actuellement servie pour 50 à 100 bénéficiaires, cette aide n'a pas d'impact matériel et coûte cher quant à son administration. Les autres aides sociales ou à la formation sont déjà suffisantes pour couvrir ce type de situation.
- l) S'assurer que la mesure 1.3 de soutien aux PME afin d'installer un outil de gestion prévisionnelle des emplois et compétences soit neutre de coûts pour l'État (PDEm p.32).

4. Justification économique et financière

Le Plan directeur cantonal de l'employabilité effectue un diagnostic pertinent et développe des axes d'action crédibles. Les mesures sont encore esquissées et pas précises quant à leur efficacité et les coûts directs et indirects. Dans un contexte budgétaire contraint, il convient de renoncer à toute mise en œuvre qui ne pourrait se justifier en termes quantitatifs.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement et investissements physiques et informatiques

Ordre de grandeur : Au préalable, il convient de distinguer les dépenses déjà budgétisées et les dépenses prévisibles. Certaines de nos recommandations mènent à renoncer dans le futur à des dépenses déjà approuvées à court terme. Ceci dit, les économies sous-jacentes à nos recommandations sont d'environ 3 à 5 MCHF en fonctionnement et environ 30 à 40 MCHF en matière d'investissements principalement informatiques.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

7. Délais

Immédiat : Décision du Conseil d'État de bloquer la mise en œuvre des mesures référencées ci-dessus.

Court terme : Conseil d'État : réviser et resserrer la définition des responsabilités de l'État en matière d'employabilité (PDEm p.13).

Moyen terme : Décision du Conseil d'État de faire mener une étude indépendante d'impact de ces mesures. Puis mise en œuvre pas à pas de celles qui seraient justifiées.

7. Politique publique M Mobilité

MT19 / Exécution des projets de lignes de tramways ou autres infrastructures TPG par les TPG et non plus le DSM

1. Identification

- **Politique publique** : M Mobilité
- **Thème** : Organisation

2. Contexte

Le canton de Genève a la particularité de financer en totalité ou en partie les investissements des TPG.

Par exemple, les lignes de tramways sont financées entièrement par le canton qui est aussi maître d'ouvrage pour leur construction, et l'électrification de la flotte des véhicules des TPG est financée par le canton à hauteur de CHF 350 MCHF (loi 13059 du 14 octobre 2022

3. Description de la mesure

La mesure consisterait à confier aux TPG la prise en charge des financements. Ceux-ci relèveraient non plus du budget d'investissement du canton, mais de celui des TPG, lesquels assureraient également la maîtrise d'ouvrage des projets.

4. Justification économique et financière

Aux fins d'amortissement des investissements liés aux lignes de tramway, le canton facture aux TPG un prix du sillon, lequel est ensuite porté au budget de l'exploitant. La méthode de fixation de ce prix demeure toutefois peu transparente et ne permet pas d'assurer une correspondance avec les coûts effectifs.

Une prise en charge directe de la réalisation des infrastructures par les TPG pourrait, à cet égard, améliorer la transparence financière et la traçabilité des coûts d'investissement, de maintenance et d'entretien et mieux renseigner sur le taux de couverture de l'entreprise probablement surévalué dans la situation actuelle.

En outre, ce dispositif requiert de la part du canton l'engagement de ressources en personnel, tant pour la conduite des projets de construction que pour les activités de suivi et de contrôle des TPG. Une reprise intégrale de ces missions par les TPG serait susceptible de réduire les charges administratives et d'améliorer la transparence des coûts.

De manière générale, les entreprises de transports publics en milieu urbain financent leurs investissements sur leurs fonds propres, avec le concours des pouvoirs publics, lesquels octroient des prêts, assortis ou non d'intérêts, ainsi que des garanties d'emprunt. Cette règle

visé à assurer une représentation conforme des coûts et permet leur répercussion complète dans la structure tarifaire.

5. Impacts financiers

Nature : Charges de fonctionnement / économies directes à terme concernant le personnel de l'état et sur les frais de la dette

Ordre de grandeur : Economies potentielles liées à une réduction du personnel du canton. Les effets financiers directs sont modérés à court terme mais les économies indirectes peuvent devenir significatives à moyen terme, notamment si la mesure est appliquée pour les futurs investissements.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grand Conseil | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

7. Délais

- **Court terme** : la finalisation des lignes ou autres infrastructures en construction serait faite par le DSM.
- **Moyen terme** : les prochaines infrastructures TPG seraient projetées, construites et financées par les TPG.

ANNEXE 3 : Instauration d'un processus contraignant de limitation des investissements publics cantonaux

1. Identification

- **Politique publique** : B États-majors et prestations transversales
- **Thème** : Contrôle

2. Contexte

L'État de Genève engage chaque année un volume élevé d'investissements publics, estimé à environ **CHF 548 MCHF (nets)** sur les 6 dernières années 2020-2025. Ces investissements concernent des domaines variés (infrastructures, bâtiments, systèmes informatiques, équipements publics) ont été entièrement autofinancés sur la période 2021-2024.

La montée en puissance progressive du volume d'investissements provient de choix politiques. Ces investissements génèrent **des charges futures importantes**, tant en termes d'amortissements que de coûts de fonctionnement, dont l'impact se matérialise durablement sur les budgets annuels.

À l'échelle cantonale, l'investissement public ne produit pas les mêmes effets macroéconomiques qu'au niveau national. L'ouverture de l'économie genevoise, la mobilité du capital et de la main-d'œuvre ainsi que la dépendance aux marchés extérieurs réduisent fortement le multiplicateur budgétaire local. Les effets conjoncturels positifs attendus sont donc **limités**, tandis que les effets budgétaires négatifs sont **certains et durables**.

Les investissements publics sont fréquemment considérés comme neutres au regard des déficits publics, dans une approche inspirée de la pensée keynésienne, qui postule des effets positifs sur la croissance conjoncturelle et les recettes fiscales futures. Si cette hypothèse peut se concevoir à l'échelle nationale ou continentale, elle n'est pas transposable à l'échelle d'un canton.

L'économie genevoise est fortement ouverte, dépendante des marchés extérieurs, des modèles d'affaires d'entreprises internationales et des fluctuations de change. Dans ce contexte, rien ne permet d'établir une corrélation robuste entre investissements publics cantonaux et augmentation des recettes fiscales.

En revanche, les effets budgétaires négatifs des investissements sont certains : [les investissements ont été autofinancés ces dernières années et la dette a diminué jusqu'en 2024] génération durable de charges d'exploitation et d'amortissements.

Il s'ensuit que le volume global des investissements doit être strictement conditionné à la capacité financière réelle de l'État.

3. Description de la mesure

La mesure propose de **plafonner le volume annuel global des investissements publics cantonaux**.

Ce plafonnement est lié à :

- un **processus de sélection ex ante** des projets,
- une **analyse multicritère formalisée** permettant de classer les projets,
- l'introduction d'un **seuil éliminatoire explicite** (« ligne rouge ») pour les projets ne répondant pas aux critères minimaux.

L'objectif n'est pas de supprimer l'investissement public, mais d'en **maîtriser le rythme**, d'en **améliorer la qualité décisionnelle** et d'en assurer la soutenabilité financière à moyen et long terme.

Cela ne signifie pas que l'investissement public soit inutile, mais qu'il doit être **strictement aligné sur la capacité financière réelle** du canton.

La mesure proposée repose sur une nouvelle approche de gestion articulée autour de deux piliers :

A) un plafonnement financier contraignant des investissements

Il est proposé de renoncer au Plan d'intention des investissements (PII), jugé trop accommodant, et de le remplacer par un Plan d'investissements (PI) juridiquement et budgétairement contraignant.

Le PI est établi sur un horizon de 10 ans et comprend :

- un plafond I correspondant au montant cible des investissements planifiés ;
- un plafond II, fixé à 120 % du plafond I, destiné à tenir compte des retards de réalisation.

Le PI est impératif et prime sur les projets de lois d'investissement. Chaque projet devrait désormais comporter une clause subordonnant le début de son exécution à son inscription effective dans le PI et à la disponibilité du plafond correspondant.

Les plafonds sont révisés annuellement pour les dix années à venir sur la base de la capacité financière d'investissement de l'État.

Règles de calcul de la capacité d'investissement

La capacité financière d'investissement devrait être déterminée selon les contraintes suivantes :

- L'endettement du canton ne doit pas être supérieur à une année de revenus (pour mémoire 10'601 MCHF en 2025)
- Les plafonds I et II ne peuvent croître plus rapidement que le PIB genevois.
- Les plafonds sont maintenus en croissance zéro tant que l'endettement total de l'État est en hausse sur les exercices N-2, N-1 et N. En cas de stabilisation de la dette, une croissance limitée au taux de croissance du PIB pourrait être admise.
- Le degré d'autofinancement des investissements (part financée par des recettes propres) doit atteindre au minimum 80 %.
- L'effort d'investissement (investissements nets rapportés aux revenus courantes) ne doit pas excéder 10 %.

Sur la base de ces règles et des données suivantes :

- Investissements nets aux comptes 2025 : 645 MCHF
- Croissance PIB estimée (GPE – juin 2025): 1.2 % → CHF 653 MCHF
- Revenus projetés au PB26 : 10'832 MCHF
- Effort d'investissement projeté : 7 %, soit 758 MCHF
- Degré d'autofinancement : 33% au B2025, 3% au PB26... ces valeurs étant trop faibles pour pouvoir être utilisées dans les calculs telles quelles, il est renoncé d'utiliser la variable du degré d'autofinancement à ce stade, mais de prendre une « marge de précaution » de 5% environ, soit une valeur d'investissement net pour 2026 d'environ 720 MCHF.

Cette valeur de 720 MCHF représente environ 100 MCHF de moins que les 827 MCHF d'investissements nets projetés au PB26.

Les plafonds seraient les suivants :

- Plafond I : 720 MCHF nets en 2026, CHF 820 MCHF nets en 2036
- Plafond II (120 %) : 864 MCHF nets en 2026, 984 MCHF en 2036

Considérant les crédits de renouvellement déjà votés (plus de 300 MCHF/an), et le fait que plus de la moitié des crédits d'ouvrage pour 2029 ont été déjà adoptés, la présente mesure ne déploierait ses effets qu'à partir de 2029.

B) un mécanisme de sélection permettant de concentrer les ressources disponibles sur les projets strictement essentiels

Outil d'aide à la décision et sélection des investissements

Le dispositif d'aide à la décision repose sur une analyse comparative multicritère permettant de classer des projets hétérogènes selon une base commune.

Le Conseil d'État adopte la méthodologie, valide les critères et nomme un Comité de notation chargé d'établir annuellement un classement des projets. Sur cette base, le Gouvernement opère les arbitrages finaux et garantit le respect des plafonds.

Le Comité de notation peut être composé de cadres supérieurs de l'Administration, complétés par un représentant des milieux économiques. Les décisions sont, le cas échéant, arbitrées par vote.

Processus

- Fixation des plafonds I et II (Conseil d'État)
- Adoption des critères de sélection (Conseil d'État)
- Notation multicritère de chaque projet (Comité de notation), en s'inspirant du travail déjà réalisé par le CSSI pour les projets portés par l'OCSIN (« analyse de la valeur des intentions »)
- Classement des projets par ordre décroissant
- Sélection des projets compris dans le plafond I et, à titre exceptionnel, de projets indispensables dans le plafond II
- Les projets non retenus sont reportés à l'exercice suivant. Les investissements entièrement autoporteurs [sur quelle durée ?] peuvent être neutralisés dans le calcul des plafonds.

Critères de sélection (équipondérés)

1. Adéquation avec les orientations gouvernementales et le programme de législature
2. Réponse à une attente clairement identifiée des usagers
3. Capacité réelle à fournir les prestations annoncées
4. Caractère d'urgence du projet
5. Absence d'alternative crédible à l'investissement
6. Impact économique mesurable sur l'économie genevoise
7. Effets de synergie ou d'entraînement sur d'autres projets
8. Contraintes imposées par des partenaires institutionnels
9. Effets mesurables sur les charges et/ou les revenus de l'État
10. Maîtrise et comparabilité des coûts de fonctionnement
11. Maximisation des financements externes
12. Dispositif de contrôle financier indépendant
13. Impact d'une renonciation sur la sécurité des usagers
14. Impact environnemental et bilan CO₂
15. Contribution à l'efficacité, à la digitalisation et aux gains de productivité en général
16. Critère libre reflétant la spécificité du projet

4. Justification économique et financière

La mesure proposée vise à restaurer une discipline budgétaire durable dans la gestion des investissements publics, à renforcer la crédibilité de la planification financière et à améliorer la qualité des arbitrages.

Une réduction du volume d'investissement de l'ordre de 100 MCHF/an pour les années 2027, 2028 et 2029 pourrait générer, à terme, des économies annuelles estimées au minimum à CHF 15 MCHF sur les charges de fonctionnement (amortissements, exploitation), selon l'hypothèse minimale de coûts induits de 5%.

Ces montants restent indicatifs et dépendront du périmètre exact des projets concernés.

5. Impacts financiers

- **Nature** : Charges de fonctionnement / investissements immatériels
- **Effets** : Directs et indirects
- **Ordre de grandeur** : Les économies potentielles sont **significatives**, avec des effets relativement rapides après déploiement.

6. Compétences / Faisabilité

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil d'État | <input type="checkbox"/> Modif. d'un règlement | <input checked="" type="checkbox"/> Modif. d'une directive |
| <input type="checkbox"/> Grand Conseil | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi | |
| <input type="checkbox"/> Peuple | <input type="checkbox"/> Modif. de la Cst | <input type="checkbox"/> Modif. d'une loi soumise au réf. oblig. |

7. Délais

- **Court à moyen terme** (mise en place du cadre)
- Effets budgétaires **progressifs** à moyen terme

ANNEXE 4 : Autres recommandations

Le groupe ECOGE a identifié, sous forme de « questionnements », des thématiques (non exhaustives) qu'il serait hautement souhaitable d'investiguer dans la même logique d'amélioration de l'efficacité de l'État. Dans cette perspective, et afin de renforcer la crédibilité, la transparence et la légitimité des réformes engagées, le groupe ECOGE propose au Conseil d'État de solliciter la Cour des comptes (ou selon les domaines des organismes externes spécialisés) pour la réalisation d'expertises ou d'évaluations indépendantes portant sur la pertinence, l'efficacité et la soutenabilité des dispositifs ou prestations suivants :

- **Aéroport en seules mains du canton vs ouverture du capital**

Une analyse comparative approfondie permettrait d'évaluer les implications financières, stratégiques et de gouvernance d'un maintien du modèle actuel par rapport à une ouverture minoritaire du capital de l'aéroport à d'autres cantons voire à des investisseurs institutionnels privés. Il conviendrait d'examiner notamment les capacités d'investissement et de développement de la plateforme aéroportuaire vers davantage d'activités commerciales et immobilières, les risques supportés par l'actionnaire, l'adaptation du statut du personnel et les pratiques de rémunération de l'actionnaire observées dans d'autres aéroports comparables comme celui de Zurich.

- **Aide aux entreprises (OPI, FONGIT, etc.)**

L'évaluation permettrait d'analyser l'efficacité réelle des instruments de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, en mesurant leur impact effectif sur la création d'emplois, la pérennité des entreprises soutenues et la valeur ajoutée générée pour l'économie cantonale nette des dépenses publiques, ainsi que leur effet de levier par rapport aux financements privés.

- **Centre d'expositions et halle multimodale (Palexpo)**

L'enjeu est d'apprécier si les investissements consentis et les coûts d'exploitation sont justifiés par les retombées économiques et stratégiques et si le modèle actuel demeure adapté aux évolutions du secteur et aux contraintes financières du canton. De plus, la pertinence que l'État loue des stands dans ces événements (p.ex. Automnales) mérite d'être questionnée.

- **Régulation des flux entrant à l'aide sociale**

Considérant la progression importante des coûts de l'aide sociale, particulièrement ces dernières années, l'expertise pourrait évaluer l'effet d'un resserrement des conditions d'accès aux prestations sociales pour les jeunes de 18 à 25 ans, catégorie qui augmente le plus depuis 2019, en tenant compte, par exemple, de la situation financière des parents lors de l'examen du dossier. De la même façon, on constate à Genève un taux très élevé de résidents en EMS au bénéfice de prestations complémentaires, soit 60%. Ce pourcentage est nettement plus élevé que pour les clients de l'IMAD dont environ 1/3 relève du SPC. Un resserrement des règles de prise en compte du patrimoine, à l'image d'autres cantons, permettrait de ramener ce taux à un niveau plus soutenable.

- **Réorganisation des polices**

Il s'agirait de remettre dans les priorités le dossier « historique » de la réorganisation des forces de police cantonales et municipales. Une évaluation viserait à mesurer de manière objective les gains potentiels d'efficacité liés à une fusion des corps de police en termes de mutualisation des ressources, de simplification des structures de commandement et d'amélioration de la coordination opérationnelle tout en analysant les impacts organisationnels et sociaux.

Par ailleurs, certaines spécificités de prestations publiques sécuritaires comme la brigade équestre mériteraient un examen ad hoc. Une évaluation permettrait de déterminer l'utilité et la pertinence du maintien d'une brigade équestre qui mobilise 5 policiers, dont une partie de leur temps est consacrée à l'entraînement équestre, à l'entretien des chevaux et aux déplacements logistiques (transport, préparation des montures, etc.). Cela signifie que des policiers qualifiés sont mobilisés pour une mission de niche et leur disponibilité pour des missions policières classiques est réduite. Dans un canton densément urbanisé comme Genève, les avantages historiques du cheval (mobilité hors route, contrôle de foules importantes, déplacements en terrain difficile) semblent aujourd'hui largement compensés par des moyens techniques plus modernes et plus efficaces.

- **Taxe au sac**

Il s'agit d'entrevoir la mise en place de ce dispositif présent dans presque tous les autres cantons en vérifiant si celui-ci atteint ses objectifs environnementaux et financiers et s'il constitue un instrument efficace et équitable en mesurant son impact sur la réduction des déchets, son acceptabilité par la population et son rendement économique ainsi que sa cohérence avec les politiques publiques en matière de durabilité.

- **Usage accru du domaine public**

L'objectif est d'examiner si le domaine public est valorisé à son juste potentiel (exemple : niveau des taxes d'amarrages dans les ports) et si des adaptations des pratiques actuelles pourraient permettre de concilier davantage d'efficacité économique avec les exigences d'intérêt général.

ANNEXE 5 : Analyse des études intercantionales et des précédents plans de mesures d'économie

Introduction

Au cours des dernières années, plusieurs études économiques et institutionnelles ont mis en évidence un constat récurrent : **le canton de Genève dispose d'une administration sensiblement plus coûteuse que celles des autres cantons suisses.**

Les comparaisons inter cantonales montrent en effet que les charges de personnel et de fonctionnement de l'État de Genève figurent parmi les plus élevées du pays, tant en valeur absolue qu'en proportion du produit intérieur brut cantonal et du nombre d'habitants. Plusieurs facteurs structurels sont avancés pour expliquer cette situation : densité des effectifs, complexité organisationnelle, dispersion des compétences et lenteur de certains processus administratifs.

Dans un contexte de forte pression budgétaire et d'attentes croissantes de la population en matière d'efficacité de l'action publique, la maîtrise des coûts de l'administration constitue désormais un enjeu central de gouvernance. Elle conditionne non seulement la soutenabilité des finances publiques, mais aussi la capacité du canton à maintenir sa compétitivité et son attractivité économique.

La présente Annexe a pour objectif de dresser une synthèse des principaux constats établis par les études récentes et d'identifier les leviers d'optimisation susceptibles de renforcer l'efficacité de l'administration genevoise. Elle s'inscrit dans une démarche constructive visant à éclairer sur les marges de progression existantes et à contribuer à la réflexion sur une utilisation plus rationnelle et durable des ressources publiques.

Cette Annexe est composée de quatre parties :

A. Études externes

1. BAK Economics, Analyse des dépenses de fonctionnement du canton de Genève, 2020
2. CREA/IDHEAP, Comparatif 2024 des finances cantonales et communales, 2025
3. CREA/UNIL, Une analyse de l'état des finances publiques du canton de Genève, 2025
4. Groupe d'experts chargé du réexamen des tâches et des subventions, Réexamen 2024 des tâches et des subventions : rapport à l'attention du Conseil fédéral, 2024
5. Swiss Economics SE SA, Éclairage sur l'efficacité de l'administration vaudoise, 2025
6. PWC & IDHEAP, Monitoring de l'efficacité des cantons suisses, 2025
7. Genève Attractive, Enquête qualitative FLAG 2025 : Entrepreneurs genevois face aux conditions-cadres et enjeux politiques, 2025
8. Banques cantonales romandes et Forum des 100, Rapport sur le produit intérieur brut (PIB) romand - Économie ouverte : formidable atout... et talon d'Achille, 2025

B. Études spécifiques relatives à l'aide sociale

9. CSIAS, Monitoring de l'aide sociale 2024, 2025
10. Analyse comparative du revenu du travail "bas salaire" et des prestations financières d'aide sociale. Direction générale de l'action sociale /Etat de Genève 2014

C. Plans d'économies précédemment envisagés par l'État de Genève

11. Plan P1 de mars 2006
12. Plan P2 de septembre 2006
13. Rapport « Consultation transversale des membres du personnel – 2015 »
14. Bilan des mesures proposées par le Conseil d'État entre 2019 et 2025 au Grand Conseil

D. Plans d'économies de deux cantons romands : Vaud et Fribourg

15. Synthèse du rapport explicatif 2024-DFIN-37 relatif au Programme d'assainissement des finances de l'État (PAFE) du canton de Fribourg
16. Synthèse du plan d'économie canton de Vaud 2025

A. Etudes externes

Préambule

Lorsqu'il s'agit de se référer à des études intercantionales, il y a lieu de s'assurer que les auteurs de ces dites études ont comparé des périmètres identiques « Cantons et Communes **ou** Cantons seuls » dans la mesure où la prise en charge des charges dynamiques et régaliennes (ex ; sociale, santé, formation, sécurité, etc.) peuvent être partagées ou non entre ces deux types d'institution.

Le tableau ci-dessous précise cette question :

Étude	Type de comparaison
BAK 2020	Cantons + communes
CREA 2024	Cantons + communes
CREA 2025	Cantons
Confédération 2024	Non applicable
CVCI Vaud 2025	Très probablement Cantons + communes mais non précisé
PwC / IDHEAP 2025	Cantons + communes
FLAG 2025	Non applicable
PIB romand	Non applicable
CSIAS 2025	Cantons

1. BAK Economics, Analyse des dépenses de fonctionnement du canton de Genève, 2020

L'étude, commandée par l'État de Genève en 2020, visait à évaluer les coûts de fonctionnement de l'administration cantonale en comparaison avec les autres cantons suisses, en distinguant :

- les coûts structurels (inévitables, dus à la démographie et à la densité urbaine);
- les coûts par cas (influencés par les choix politiques et l'efficacité administrative).

L'analyse couvrait 32 domaines de politique publique, représentant l'ensemble des dépenses cantonales et communales consolidées.

Les principaux constats qui ressortent de l'étude sont

a) Un niveau de dépenses très supérieur à la moyenne suisse

- Les dépenses nettes par habitant à Genève sont **88 %** plus élevées que la moyenne des autres cantons (indice 188).
- Les coûts par cas, c'est-à-dire les dépenses réellement influençables, dépassent la moyenne suisse **de 42 %**.
- Les coûts structurels (liés au contexte socio-économique et urbain) sont supérieurs **de 32 %** à la moyenne nationale.
- Genève combine des conditions structurelles coûteuses et une gestion plus onéreuse que dans les autres cantons.

b) Poids financier et répartition des charges

- Le canton supporte 78 % des coûts totaux, contre 69 % en moyenne suisse les communes participent donc moins qu'ailleurs.
- Cette centralisation des dépenses accentue la charge directe sur le budget cantonal.

c) Domaines les plus coûteux

- Les secteurs représentant les plus forts excédents de dépenses (en millions de CHF, référence = indice 130) sont :

Domaine	Surcoût estimé (cantonal)
Hôpitaux	162 M CHF
Action sociale	58 M CHF
Santé et jeunesse	34 M CHF
Réinsertion et emploi	10 M CHF
Privation de liberté et encadrement	17 M CHF
Administration générale	25 M CHF

Domaine	Surcoût estimé (cantonal)
Sécurité publique	30 M CHF
Environnement et paysage	15 M CHF

- Ces 8 domaines concentrent plus de 80 % des dépenses excédentaires identifiées.

d) Origine des surcoûts

- Niveau de prestations élevé: Genève offre souvent un niveau de service plus étendu que la moyenne suisse.
- Inefficacités organisationnelles: fragmentation institutionnelle, chevauchement de compétences canton-communes, faible mutualisation.
- Complexité administrative: procédures plus longues, coûts de gestion élevés.
- Poids salarial important dans la fonction publique et forte densité de personnel administratif.

Sur la base de ses constats, le rapport BAK a fait les recommandations suivantes :

1. Cibler les champs à fort potentiel d'économie

- Concentrer les efforts sur les secteurs où les coûts par cas dépassent le plus la moyenne suisse, notamment :
- Action sociale et aide à la jeunesse,
- Hôpitaux et réseau de soins,
- Administration générale et sécurité publique,
- Politiques environnementales et culturelles.

2. Améliorer l'efficacité administrative

- Simplifier les structures et clarifier la répartition des tâches entre canton et communes.
- Réduire les doublons dans les fonctions transversales (RH, informatique, finances).
- Renforcer le pilotage par objectifs et indicateurs de performance.
- Mettre en œuvre une gestion active des effectifs et de la masse salariale.

3. Digitalisation et modernisation

- Accélérer la digitalisation des processus internes et des services aux citoyens.
- Promouvoir la transversalité des systèmes d'information pour réduire les coûts de gestion.

4. Réévaluer le niveau de prestations publiques

- Réexaminer le périmètre des prestations et leur pertinence par rapport à la moyenne nationale.
- Rechercher un équilibre entre qualité du service public et soutenabilité financière.

5. Renforcer la gouvernance financière

- Mettre en place un cadre de suivi régulier des coûts par domaine.
- Instaurer une culture de comparaison et d'évaluation permanente (benchmarking intercantonal)

6. Mesures préconisées d'économie par domaine avec impact financier estimé

Domaine d'action	Description des mesures recommandées	Impact financier estimé *
1. Hôpitaux et santé publique	Optimisation des coûts hospitaliers, renforcement de la planification, révision des subventions au réseau de soins et meilleure coordination avec les assurances.	≈ 160 MCHF/an
2. Action sociale et aide à la jeunesse	Harmonisation des prestations sociales avec la moyenne suisse, rationalisation des aides cantonales et communales, meilleure gestion des subventions.	≈ 60 MCHF/an
3. Santé et prévention	Ciblage des programmes de prévention, réduction des dépenses non médicales et des coûts administratifs liés à la santé publique.	≈ 35 MCHF/an
4. Administration générale	Réduction du nombre d'unités administratives, mutualisation des fonctions supports (RH, finances, IT), automatisation et digitalisation des processus internes.	≈ 25 MCHF/an
5. Sécurité publique (police et justice)	Revue des effectifs, renforcement de la coordination interservices, maîtrise des dépenses de personnel et d'équipement.	≈ 30 MCHF/an
6. Réinsertion, emploi et formation professionnelle	Rationalisation des programmes cantonaux, recentrage sur les dispositifs à fort impact, réduction des coûts de structure.	≈ 10 MCHF/an
7. Environnement et aménagement du territoire	Priorisation des projets, limitation des subventions à faible effet mesurable, gestion plus efficace des dépenses d'entretien.	≈ 15 MCHF/an
8. Privation de liberté et encadrement (justice, prisons)	Meilleure gestion des coûts d'infrastructure et de personnel, coordination accrue entre canton et Confédération.	≈ 17 MCHF/an

*Les montants sont issus des écarts de dépenses par rapport à la moyenne suisse, tels qu'identifiés dans le rapport (BAK Economics, 2020).

7. Mesures préconisées d'économie transversales

Le rapport n'a pas fait d'estimation chiffrée de ses mesures mais a identifié les leviers suivants une réduction structurelle durable des coûts :

- Simplification des structures institutionnelles entre canton et communes (clarification des compétences, suppression des doublons).
- Maîtrise de la masse salariale : gel partiel des effectifs, modulation du taux de remplacement, revue des régimes de rémunération.
- Digitalisation des processus administratifs (guichet unique, automatisation des flux internes).
- Pilotage par la performance : indicateurs d'efficacité dans chaque politique publique.
- Externalisation sélective de certaines prestations non stratégiques.
- Mutualisation interservices (logistique, informatique, achats, communication).

Conclusion du rapport BAK

Le rapport conclut que Genève bénéficie d'une capacité financière élevée, mais que ses coûts de fonctionnement sont disproportionnés.

Les économies cumulées identifiées dans les principaux domaines représentent près de 350 à 400 millions CHF par an si les mesures structurelles et sectorielles sont pleinement appliquées selon BAK.

BAK a suggéré que l'administration cantonale engage un programme de rationalisation, sans remettre en cause les prestations essentielles, afin de maîtriser la croissance des dépenses publiques et améliorer l'efficacité globale de l'action de l'État.

2. CREA/IDHEAP, Comparatif 2024 des finances cantonales et communales, 2025

Cette étude, publiée en 2025 par l'IDHEAP (Nils Soguel, Evelyn Munier), a mis en évidence les constats suivants :

Position générale de Genève

Le **canton de Genève** demeure, en 2024, **l'un des plus coûteux de Suisse** en termes de **dépenses de fonctionnement par habitant**.

Ses coûts administratifs dépassent **de 30 à 45 %** la moyenne nationale selon les catégories de dépenses.

En comparaison directe avec les autres grands cantons urbains (**Zurich, Vaud, Bâle-Ville, Berne**), Genève se situe systématiquement **en tête** pour le niveau de ses dépenses de fonctionnement.

Coûts de fonctionnement par habitant

Canton / Ville	Dépenses de fonctionnement (CHF/habitant)	Écart vs moyenne CH
Genève	≈ 13'800 CHF	+38 %
Vaud	11'000 CHF	+12 %
Zurich	10'800 CHF	+10 %
Bâle-Ville	9'700 CHF	-1 %
Berne	9'200 CHF	-6 %
Moyenne suisse	10'000 CHF	

Constat : Genève consacre près de **4'000 CHF de plus par habitant** que la moyenne nationale pour son fonctionnement administratif.

Structure des coûts

La part des **dépenses de personnel** (salaires, charges sociales, retraites) est **nettement supérieure** à la moyenne suisse : environ **55 % du total**, contre **47 %** dans les autres cantons.

Les **prestations sociales et subventions** absorbent également une part importante (près de **25 % des dépenses**).

Les coûts liés à **l'immobilier administratif** et aux **systèmes informatiques** sont aussi plus élevés, notamment du fait du prix du foncier et des charges salariales locales.

Évolution récente (2015–2024)

- Les dépenses de fonctionnement de Genève ont **augmenté de 22 %** sur dix ans, contre **15 % en moyenne suisse**.
- L'écart s'est **accentué** : Genève, autrefois 20 % au-dessus de la moyenne, dépasse désormais **près de 40 %**.
- Les hausses les plus marquées concernent les secteurs :
 - **Santé et action sociale,**
 - **Éducation,**
 - **Fonctions administratives générales.**

Comparaison de l'efficacité

Les indicateurs d'**efficacité administrative** (coût par tâche accomplie, délai de traitement, productivité des services) montrent que Genève a une **efficacité moyenne à faible**, en particulier dans la gestion des ressources humaines et de l'informatique.

Les **villes comparables (Zurich, Lausanne, Bâle)** parviennent à des résultats similaires avec **des coûts 20 à 30 % moindres**.

L'écart est attribué principalement à la **densité institutionnelle genevoise** (partage des compétences entre canton, communes, institutions autonomes) et à des **conditions salariales plus favorables**.

Enjeux et recommandations

- **Rationaliser les structures administratives** (fusion de services, mutualisation entre canton et communes).
- **Réviser la politique salariale** et renforcer la gestion des effectifs.
- **Optimiser les investissements numériques** pour réduire les coûts de gestion.
- **Améliorer la coordination intercantonale** afin d'aligner les standards de coûts.

Conclusion

Selon cette étude, le Canton de Genève présente une **excellente capacité financière**, mais un **niveau de dépenses de fonctionnement très élevé**.

Ses coûts administratifs sont **les plus importants de Suisse** en proportion de la population, en particulier dans les domaines de la santé, du social et des fonctions centrales.

Une meilleure maîtrise des charges de personnel et une rationalisation organisationnelle pourraient ramener Genève vers la moyenne nationale sans affecter la qualité de ses services publics.

3. CREA/UNIL, Une analyse de l'état des finances publiques du canton de Genève, 2025

Par ailleurs le même institut a publié une étude en 2025 mandatée par la Fondation pour l'attractivité de Genève (FLAG) et intitulée : « Une analyse de l'état des finances publiques du canton de Genève » de laquelle on peut tirer les enseignements suivants :

- Entre 2020 et 2022, le canton de Genève a réduit significativement sa dette brute, la faisant passer de 45,4% à 36,5% de son PIB. Malgré cette baisse, son niveau d'endettement reste très élevé en comparaison intercantonale. En moyenne, les cantons suisses ont un ratio de dette sur PIB de 15,9 %. Le canton doit ainsi assumer des charges d'intérêt bien plus conséquentes.
- Le fort endettement du canton de Genève s'est construit autour de déficits publics survenus durant les périodes 2001-2006 et 2010-2014. L'analyse du CREA montre que ces épisodes ne coïncident pas avec une conjoncture particulièrement morose dans le canton. La preuve en est que les recettes fiscales ont progressé d'environ 15 %. Les dépenses excessives sont donc la principale cause de ces déficits et de l'accumulation de la dette à Genève. Il convient de noter que l'augmentation de la dette en 2020 est un épisode à part qui peut être attribué à la recapitalisation de 5,5 milliards de la Caisse de prévoyance de l'État de Genève (CPEG).
- L'étude du CREA met en évidence trois résultats supplémentaires. Premièrement, le canton de Genève dispose structurellement d'une forte capacité à lever l'impôt par rapport à la taille de son économie. Deuxièmement, en comparaison intercantonale, il consacre beaucoup de moyens financiers à des domaines comme la formation, la sécurité sociale et la santé, ce qui s'explique en partie par le fait que les fonctionnaires genevois sont plus nombreux et bénéficient de meilleures conditions salariales. Troisièmement, malgré des comptes globalement déficitaires à Genève depuis 2000, les dépenses publiques ont connu une croissance supérieure à celle des autres cantons sous analyse, notamment en ce qui concerne les dépenses de personnel. Le secteur public genevois ne souffre donc pas d'un manque de ressources financières, mais d'un manque d'encadrement de ses dépenses.

4. Groupe d'experts chargé du réexamen des tâches et des subventions, Réexamen 2024 des tâches et des subventions : rapport à l'attention du Conseil fédéral, 2024

Bien que cette étude ne traite pas spécifiquement de la situation du canton de Genève, il y a lieu tout de même de la citer dans le cadre de ce rapport. En effet, la Confédération a fait le même exercice que l'Etat de Genève: celui d'identifier des marges d'efficacité dans son propre budget. Il s'agit d'anticiper toute velléité de transfert de charges sur les cantons et donc sur notre canton au moment où celui-ci cherche également à réduire son budget de fonctionnement.

a) Contexte

Les dépenses de la Confédération ont fortement augmenté depuis la pandémie de COVID-19. Sans action corrective, des déficits structurels de 3 à 4 milliards de francs sont attendus dès 2027–2030.

Le Conseil fédéral a mandaté un groupe d'experts pour identifier des mesures d'économie et assurer la conformité au frein à l'endettement.

b) Objectif du mandat

- Réduire les dépenses fédérales d'au moins 3 milliards dès 2027 et 4 milliards dès 2030.
- Examiner près de 300 crédits de transfert représentant plus de 70 milliards CHF.
- Les mesures doivent viser l'efficacité, la répartition des tâches et la pertinence des dépenses.

c) Synthèse des mesures proposées

Le groupe d'experts identifie plus de 60 mesures, réparties en six catégories principales :

Groupe de mesures	Montant 2027 (MCHF)	Montant 2030 (MCHF)	Exemples clés
1. Gains d'efficacité	1'739	2'046	Intégration rapide des réfugiés, rationalisation des subventions énergie/climat, réduction des fonds routiers et ferroviaires
2. Clarification Confédération/Cantons	1'266	1'505	Suppression des contributions fédérales à l'accueil extrafamilial, recentrage des compensations intercantionales
3. Désenchevêtrement AVS/AOS	226	369	Limiter le lien AVS-finances fédérales, plafonner la croissance des primes et des subventions santé
4. Réduction de subventions diverses	135	121	Suppression de petites aides inefficaces, baisse de 10 % des contributions volontaires et à la formation continue

Groupe de mesures	Montant 2027 (MCHF)	Montant 2030 (MCHF)	Exemples clés
5. Révision des priorités	342	571	Gel de la coopération internationale, réduction du Fonds national suisse
6. Domaine propre de la Confédération	200	305	Réduction de 300 MCHF sur les charges de personnel d'ici 2030

Total des économies : 3,9 milliards CHF (2027) et 4,9 milliards CHF (2030).

5. Swiss Economics SE SA, Éclairage sur l'efficacité de l'administration vaudoise, août 2025

Bien que cette étude mandatée par la **Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)** évalue l'**efficacité de l'administration publique** du canton de **Vaud** par comparaison avec **Zurich** et **Berne**, on trouve quelques éléments intéressants quant à la situation du canton de Genève.

a) Objectif du rapport

Cette étude a analysé la capacité de l'État à transformer ses ressources fiscales en résultats concrets, selon deux grands domaines politiques :

- la **formation**,
- la **sécurité sociale / aide sociale**.

La méthodologie repose sur une approche de **benchmarking (DEA – Data Envelopment Analysis)**, qui permet d'estimer l'efficacité relative des administrations cantonales à partir de multiples intrants (coûts, effectifs) et extrants (prestations).

b) Dépenses et fiscalité : un parallèle frappant avec Genève

Vaud et Genève présentent **les indices d'exploitation fiscale les plus élevés de Suisse** pour les **personnes physiques** (131 à Vaud, similaire à Genève).

Ces cantons **mobilisent fortement leur potentiel fiscal**, mais leurs **coûts de fonctionnement** sont également supérieurs à la moyenne.

Vaud dépense **30 % de plus que Berne** et **9 % de plus que Zurich** par habitant. Genève se situe à un niveau **encore plus élevé** (environ +35 % sur la moyenne nationale selon les comparatifs BAK Economics).

Comme Genève, Vaud combine **centralisation des dépenses, croissance forte des effectifs publics**, et **pression salariale élevée**.

Les auteurs de l'étude font l'interprétation suivante: ces deux cantons urbains concentrent davantage de fonctions cantonales et parapubliques, mais sans gains d'efficacité proportionnels aux ressources engagées.

c) Efficacité par politique publique

1) Sécurité sociale et aide sociale

Vaud est **avant-dernier en efficacité** dans l'analyse benchmarking.

Les coûts administratifs liés à la gestion de l'aide sociale sont **nettement plus élevés** qu'à Berne ou Zurich.

Le rapport estime qu'une meilleure gestion permettrait d'économiser **jusqu'à 22 % des dépenses** (soit **250 millions CHF/an**).

Genève, selon les comparaisons IDHEAP et BAK, se trouve dans une **situation similaire voire plus coûteuse**, en raison :

- d'un périmètre social plus large,
- d'une administration fragmentée (canton / communes / fondations),
- et d'un niveau de prestations plus élevé.

Comparaison implicite : Vaud et Genève dépensent plus, pour une efficacité administrative moindre, malgré des prestations sociales proches.

2) Réduction individuelle des primes maladie (RIP)

Vaud alloue des **ressources supérieures à la moyenne** pour un **effet limité sur la charge résiduelle des ménages**.

L'étude conclut à une **allocation inefficente** des ressources.

Genève, selon les analyses fédérales (OFS, IDHEAP), présente **le même biais structurel**, avec des coûts administratifs élevés liés à la gestion des subsides.

3) Formation et éducation

Vaud se distingue positivement : **coûts par élève inférieurs à Zurich et Berne**, indiquant une **bonne efficacité pédagogique**.

Toutefois, la **taille réduite des classes** engendre des coûts additionnels en infrastructures et personnel.

Genève, à l'inverse, affiche des **coûts scolaires supérieurs** à la moyenne nationale (près de +20 %), en raison de salaires élevés et d'un fort taux d'encadrement.

Synthèse comparative :

Domaine	Vaud	Genève	Zurich	Berne
Aide sociale	Inefficente (22 % d'économie possible)	Inefficente (structure lourde)	Efficiente	Efficiente
Réduction primes	Surfinancée / mal ciblée	Surfinancée / coûteuse	Ciblée	Moyenne
Formation	Efficiente (coût/élève bas)	Coût/élève élevé	Efficiente	Moyenne

d) Facteurs structurels d'inefficience communs à Vaud et Genève

L'étude sur Vaud met en évidence plusieurs causes également observées à Genève :

- **Centralisation élevée** : les décisions et services sont concentrés au niveau cantonal, éloignant la gestion des besoins locaux.
- **Croissance rapide des effectifs publics (EPT)** sans lien clair avec la population ni la qualité des prestations.
- **Manque d'évaluation périodique** des missions et coûts par politique publique.
- **Fragmentation administrative et institutionnelle** (dans le cas genevois : multiplicité des entités subventionnées, fondations, établissements autonomes).

e) Enjeux pour Genève

Bien que le rapport porte sur Vaud, ses enseignements s'appliquent **presque directement à Genève** :

- **Dépenses publiques les plus élevées de Suisse**, notamment en sécurité sociale, santé et administration générale.
- **Efficienc e inférieure à la moyenne** selon les comparaisons BAK Economics et IDHEAP.
- **Marges de manœuvre significatives** par rationalisation des processus, regroupement de services et pilotage budgétaire axé sur les résultats.

Conclusion

L'étude confirme que **les cantons urbains et riches (Vaud, Genève, Zurich)** supportent des coûts structurels élevés.

Mais **Genève et Vaud se distinguent négativement** par leur **efficience plus faible** : plus de moyens mobilisés pour des résultats équivalents ou inférieurs.

Les gains potentiels d'efficience (entre 10 et 25 % selon les secteurs) représentent plusieurs **centaines de millions de francs**.

6. PWC & IDHEAP, Monitoring de l'efficacité des cantons suisses, 2025

Ce rapport, réalisé par **PwC Suisse** et **l'IDHEAP (Université de Lausanne)**, évalue l'efficacité des administrations cantonales dans cinq grands domaines :

- **Formation**
- **Aide sociale**
- **Ordre et sécurité publics**
- **Réseau routier**
- **Culture**

L'efficacité est mesurée en comparant les **prestations produites (output)** et les **ressources utilisées (input)**. Le rapport estime qu'un **potentiel global d'économies de 13,8 milliards CHF** existerait en Suisse, soit **10 % des dépenses publiques totales cantonales et communales**.

a) Situation générale du Canton de Genève

Genève se distingue par un **niveau de dépenses élevé** dans plusieurs domaines, mais **une efficacité variable selon les secteurs**.

Le canton combine une **forte densité urbaine**, un **coût de la vie élevé**, et une **structure démographique complexe** (proportion élevée de bénéficiaires de prestations sociales et de résidents étrangers), ce qui pèse sur son efficacité globale.

b) Résultats par domaine

1. Formation

- **Efficacité moyenne nationale : 80 %** (Genève légèrement en dessous de la moyenne).
- Les cantons romands, dont Genève, affichent une efficacité inférieure à la moyenne suisse, en raison :
 - d'un **taux d'encadrement plus élevé** (classes plus petites, coût du personnel plus élevé),
 - d'une **numérisation plus lente**,
 - et de **coûts salariaux élevés**.
- Genève reste toutefois performant en matière d'inclusion scolaire et de qualité pédagogique, mais à un **coût plus élevé**.

2. Aide sociale

- **Efficacité moyenne nationale : 75 %**.
- Genève se situe **dans la partie basse du classement**, avec un coût par bénéficiaire parmi les plus élevés du pays.
- Les cantons les plus efficaces (Tessin, Valais, Fribourg) sont plutôt ruraux et ont moins de bénéficiaires.
- À Genève, le **tissu urbain dense**, les **loyers élevés** et la **forte demande sociale** expliquent une efficacité plus faible.
- Les structures administratives restent perçues comme **rigides et coûteuses**, limitant la flexibilité face aux variations du nombre de bénéficiaires.

3. Ordre et sécurité publique

- **Efficacité médiane suisse : 74 %**.
- Genève figure **dans le trio de tête avec Lucerne et le Tessin**, grâce à :

- une **meilleure organisation policière**,
- une **coopération intercantonale renforcée** (projets Justitia 4.0, POLAP),
- et une gestion plus efficace de la justice et de la détention.
- Sur le long terme (2013–2022), Genève maintient une efficacité de **76 %**, au-dessus de la moyenne suisse.

4. Routes

- **Efficacité moyenne nationale : 71 %.**
- Genève est **parmi les cantons les plus efficaces** dans ce domaine (avec Argovie et Zoug), avec un score proche de **90 %**.
- La densité urbaine, la topographie plate et la coordination entre canton et communes expliquent cette performance.
- L'entretien routier est bien géré, malgré le trafic dense et la complexité urbaine.

5. Culture

- **Efficacité moyenne nationale : 76 %.**
- Genève **s'améliore nettement** par rapport à l'année précédente.
- Malgré des dépenses culturelles élevées, l'efficacité de la gestion s'est accrue, notamment grâce à la rationalisation des subventions et au recentrage postpandémie.

c) Enseignements clés pour Genève

Domaine	Position relative de Genève	Commentaires principaux
Formation	En dessous de la moyenne	Coûts élevés, numérisation lente, classes petites
Aide sociale	Inefficace	Fort coût par bénéficiaire, rigidité structurelle
Ordre et sécurité	Très efficace	Coopération accrue et organisation rationalisée
Routes	Très efficace	Bonne gestion urbaine et coordination
Culture	En amélioration	Rattrapage postpandémie, meilleure efficacité

Conclusion

Selon les auteurs de cette étude, Genève présente un **profil contrasté** :

- **Points forts** : efficacité élevée dans la sécurité publique, la gestion des routes et une amélioration dans la culture.
- **Points faibles** : coûts structurellement élevés dans la formation et l'aide sociale, où la densité urbaine et les charges sociales alourdissent le système.

Le **potentiel d'amélioration** se situe dans :

- la **simplification administrative**,
- la **numérisation accrue** des processus,
- et une **meilleure coordination entre services cantonaux et communaux**.

En résumé, **Genève n'est pas inefficace**, mais son **modèle de services très complet** se traduit par un **coût supérieur à la moyenne nationale**, sans toujours générer des gains d'efficacité proportionnels.

7. Genève Attractive, Enquête qualitative FLAG 2025 : Entrepreneurs genevois face aux conditions-cadres et enjeux politiques, 2025

L'enquête qualitative 2025 de la Fondation FLAG, menée auprès de **88 dirigeants** du canton de Genève représentant **près de 30 000 emplois**, relève le constat suivant: Genève reste un canton attractif, mais voit sa compétitivité s'affaiblir en raison de freins structurels persistants et d'un climat politique jugé incertain.

Constats principaux

Fiscalité : plus de 90 % des dirigeants jugent la fiscalité genevoise « élevée » ou « trop élevée », notamment la taxation de l'outil de travail.

34 % des entreprises ont déjà envisagé de délocaliser leur siège, en hausse par rapport à 2022 (29 %).

Environ 30 % ont été démarchées par d'autres cantons ou pays, signe d'une concurrence accrue.

Mobilité : près de 80 % des dirigeants la citent comme le principal frein à l'activité (congestion, chantiers mal coordonnés, manque d'alternatives de transport).

→ Impact direct sur la productivité, le recrutement et l'image du territoire.

Complexité administrative : près de 80 % dénoncent des démarches trop longues, fragmentées et inadaptées.

→ FLAG plaide pour une simplification administrative et une approche plus partenariale entre État et entreprises.

Sécurité : 70 % des dirigeants estiment que la situation s'est dégradée depuis trois ans.

→ 71 % considèrent la sécurité comme un critère stratégique ; près de la moitié pourraient quitter le canton en cas de forte détérioration.

La Fondation appelle à :

- une action rapide et coordonnée pour réformer les conditions-cadres,
- une mobilisation collective autour de la fiscalité, de la mobilité et de la simplification administrative.

Le rapport **FLAG 2025** met en évidence les éléments suivants concernant les **économies potentielles à réaliser dans l'administration genevoise**, en lien direct avec la compétitivité du canton :

1. Administration publique trop lourde et coûteuse

Plus de 70 % des dirigeants jugent les procédures administratives **lentes, complexes et fragmentées**.

L'administration est décrite comme **l'une des plus coûteuses et nombreuses de Suisse**, avec des rémunérations élevées et une faible efficacité perçue.

Ce constat alimente l'idée qu'il faut **réduire les coûts de fonctionnement** par une **rationalisation des structures**, une meilleure coordination et une **digitalisation intégrale** des démarches.

Les entrepreneurs demandent un « **État agile et partenaire** », capable de rendre un service plus rapide sans augmenter les effectifs.

Axe d'économie :

Simplification et mutualisation des services administratifs, suppression des doublons, automatisation des processus et limitation des effectifs non essentiels.

2. Digitalisation et simplification administrative

Les répondants réclament une **digitalisation complète des démarches** (guichet unique, suivi en ligne, coordination interservices).

La lenteur et la redondance des procédures sont vues comme une **source de coûts élevés** pour l'État et pour les entreprises.

Axe d'économie :

Investir dans la transformation numérique de l'administration pour **réduire les coûts récurrents** (papier, gestion manuelle, délais) et **accélérer les décisions**.

3. Réduction des coûts liés à la bureaucratie et aux projets retardés

Les retards administratifs (autorisations de construire, permis de travail, subventions, etc.) entraînent une **perte de productivité** et des **surcoûts publics**.

Les entrepreneurs estiment que ces lenteurs traduisent un **manque d'efficacité interne** qu'il serait possible de corriger sans dépenses supplémentaires.

Axe d'économie :

Mettre en place une gestion de projet et des indicateurs de performance dans l'administration, avec des objectifs chiffrés d'efficacité et de réduction des délais.

4. Rationalisation des dépenses publiques et recentrage sur les missions essentielles

Le rapport souligne que **les contribuables paient déjà une des charges fiscales les plus élevées de Suisse**, ce qui crée une exigence accrue de bonne gestion.

Les entreprises attendent que **chaque franc prélevé soit justifié par un service efficace**.

FLAG appelle à une **modernisation profonde de l'État**, centrée sur les missions à haute valeur publique et la réduction des coûts de structure.

Axe d'économie :

Réévaluer les missions de l'État, externaliser certaines fonctions non stratégiques, et instaurer un contrôle plus rigoureux de la dépense publique.

5. Vision globale : construire un « État partenaire »

Dans la synthèse des attentes, les entrepreneurs demandent de :

- « Construire un État agile et partenaire »,
- « Moderniser la fonction publique »,
- « Mieux utiliser les ressources existantes ».

Cela suppose, selon les dirigeants interrogés, des **réformes structurelles**, non pas une hausse des budgets, mais une **meilleure utilisation des moyens publics**.

Principaux leviers d'économies identifiés

Domaine	Type d'économie suggérée
Bureaucratie administrative	Réduction des doublons, simplification des procédures
Effectifs publics	Maîtrise de la masse salariale et réorganisation des services
Digitalisation	Automatisation des démarches pour réduire coûts de gestion
Coordination interservices	Rationalisation des structures administratives
Gouvernance	Mise en place d'indicateurs de performance et d'efficacité

8. Banques cantonales romandes et Forum des 100, Rapport sur le produit intérieur brut (PIB) romand - Économie ouverte : formidable atout... et talon d'Achille, 2025

Le Forum des 100 et les banques cantonales romandes publient chaque année un rapport sur l'évolution du PIB romand.

a) Position de Genève dans l'économie romande

Genève représente **22 % de la population romande mais 32 % du PIB régional**, soit le canton au plus fort PIB par habitant (**CHF 120 816**).

Elle contribue ainsi de manière disproportionnée à la richesse de la Suisse romande, confirmant son rôle de moteur économique tertiaire et international.

b) Structure économique

84 % du PIB genevois provient du secteur tertiaire, un record romand.

- Commerce de gros et de détail : 21,9 %
- Services financiers et assurances : 12,5 %
- Immobilier et services aux entreprises : 19,9 %
- Administration publique, santé, éducation : 21,5 %

Le secteur secondaire reste modeste (15,8 %) mais comporte des pôles industriels notables : horlogerie (6,3 %) et chimie/arômes (3,5 %).

Le secteur primaire est quasi inexistant (0,2 %).

c) Croissance et conjoncture

Le **PIB genevois a progressé de 0,7 % en 2024**, un rythme inférieur à la moyenne romande (0,9 %) et à celui de la Suisse (1,2 %).

Les prévisions indiquent +1,7 % en 2025 et +0,7 % en 2026.

Genève subit plus que d'autres cantons les effets du **ralentissement mondial** et des **changements réglementaires dans la finance internationale** (échange automatique d'informations, fiscalité transfrontalière).

d) Atouts et vulnérabilités

Atouts :

Forte diversification tertiaire et ancrage dans les échanges internationaux (négoce, finance, services spécialisés). Place financière et pôle de négoce de matières premières d'envergure mondiale. Population en croissance (+9,6 % entre 2015 et 2024), stimulant la demande intérieure.

Vulnérabilités :

Dépendance à la conjoncture mondiale et aux marchés financiers. Taux de chômage supérieur à la moyenne romande : 4,3 % en 2024, 4,9 % en septembre 2025. Croissance modérée du PIB depuis plusieurs années, contrastant avec la vigueur vaudoise ou fribourgeoise.

e) Comparaison avec les autres cantons romands (2024)

Canton	Part du PIB romand	PIB/habitant (CHF)	Secteur dominant	Croissance 2024
Genève	32 %	120 816	Tertiaire (84 %)	+0,7 %
Vaud	33 %	80 689	Tertiaire diversifié	+0,9 %
Fribourg	11 %	67 231	Secondaire + tertiaire	+0,9 %
Neuchâtel	10 %	112 970	Industrie horlogère	-0,4 %
Valais	11 %	63 612	Chimie, énergie, tourisme	0 %
Jura	3 %	83 295	Industrie manufacturière	-2,1 %

Conclusion

Genève demeure **le canton le plus riche et le plus internationalisé** de Suisse romande, mais aussi l'un des plus sensibles aux aléas mondiaux.

Sa **croissance est désormais modérée**, freinée par la régulation financière et la dépendance à un tertiaire mature.

Les perspectives 2025-2026 restent positives, mais prudentes : une croissance autour de 1 %, soutenue par la consommation locale et le négoce.

B) Etudes spécifiques inhérentes à l'aide sociale

Préambule

Les charges de l'Etat de Genève et celles de l'aide sociale progressent sensiblement depuis 2011 et atteignent respectivement 11,2 milliards et 2,5 milliards en 2026. Entre 2025 et 2026, les charges de l'Etat évoluent de 2,90% contre 5,57% pour les prestations sociales. Les prestations sociales progressent plus vite que les charges, ce qui indique un poids croissant du social dans la dépense publique. En 2026, les prestations sociales représentent 22,2% des charges de l'Etat contre 16,4% en 2011.

De plus et si l'on compare les dépenses d'aide sociale par canton selon le graphique ci-dessous⁷, on constate que :

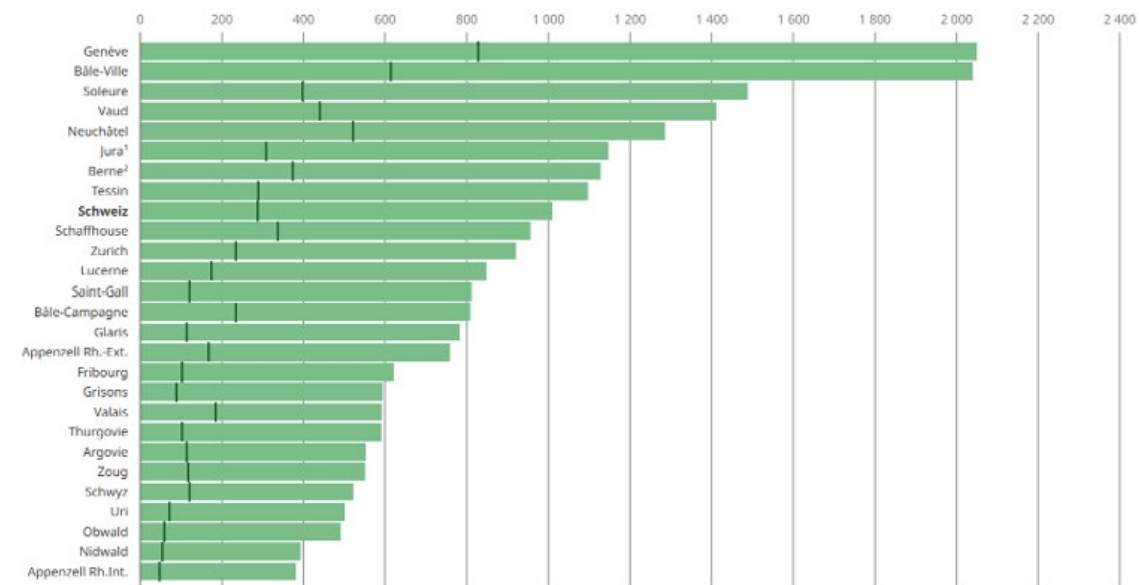
- Le canton de Genève présente les dépenses par habitant les plus élevées (2'050 CHF), nettement au-dessus de la moyenne suisse (1'008 CHF).
- Les cantons urbains comme Bâle-Ville et Vaud affichent également des niveaux élevés.
- Une majorité de cantons se situent en dessous de la moyenne nationale, notamment les cantons ruraux ou de petite taille.
- Les écarts importants entre cantons suggèrent des différences structurelles (démographie, politiques sociales, niveau de richesse).
- Les cantons avec les dépenses les plus faibles (Appenzell Rh.-Int., Nidwald) dépensent environ cinq fois moins que Genève, illustrant une forte disparité territoriale.

Dépenses annuelles nettes pour l'aide sociale et les prestations sociales, sous condition de ressources, destinées à [↓](#) combattre la pauvreté, en 2024

Par habitant selon les cantons

En francs (prix courants)

■ Aide sociale



¹ sans la commune de Moutier

² y compris la commune de Moutier

Pour le canton de Vaud, les dépenses nettes de 2024 pour les avances sur pensions alimentaires ont été estimées sur la base des données de 2023.

État des données: 24.03.2026

Source: OFS – Statistique financière des prestations sociales, sous condition de ressources, destinées à combattre la pauvreté

gr-f-13.05.02.06-je
© OFS 2026

⁷ Les subsides LAMal versés par les cantons ne sont pas compris dans le graphique ou dans les chiffres de l'OFS.

9. CSIAS, Monitoring de l'aide sociale 2024, 2025

Cette synthèse met en évidence la position du canton de Genève par rapport aux autres cantons suisses en matière de dépenses d'aide sociale, sur la base du rapport de la CSIAS (Conférence suisse des institutions d'action sociale) publié en juin 2025.

1. Vue d'ensemble nationale

En 2023, les dépenses totales d'aide sociale économique en Suisse s'élevaient à environ 2,52 milliards de francs, soit 1,18 % des coûts totaux de la sécurité sociale. Ces dépenses ont diminué depuis 2017, avec une baisse réelle de 1,5 % en 2023 (en tenant compte de l'inflation).

Le taux d'aide sociale national est de 2,8 %, le plus bas depuis 2005. Cette tendance s'explique par la bonne conjoncture économique, le renforcement des mesures d'insertion professionnelle et l'amélioration des dispositifs de prévention.

2. Poids du canton de Genève

Genève figure, avec Vaud, Berne et Zurich, parmi les quatre cantons représentant plus de 60 % des dépenses nationales d'aide sociale.

Sa part dans les dépenses totales suisses se situe entre 13 et 15 %, ce qui en fait l'un des plus importants contributeurs.

3. Comparaisons intercantionales

Le niveau des dépenses par habitant à Genève est parmi les plus élevés de Suisse. Alors que 11 cantons ont vu leurs dépenses baisser depuis 2012, Genève fait partie des 10 cantons où elles ont augmenté.

En 2023, Genève se situe dans le top 3, avec Vaud et Bâle-Ville, loin devant les cantons alémaniques tels que Zurich, Berne ou Argovie. À titre de comparaison, les Grisons ou Appenzell dépensent environ trois fois moins par habitant que Genève pour des prestations sociales similaires.

Ces écarts reflètent principalement le niveau des prix locaux, les choix politiques de couverture sociale et la densité urbaine du canton.

4. Facteurs expliquant les coûts élevés à Genève

Les principaux facteurs structurels identifiés dans le rapport sont :

- Loyers élevés : les coûts du logement représentent près de 30 % des dépenses totales d'aide sociale.
- Primes d'assurance-maladie : les plus hautes de Suisse, accentuant la pression financière sur les ménages à bas revenus.
- Structure démographique : proportion importante de ménages d'une seule personne, entraînant des coûts unitaires plus élevés.

- Population migrante : forte présence de bénéficiaires à statut précaire nécessitant un accompagnement plus long.

5. Tendances récentes

Entre 2018 et 2023, Genève a connu une légère baisse du nombre de bénéficiaires, mais les dépenses par dossier ont continué d'augmenter en raison du renchérissement du coût de la vie.

En 2023, le coût moyen par bénéficiaire atteignait 10 109 CHF/an, contre 9 414 CHF/an en 2012 (+7 %). Les efforts d'insertion et les réformes structurelles ont permis de stabiliser le volume de bénéficiaires, mais pas les coûts unitaires, qui demeurent les plus élevés du pays.

Conclusion

Le rapport confirme que le canton de Genève supporte des coûts structurellement plus élevés que la moyenne nationale en matière d'aide sociale.

Les statistiques fédérales montrent de fortes variations cantonales en dépenses d'aide sociale par habitant ; Genève se situe parmi les cantons avec des montants élevés par bénéficiaire et un recours important à certaines prestations. Les documents OFS/FED listent les dépenses nettes par canton pour l'aide sociale, permettant de comparer niveau et intensité.

L'écart traduit à la fois une plus grande générosité de certaines prestations et/ou des coûts unitaires plus élevés (logement, prise en charge, primes maladie).

Ces différences s'expliquent par :

- un niveau général des prix particulièrement élevé,
- des choix politiques locaux élargissant le champ de l'aide sociale,
- et une structure démographique spécifique concentrant la demande d'aide.

Ainsi, malgré la baisse du taux de bénéficiaires, Genève demeure parmi les cantons les plus coûteux de Suisse, avec un potentiel d'efficacité significatif dans la gestion des prestations sociales et du logement.

L'aide sociale à Genève est beaucoup plus généreuse que dans d'autres cantons. Là où d'autres cantons ne versent que l'aide d'urgence, Genève a opté pour le maintien de l'aide sociale fournissant des prestations plus élevées.

En outre, alors que le fait de dépendre durablement de l'aide sociale peut avoir un impact sur le renouvellement d'un permis B, par exemple, l'OCPM n'est pas systématiquement informé.

Enfin, certains bénéficiaires de l'aide sociale ont la capacité de "faire" quelque chose mais pas forcément de suivre une longue formation ou de travailler à plein temps. Le marché de l'emploi "usuel" ne semble pas adapté à toutes les situations. Songer à créer des "bourses" d'emploi nécessitant peu de formation et susceptibles de convenir à des taux réduits (nettoyage des berges du lac, assistance aux aînés pour les courses, etc.). Cela permet aussi de sortir les gens de leur isolement et de donner un sens, de contribuer selon les possibilités au bon fonctionnement de la société.

En dernier lieu, une meilleure coordination des prestataires d'aide sociale (voire fusion des services) pourrait aussi être une piste d'économie, mais aussi de facilitation de recours à l'aide sociale."

10. Analyse comparative du revenu du travail "bas salaire" et des prestations financières d'aide sociale (DGAS – 2014)

Cette analyse réalisée par Direction générale de l'action sociale (DGAS) du canton de Genève en 2014 a mis en évidence une problématique importante en matière d'incitation économique à l'activité professionnelle. Celle-ci a montré que dans certaines situations types, les prestations maximales d'aide sociale pouvaient atteindre un niveau très proche des revenus nets issus d'un emploi faiblement rémunéré. Dans certains cas, le retour à l'emploi ne se traduit pas par un gain financier significatif.

Ces travaux soulignent que l'aide sociale ne se limite pas à la couverture des besoins vitaux, mais inclut également des allocations circonstancielles et des prestations incitatives. Ainsi, le revenu mensuel disponible peut s'élever jusqu'à environ **3'014 CHF pour une personne seule**, voire au-delà de **5'000 CHF pour certaines configurations familiales**, notamment dans le cas de familles monoparentales

Lorsque ces montants sont comparés aux revenus du travail correspondant à des « bas salaires » (définis à l'époque, et avant l'introduction du salaire minimal, comme les deux tiers du salaire médian genevois), il apparaît que le différentiel financier reste souvent limité.

Pour les personnes seules, l'écart constaté entre le revenu issu d'un emploi et celui garanti par l'aide sociale variait selon les secteurs entre **+1,63 % et +17,87 %**, ce qui représente parfois une différence de seulement **quelques dizaines de francs par mois**

La situation était jugée particulièrement sensible pour les familles monoparentales. Sans prestations complémentaires spécifiques (PCFam), l'incitation financière à reprendre un emploi à bas salaire pouvait devenir « quasi nulle, voire négative », certains ménages disposant de davantage de ressources en restant à l'aide sociale qu'en travaillant dans des secteurs peu rémunérateurs

Lorsque la différence se limite à quelques dizaines ou centaines de francs, l'aide sociale peut, dans certains cas, apparaître comme une alternative économiquement rationnelle, en particulier lorsqu'on tient compte des charges supplémentaires liées à l'emploi (transport, garde d'enfants, repas, etc.).

Ces constats doivent toutefois être replacés dans leur contexte temporel. Cette étude date d'avant l'introduction du salaire minimum cantonal, entré en vigueur à Genève en 2020. Cette évolution modifie partiellement les termes de la comparaison entre aide sociale et revenus du travail, en relevant le plancher salarial légal et en réduisant potentiellement certains écarts observés auparavant.

Néanmoins, la problématique des effets de seuil et du faible différentiel financier demeure d'actualité : une légère augmentation de revenu liée au travail peut entraîner une diminution rapide des prestations sociales, réduisant fortement le gain net et pouvant affaiblir l'incitation à l'emploi et créer des « effets de trappe » à l'inactivité.

Sur la base de ces constats, plusieurs axes d'intervention peuvent être envisagés :

- développement des politiques de formation et d'insertion ;
- mise en place ou renforcement de compléments de revenu issus du travail;
- adaptation des prestations sociales pour éviter les effets de seuil.

C) Plans d'économie précédemment envisagés par l'Etat de Genève

11. Premier plan de mesures du Conseil d'État du 30 mars 2006

En 2006, le Conseil d'Etat avait déjà initié un plan d'économie sur la base des constats suivants :

- Crise de confiance institutionnelle et déséquilibre budgétaire chronique (déficits structurels moyens de 450 millions CHF/an depuis 15 ans).
- Endettement croissant de plusieurs centaines de millions par an.
- Lente progression des recettes, notamment fiscales, face à dépenses en forte hausse.
- Déficits étaient structurels, non conjoncturels.
- Dette cantonale devant être stabilisée en dessous de 13 milliards CHF avant tout désendettement.
- Croissance moyenne des recettes sur 15 ans : +3%/an.
- Suradministration : trop de structures parallèles, commissions et hiérarchies.
- Dépenses rigides : poids des salaires et des subventions.
- Manque de culture de performance : absence d'indicateurs clairs.
- Dépendance à la conjoncture pour les recettes fiscales.
- Retard technologique dans les outils de gestion et d'information.
- Faible coordination interservices et inter communes.

Les objectifs stratégiques de Conseil d'Etat en 2006 étaient alors de :

- Restaurer la confiance entre l'État, les communes et la population.
- Retrouver des marges de manœuvre financières pour l'action publique.
- Assainir les finances sans hausse d'impôts ni réduction des prestations, mais par gains d'efficacité.
- Réformer l'organisation de l'État et renforcer la primauté du politique sur l'administration.
- Favoriser la création d'emplois durables, notamment pour les jeunes et chômeurs de longue durée.

Le Conseil d'Etat avait alors traduit ses objectifs stratégiques en objectifs budgétaires suivants :

- Retour à l'équilibre en 2009.
- Limitation de la croissance des charges à 1%/an.
- Réduction globale de 5% des charges (base 2005) pour dégager des marges de manœuvre.
- Aucune augmentation d'impôts avant d'avoir démontré l'efficacité administrative.

Pour cela, il entendait entreprendre les démarches suivantes :

- Introduction d'outils de pilotage et d'évaluation de la performance.
- Renforcer la coordination transversale entre départements.
- Réorganisation des services financiers.
- Réduction du recours à des consultants externes.
- Simplification des procédures administratives et des hiérarchies.
- Centralisation du contentieux et de la gestion immobilière.
- Optimisation de la masse salariale via mobilité interne, temps partiel, et non-remplacement temporaire des départs.

Les projets structurants du Conseil d'Etat en 2006 étaient alors les suivants :

1. Mise en place d'outils de gestion :
 - Groupes « efficience » dans chaque département.
 - Systèmes de contrôle interne (dès 2007).
 - Application des normes IPSAS (dès 2008).
 - Budgets par prestations (GE-Pilote) dès 2009.
2. Politique du personnel modernisée :
 - Nouvelle formation des cadres axée sur la gestion par objectifs.
 - Réduction des niveaux hiérarchiques.
 - Distinction claire entre fonctions d'experts et de cadres.
 - Révision du système des annuités et de la prime de fidélité.
 - Renforcement de la mobilité et de la planification de la relève.

Enfin parmi les 73 mesures clés, on peut relever :

Domaine	Constats	Mesures principales
Administration générale	Multiplicité des structures, doublons, lourdeurs	Centralisation RH et paie, réduction hiérarchies, baisse recours à consultants, lutte contre absentéisme
Communication & TIC	Dépenses excessives et éparpillées	-25% dépenses communication, développement e-administration, rationalisation matériel informatique
Achats publics	Manque de contrôle et de coordination	Centralisation des achats, limitation renouvellement matériel, usage logiciels libres
Sécurité & justice	Redondance administrative	Fusion de services, réduction de 25% des commissions officielles
Santé et social	Manque de coordination	Fusion d'institutions, subventionnement quadriennal EMS/EPH, lutte contre le travail au noir
Finances	Gestion éclatée	Centralisation des trésoreries et contentieux, objectifs de recettes fiscales, réduction retards de taxation
Constructions	Procédures longues et coûteuses	Simplification des autorisations, réduction des standards, responsabilisation des mandataires

12. Second plan de mesures du Conseil d'Etat « Projet de budget 2007 – Tableau des mesures P2 retenues » (14 septembre 2006)

Sur la base du premier plan P1 de mesures, le Conseil d'Etat a publié un deuxième plan en septembre 2006 pour accompagner son projet de budget 2007. Il ressort de ce plan P2 les constats et les mesures dans les différents domaines de l'action publique :

1. ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Constats

- Manque d'anticipation dans la planification des effectifs et compétences.
- Gestion du personnel rigide, peu adaptée aux besoins opérationnels.
- Système d'indemnités et de primes désordonné, avec des exceptions injustifiées.
- Productivité insuffisante dans la gestion interne et les déplacements.
- Trop de réunions et de procédures ralentissant la prise de décision.
- Occupation inefficace des locaux et patrimoine immobilier surdimensionné.
- Multiplicité des subventions et manque de coordination dans leur attribution.

Mesures

- Élaborer un plan de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- Créer un pool de personnel pour renforcer temporairement certains services.
- Réviser et uniformiser le système de rémunération et d'indemnités.
- Encourager le télétravail et l'informatique nomade.
- Limiter le nombre de participants aux séances administratives.
- Vendre les biens immobiliers non essentiels.
- Introduire des lois-cadres de subventionnement par domaine d'activité.

2. SÉCURITÉ PUBLIQUE ET JUSTICE

Constats

- Les prestations de sécurité publique sont souvent fournies sans contrepartie financière.
- Certaines structures (Inspection du feu, justice administrative) sont surdimensionnées ou sous-financées.
- Les émoluments perçus ne couvrent pas les coûts réels.
- Procédures de recouvrement des contraventions encore inefficaces.

Mesures

- Facturer les prestations de sécurité lors d'événements à but lucratif.
- Redimensionner l'Inspection du feu.
- Augmenter les émoluments pour les rapports de police et la justice administrative.
- Optimiser le recouvrement des contraventions.
- Réviser le règlement sur l'assistance juridique civile pour mieux cibler les bénéficiaires.

3. SANTÉ

Constat

- Surdimensionnement du nombre de lits par chambre dans les hôpitaux, entraînant des coûts d'exploitation élevés.

Mesure

- Adapter le nombre de lits par chambre selon les besoins pathologiques réels dans les nouveaux bâtiments hospitaliers.

4. SOLIDARITÉ ET PRÉVOYANCE SOCIALE

Constats

- Redondances Ville–État dans le financement et le contrôle des institutions sociales.
- Multiplication d'entités d'accueil pour personnes handicapées adultes sans coordination.
- Faible contribution financière des familles aisées aux frais d'assistance.

Mesures

- Regrouper les institutions publiques pour personnes handicapées.
- Exiger une contribution accrue des familles aisées.
- Supprimer les doublons Ville–État tout en maintenant le volume global des appuis publics.

5. TRAFIC ET MOBILITÉ

Constat

- Coût élevé de certains services de transport transfrontaliers sans mise en concurrence.

Mesure

- Soumettre les prestations de transport transfrontalier à des appels d'offres dès 2007.

6. ENVIRONNEMENT, AMÉNAGEMENT ET MOBILITÉ

Constats

- Dispersion géographique et fonctionnelle des services liés à l'environnement.
- Manque de coordination entre les entités traitant l'aménagement du territoire, la mobilité et l'environnement.

Mesures

- Regrouper les services de l'environnement en un seul site.
- Renforcer la coordination en réseau entre les services d'aménagement, mobilité et environnement.

7. ÉCONOMIE PUBLIQUE

Constats

- Faible engagement des entreprises dans la formation des apprentis.
- Manque de cohérence dans la promotion économique et les aides aux entreprises.
- Structure juridique obsolète de Palexpo, limitant son financement.

Mesures

- Inciter les entreprises aidées par l'État à accueillir des apprentis ou des demandeurs d'emploi.
- Ouvrir le capital de Palexpo à des partenaires privés pour moderniser l'infrastructure.

- Regrouper les structures de promotion économique, d'abord au niveau cantonal, puis régional.

8. FINANCES ET IMPÔTS

Constats

- Investissements de renouvellement mal maîtrisés et dispersés.
- Facturations internes coûteuses et peu productives.
- Absence de contrôle systématique du retour sur investissement des projets informatiques.
- Subventions automatiques à certains organismes sans évaluation.
- Émoluments publics souvent inférieurs aux coûts réels.
- Manque de cohérence entre services fiscaux et registres publics.
- Perception des impôts perfectible (retards, complexité).

Mesures

- Soumettre les investissements au Grand Conseil via des crédits quadriennaux.
- Contrôler les coûts des fiduciaires et organismes subventionnés.
- Supprimer les facturations internes inutiles.
- Fixer des benchmarks pour les prestations publiques.
- Garantir un retour sur investissement mesurable pour les projets IT.
- Créer un centre de contentieux unifié (étape 2).
- Aligner les émoluments sur les coûts réels (+15% pour frais d'infrastructure).
- Renforcer les synergies entre registres fonciers et fiscaux.
- Permettre le paiement automatique (LSV) des impôts pour améliorer la perception.

9. CONSTRUCTIONS ET IMMOBILIER PUBLIC

Constats

- Redondance des services de contrôle et de construction.
- Multiplicité des organes de gestion immobilière publique entraînant dispersion et inefficacité.

Mesures

- Fusionner les services de sécurité-salubrité et ceux des constructions scolaires, universitaires et hospitalières.
- Recentrer les membres des fondations immobilières sur leurs missions principales.

SYNTHÈSE GLOBALE DES CONSTATS

Domaine	Constats majeurs
Gestion interne	Organisation trop hiérarchisée, faible coordination, absence de suivi des décisions, gaspillage de ressources.
Ressources humaines	Absence de planification prévisionnelle, rémunération inégale, faible flexibilité du travail.
Finances publiques	Facturations internes inefficaces, émoluments insuffisants, manque d'évaluation des retours sur investissement.

Domaine	Constats majeurs
Subventions et partenariats	Trop d'entités bénéficiaires, absence de cadre global, redondances Ville-État.
Économie et emploi	Faible engagement du secteur privé dans la formation et l'emploi.
Environnement et aménagement	Services dispersés, coordination insuffisante entre aménagement, mobilité et environnement.
Immobilier public	Surdimensionnement, manque de rentabilité, doublons dans les structures.
Santé et social	Structures éclatées, coûts excessifs par rapport aux besoins réels.
Recettes fiscales	Retards, manque de coordination entre services, faible automatisation.

13. Rapport « Consultation transversale du personnel – 2015 »

Entre 2007 et 2015, il n'y a pas eu de plans particuliers d'économie. Ce n'est qu'en 2015 que l'État de Genève a lancé une **consultation transversale** auprès de son personnel afin d'identifier des **mesures concrètes d'économies et d'amélioration de l'efficience** dans le fonctionnement de l'administration.

L'objectif était de **mobiliser l'intelligence collective** pour proposer des pistes de rationalisation sans nuire à la qualité du service public.

a) Thèmes principaux abordés

Les réponses ont été regroupées en trois catégories principales :

- **Pistes d'économies** (49 % des propositions),
- **Pistes d'efficience** (45 %),
- **Pistes de recettes** (6 %).

Chaque catégorie avait ensuite été subdivisée en quatre domaines :

- **Ressources humaines (RH),**
- **Organisation interne,**
- **Logistique,**
- **Prestations et services offerts au public.**

b) Principales pistes d'économie proposées

1) Ressources humaines (RH)

- **Maîtrise du nombre d'effectifs** : gel partiel des recrutements, non-remplacement systématique des départs à la retraite.
- **Réduction du taux d'absentéisme** et renforcement de la gestion du temps de travail.
- **Encadrement des heures supplémentaires et des indemnités.**
- **Réduction des coûts liés à la formation externe** et à certaines primes spécifiques.
- **Rationalisation des grilles salariales** et harmonisation des avantages entre départements.

Ce thème représentait **près de 22 %** des propositions totales d'économies.

2) Organisation interne

- **Simplification des procédures administratives**, réduction des niveaux hiérarchiques.
- **Regroupement de services ou fonctions similaires** (comptabilité, ressources humaines, informatique).
- **Amélioration de la coordination inter-départementale** pour éviter les doublons.
- **Renforcement de la culture du résultat et de la planification budgétaire.**

Thème le plus cité : **56 % des propositions d'efficience** concernent ce domaine.

3) Logistique et fonctionnement

- **Réduction de la consommation énergétique** (éclairage, chauffage, informatique, mobilité).
- **Optimisation de l'utilisation des surfaces de bureaux** : télétravail, mutualisation des espaces.
- **Diminution des impressions et de la correspondance papier** (dématérialisation).
- **Renégociation des contrats d'entretien et de maintenance.**

Thème logistique = **12 % des pistes d'économies.**

4) Prestations et services au public

- **Ciblage plus strict des prestations sociales** et limitation des subventions redondantes.
- **Révision des critères d'accès à certaines aides publiques.**
- **Analyse du rapport coût/bénéfice des prestations peu sollicitées.**

Ce volet était minoritaire mais jugé **sensible politiquement.**

c) Pistes de recettes complémentaires

Bien que minoritaires (**6 % des contributions**), plusieurs idées de recettes ont émergé :

- **Renforcement du contrôle fiscal et de la lutte contre la fraude.**
- **Adaptation de certaines taxes et émoluments à la réalité des coûts.**
- **Valorisation de certaines prestations publiques (facturation partielle).**
- **Partenariats public-privé pour certains projets logistiques.**

d) Synthèse chiffrée (selon les graphiques du rapport)

Catégorie principale	Part des propositions	Sous-domaines dominants
Pistes d'économies	49 %	Organisation interne (56 %), RH (22 %)
Pistes d'efficience	45 %	Organisation interne (56 %), RH (21 %)
Pistes de recettes	6 %	Fiscalité, taxes et émoluments

e) Enseignements généraux

- Les collaboratrices et collaborateurs démontrent une **forte conscience des enjeux financiers** et une volonté d'agir.
- Les **redondances administratives et lourdeurs de processus** sont perçues comme le principal levier d'économie.
- Les suggestions mettent en avant une **culture de responsabilité budgétaire**, plutôt qu'une demande de coupes linéaires.
- La **modernisation numérique et la simplification organisationnelle** ressortent comme les leviers les plus consensuels.

14. Bilan des mesures d'économie proposées par le Conseil d'État entre 2019 et 2025 au Grand Conseil, accompagné de la liste des économies potentielles recensées

Depuis 2019, le Conseil d'Etat a proposé les réformes et mesures d'économie suivantes au Grand Conseil :

Liste synthétique des mesures d'économie (2019–2025)

Année	Mesure	Effet estimé au projet de budget	Statut
2019	Suspension de l'annuité 2019	+39,3 MCHF	Retirée
	Réévaluation de la fiscalité immobilière (indexation)	+28 MCHF (réduit à +10,1 MCHF)	Acceptée
	Refonte de l'aide sociale (réforme LIASI)	+5,1 MCHF (→ +44,9 MCHF au PFQ)	Acceptée en 2023
2020	Suspension de l'annuité 2020	+53,6 MCHF	Refusée
	Suppression du double salaire de départ	+3,5 MCHF	Refusée
	Adaptation des taux d'intérêts fiscaux	+24 MCHF	Retirée
	Émoluments autorisations de chantier	+1,7 MCHF	Refusée
2021	Suspension de l'annuité 2021	+55,2 MCHF	Acceptée
	Réestimation du parc immobilier (RPI)	+105 MCHF	Refusée (2022)
	Répartition charges canton-communes (« facture sociale »)	+44 MCHF	Refusée (2023)
	Réduction temporaire du traitement (-1 %)	+30,3 MCHF	Retirée
2022	Répartition LPP 58 % / 42 % (CPEG, TPG, etc.)	+2,5 MCHF	Refusée
2023	Suspension de l'annuité 2023	+59 MCHF	Refusée
	Refonte financement FFPC (formation pro)	+7,1 MCHF	Acceptée (2022)
2025	Répartition LPP 58 % / 42 % (nouvelle version)	+2,5 MCHF	Refusée (2025)

Total des économies potentielles identifiées (si toutes les mesures avaient été appliquées)

Type de mesures	Potentiel estimé
Suspension d'annuités (2019–2023)	~207 MCHF/an cumulés
Réévaluation du parc immobilier	90 à 105 MCHF/an
Répartition charges canton–communes	90 MCHF/an
Réduction temporaire du traitement	30 MCHF/an
Réformes salariales (double salaire, LPP)	6 à 8 MCHF/an
Fiscalité (taux intérêts, fiscalité immobilière)	24 à 28 MCHF/an
Refonte de l'aide sociale	45 MCHF (effet structurel long terme)

Total potentiel brut : environ 400 à 450 MCHF/an (sans tenir compte des effets cumulatifs ou compensations sociales).

Mesures effectivement réalisées

- Refonte de l'aide sociale (LASLP, 2023) → potentiel d'économie structurelle à moyen terme (jusqu'à 45 MCHF).
- Réévaluation fiscale immobilière (LEFI) → recettes supplémentaires réduites (+10,1 MCHF).
- Suspension de l'annuité 2021 → économie ponctuelle (~55 MCHF).
- Refonte du financement de la FFPC → économie durable (+7,1 MCHF).
- Effet total réel estimé : ~75 à 120 MCHF/an, bien inférieur au potentiel initial.

Constats généraux

Sur 7 exercices budgétaires (2019–2025), la majorité des mesures d'économie n'ont pas abouti :

- 8 refusées par le Grand Conseil,
- 3 retirées par le Conseil d'État,
- 4 acceptées seulement.

Plusieurs mesures ont été proposées à plusieurs reprises sans succès (notamment la répartition des charges canton-communes et la réévaluation du parc immobilier). Les motifs d'échec sont : opposition politique, amendements en commission des finances, retraits liés à de nouvelles prévisions fiscales ou à un manque de consensus avec les partenaires (communes, syndicats).

Principaux enseignements

- Les marges d'économie identifiées sont réelles et significatives, mais la faisabilité politique est faible.
- Les charges de personnel représentent le levier le plus immédiat (annuités, taux LPP, traitements).
- Les réformes structurelles (aide sociale, fiscalité, partage de charges avec les communes) ont un impact plus durable, mais exigent un large consensus politique et institutionnel.

D) Plans d'économie de deux cantons romands (Fribourg et Vaud)

Le tassement de la situation financière du Canton de Genève (baisse du PIB et augmentation des charges contraintes) est relativement identique dans les autres cantons.

A titre d'exemple, deux cantons romands ont « empoigné » cette problématique en lançant en 2025 deux vastes plans d'économie de 492 MCHF sur 3 ans pour le canton de Fribourg et de 306 MCHF sur 2026 pour le canton de Vaud.

15. Synthèse du rapport explicatif 2024-DFIN-37 relatif au Programme d'assainissement des finances de l'État (PAFE) du canton de Fribourg

1 Objectif du PAFE

Le PAFE vise à rétablir l'équilibre budgétaire de l'État pour la période 2026–2028, conformément aux exigences constitutionnelles et légales. Il répond à :

Une croissance des charges plus rapide que celle des revenus

Des incertitudes sur les revenus externes (notamment la péréquation fédérale)

Des impacts négatifs du programme d'allègement budgétaire 2027 de la Confédération

2 Situation financière avant PAFE

Année	Déficit du compte de résultats (MCHF)	Insuffisance de financement (MCHF)
2025	+0.7	-100.6
2026	-147.1	-307.9
2027	-150.5	-263.6
2028	-139.0	-253.6
Total	-435.9	-925.7

Avec les effets du programme fédéral, le déficit cumulé passe à - 539.3 MCHF.

3 Méthodologie participative

305 propositions de mesures récoltées

262 analysées par 4 groupes de travail (revenus, personnel, subventionnement, projets/réformes)

97 mesures retenues pour mise en œuvre dès 2026 ou plus tard

4 Impacts financiers globaux

Année	Gain net pour l'État (MCHF)	Charges supplémentaires pour les communes (MCHF)
2026	+142	+22
2027	+184	+13
2028	+166	+16

Conséquences attendues

- Amélioration de la soutenabilité budgétaire
- Réduction du rythme de croissance des charges
- Répercussions sur les communes et le personnel
- Entrée en vigueur prévue : 1er janvier 2026 (majorité des mesures)

5 Catégories de mesures retenues

Le PAFE regroupe 97 mesures réparties en quatre grandes catégories :

1. Revenus

Augmentation de certains impôts cantonaux (Estimations : +142 MCHF en 2026, +184 MCHF en 2027, +166 MCHF en 2028)

Révision des barèmes fiscaux

Hausse de taxes spécifiques (véhicules, successions, etc.)

Optimisation des revenus d'exploitation

2. Personnel

Réduction des effectifs par non-remplacement

Gel ou ajustement des salaires et prestations

Révision des régimes de prévoyance et indemnités

3. Subventionnement

Réduction ou suppression de subventions non prioritaires

Révision des critères d'octroi

Transfert de certaines charges aux communes

4. Projets et réformes

Report ou abandon de projets non urgents

Révision de politiques publiques (mobilité, santé, éducation)

Fusion ou rationalisation de structures

Impacts financiers prévisionnels

Année	Gain net pour l'État (MCHF)	Charges nettes pour les communes (MCHF)
2026	+142	+22
2027	+184	+13
2028	+166	+16

Total sur 3 ans : +492 MCHF pour l'État, +51 MCHF de charges supplémentaires pour les communes.

16. Synthèse du plan d'économie du canton de Vaud 2025

Le projet de budget 2026 du canton de Vaud présentait un déficit de 331 millions de CHF. Aussi et en tenant compte des mesures d'économie et des revenus extraordinaires. Le Conseil d'État visait à équilibrer les finances de son canton d'ici 2030.

Économies Prévues

Total des mesures d'économie : 305 millions de CHF

Subventions : 165 millions

Action sociale : 46 millions

Santé : 24 millions

Hautes écoles : 22 millions

Transports publics : 10 millions

Asile : 20 millions

Personnel : 51 millions

Contribution de crise : 24 millions

Non-indexation des salaires : 16 millions

Communes : 39 millions

Contribution de solidarité : 39 millions