

# «Les cyberattaques visent beaucoup les sous-traitants des banques»

**SÉCURITÉ** Les établissements suisses sont-ils suffisamment préparés contre le piratage? Quel effet auront les tarifs douaniers sur la place financière helvétique? Et la votation du 28 septembre, qui fera disparaître la valeur locative? Les réponses de Marianne Bourgoz, qui dirige la division de la Finma dédiée aux risques

PROPOS RECUEILLIS PAR SÉBASTIEN RUCHE

Les cyberattaques constituent l'un des risques en hausse pour la place financière suisse, affirme la Finma dans son récent rapport de suivi des risques, publié chaque année. Les explications de Marianne Bourgoz, responsable de la division Expertise intégrée des risques, créée lors de la réorganisation menée en avril au sein du surveillant de la finance suisse.

**Parmi les risques que met en exergue le rapport de la Finma, les cyberattaques semblent cibler massivement les prestataires de services pour les banques. Avec quelles conséquences? Ces sous-traitants sont-ils mieux ou moins bien préparés que les banques contre ce type d'attaque?** Effectivement, les attaques visent actuellement beaucoup non pas les institutions financières elles-mêmes, mais leurs sous-traitants. Cela s'explique par la numérisation, qui rend la surface d'attaque plus grande. Mais cela



MARIANNE BOURGOZ  
RESPONSABLE DE LA  
DIVISION EXPERTISE  
INTÉGRÉE DES RISQUES  
À LA FINMA

ne signifie pas forcément que ces fournisseurs de services soient plus vulnérables. Par contre, lorsqu'un prestataire de services, par exemple informatiques, se fait attaquer, plusieurs banques ou assurances qui sont ses clients sont susceptibles d'être touchées automatiquement.

**Comme ces prestataires de services ne sont pas surveillés par la Finma, comment pouvez-vous vous assurer qu'ils sont solides face aux cyberattaques?** Déjà, on ne peut pas mettre tout le monde dans le même panier: certains établissements affichent davantage de maturité face à ce risque et dans leurs façons de se défendre. Les acteurs que nous surveillons – banques, assureurs ou autres types de sociétés financières – doivent vérifier que leurs prestataires ont des procédures adéquates en place et sont bien organisés. C'est un risque comme les autres que les intermédiaires financiers doivent traiter. Ce risque étant de plus en plus grand, il faut donc contrô-

ler que la gouvernance de ces sociétés est appropriée. Nous procédons aussi à des tests de résistance (stress tests) où nous coordonnons avec les assujettis des tests de pénétration et des simulations d'attaques par un ennemi (red teaming), par exemple pour les grandes banques.

**Concernant les banques, votre rapport avance qu'un des principaux vecteurs de cyberattaques reste l'e-mail. On peut être assez surpris que des professionnels supposés formés et sensibilisés à ces questions se fassent encore avoir.** Il ne faut pas oublier que tout le monde peut se faire attaquer, par exemple par phishing [hameçonnage], et tomber dans le panneau, même les individus les plus aguerris malheureusement.

Le risque zéro n'existe pas et les personnes à la source de ces phishing mettent en place des stratagèmes sophistiqués.

**Les tarifs douaniers américains vont passer de 39 à 15% sur les produits suisses. Est-ce que cela change fondamentalement le risque que ces barrières font peser sur le système financier suisse? Par exemple en fragilisant les PME qui empruntent auprès des banques?** Les analyses que nous avons effectuées sur la base de tarifs douaniers fixés à 39% ont montré que l'impact n'était pas

aussi important qu'on pourrait le penser. En effet, les institutions financières suisses sont relativement bien diversifiées et les tarifs douaniers concernent surtout les entreprises qui exportent vers les États-Unis. Ils n'auraient pas constitué un problème majeur, en tout cas pas à eux seuls, et passer à 15% réduit encore ce risque. Actuellement, le véritable risque découle de la complexification du monde, qui fait que les problèmes peuvent s'accumuler et provoquer un vrai choc.

**Dans l'immobilier, quels effets pourrait avoir la votation du 28 septembre, qui va faire disparaître la valeur locative?** D'une part, on peut s'attendre à ce que la dette hypothécaire soit réduite à l'avenir.

Actuellement notre pays affiche une dette hypothécaire parmi les plus importantes au monde par rapport au PIB, avec des prix extrêmement élevés. Réduire cette dette sera positif pour les ménages, mais se traduira aussi par moins de revenus pour les banques. L'impact principal de cette votation est le risque que si certains coûts ne sont plus déductibles, comme la dette hypothécaire ou les frais d'entretien, certains biens ne soient plus entretenus correctement et qu'ils perdent de la valeur. Or ils constituent la garantie des hypothèques. Les banques devront y être attentives. ■

INTERVIEW

# Le franc suisse va enfin plonger face à l'euro

**Stratégie et devises** Une «main invisible» semble empêcher la monnaie helvétique de se renforcer sous les 0,92 contre l'euro. Le franc s'effrite même ces derniers jours.

Nicolas Pinguely

Le franc suisse recule contre l'euro. Et de manière assez vive. Il s'échangeait hier à 0,9340 franc pour un euro, après avoir flirté avec le niveau de 0,92 voilà deux semaines. Un plancher historique! Les intervenants rapportent qu'un mystérieux intervenant achèterait la devise européenne «vers les 0,92» pour limiter la hausse du franc. Vous avez dit la Banque nationale suisse (BNS)?

«Le marché évoque une «main invisible», possiblement la BNS, qui stabilise discrètement ce niveau», confirme Jean-Marc Sabet, fondateur du site de change b-sharpe. Contactée, la BNS nous répond ne faire aucun commentaire sur ce point.

Les financiers sont partagés. «Elle l'a fait par le passé, mais je ne pense pas que la BNS défende aujourd'hui ce cours», confie John Plassard, responsable de la stratégie d'investissement de la banque privée Cité Gestion. La raison serait à chercher ailleurs. Valeur refuge par excellence, le franc serait vendu par les investisseurs, la situation géopolitique se dédoublant à l'est de l'Europe. «Le plan de paix sur l'Ukraine négocié avec la Russie, élaboré par les États-Unis, constitue le véritable déclencheur», affirme-t-il. Enfonçant le clou, ce dernier ajoute que «les valeurs américaines de l'armement ont aussi reculé en Bourse depuis le 18 novembre».

## Niveau technique cassé

L'euro pourrait continuer de grimper ces prochains temps. C'est du moins l'avis d'un spécialiste de l'analyse technique, pratique scrutant les mouvements passés pour déterminer les tendances futures. «On a cassé des points graphiques importants, les moyennes mobiles à cinquante jours (0,9295) et à cent jours (0,9325), et on n'est plus très loin de celle à deux cents jours (0,9365)», détaille ce financier, soucieux d'anonymat. Selon lui, le franc va très rapidement reculer à 0,95 contre l'euro.



Un analyste évoque même une possible parité prochaine entre l'euro et le franc suisse. IMAGO/Pond5 Images

## «Le plan de paix sur l'Ukraine négocié avec la Russie, élaboré par les États-Unis, constitue le véritable déclencheur.»

**John Plassard**

Responsable de la stratégie d'investissement de la banque privée Cité Gestion

Début novembre, la Suisse a été enlevée de la liste américaine des pays considérés comme manipulant leur devise. «J'imagine mal que la BNS intervienne agressivement depuis, alors que le pays vient d'en être sorti et que les négociations sur la réduction des droits de douane frappant les entreprises du pays, de 39% à 15%, ont abouti», souligne John Plassard.

Le spécialiste de l'analyse technique est positif pour la suite. «On va monter à 0,97 l'année prochaine, avec peut-être même une envolée à la parité», soutient-il. Le franc plus faible? «Oui, d'autant que la situation en Ukraine s'améliore, que les droits de douane américains sont digérés et que les incertitudes sur le nouveau président de la Réserve fédérale américaine vont être rapidement levées.» Bref, le monde irait mieux et les risques de récession mondiale s'éloigneraient, provoquant un recul du franc.

Cela irait à l'inverse de la tendance de ces derniers mois. Tout récemment, le franc s'était renforcé, pour s'échanger à un sommet à mi-novembre. Les incertitudes géopolitiques, couplées aux craintes de récession en Europe et de bulle spéculative boursière en lien avec l'intelligence artificielle, l'ont dopé.

La BNS avait d'ailleurs vendu du franc pour limiter le phénomène. «Cette dernière est clairement intervenue en octobre pour freiner son renforcement face à l'euro», assure Arthur Juras, res-

ponsable de la politique d'investissement du groupe financier ODDO BHF. Pour ce faire, l'institut monétaire a injecté 44 milliards pour acheter des actifs en euro et en dollars.

## Attention à la déflation

L'idée est de rendre tolérable l'appréciation du franc, qui rend les importations moins chères et fait baisser les prix, dans un contexte déjà déflationniste dans le pays. «Il est essentiel d'éviter une trop forte déflation qui fragilise les entreprises en Suisse (ndlr: baisse des prix en absolu, qui réduit leurs marges et les contraint à moins produire, donc à licencier, ce qui amène la récession) et pousse les ménages à repousser leurs achats», explique le financier.

Il s'agit aussi de protéger les sociétés exportatrices suisses (horlogères, PME actives dans l'automobile, sociétés, industrie des machines, etc.) pour qu'elles restent compétitives sur le plan international. À cet égard, le franc semble enfin prendre la bonne direction.



# Médecin indépendant en cabinet, un modèle en déclin

**SOINS** Pénurie de praticiens, pression sur les coûts, nouvelles contraintes: les évolutions sociétales éloignent patients et soignants de ce système classique. Les acteurs de la santé cherchent de nouvelles façons de faire. Le modèle de la polyclinique séduit

PAULINE RUMPF

Alors que les coûts de la santé continuent de grimper, les acteurs du système tâtonnent et cherchent de nouveaux modèles. Les évolutions démographiques et scientifiques ne sont pas les seules à les y forcer: le mode de vie des patients, lui aussi, modifie leur façon de consulter, tout comme les attentes de la nouvelle génération de médecins. Pour y répondre, le Groupe Vidymed mise sur le modèle de la polyclinique, et en a ouvert deux à Lausanne cette année. Il espère y accueillir 20 000 patients par an, parmi les 100 000 consultations annuelles de son service d'urgence. Ouvert de 8h à 18h, l'établissement accueille sur rendez-vous, qu'on obtient dans les un à trois jours. Les patients sont reçus par un des médecins du groupe, qui peut si besoin les rediriger rapidement vers un spécialiste à l'interne, comme un physiothérapeute ou un radiologue. Le dossier médical reste accessible par les soignants dans un écosystème interne.

«Nous souhaitons nous adapter à la façon dont les patients utilisent la médecine aujourd'hui, en s'adressant à ceux qui n'ont pas de médecin traitant, toujours plus nombreux, ou quand celui-ci n'est pas disponible rapidement, explique Alison Hick Duvoisin, directrice stratégie et développement de Vidymed. Ce modèle est également demandé par les jeunes médecins, qui peuvent plus facilement envisager un temps partiel et sont soulagés d'une partie des tâches administratives.»

Le groupe y voit par ailleurs un effet positif sur ses frais internes, grâce à la centralisation du secrétariat et de l'infrastructure, mais aussi sur les coûts de la santé, grâce à une meilleure coordination. «Rassembler les soignants dans un écosystème permet d'éviter des examens à double, et de soulager les urgences des cas non vitaux», avance la codirectrice. Alors que le bras de fer sur la facturation des taxes d'urgence se poursuit, la proposition devrait y répondre en partie, bien que l'introduction imminente du nouveau système de facturation Tardoc change la donne.

## Pendulaires et travailleurs précaires

Ce modèle n'est pas nouveau, mais semble s'adapter mieux que d'autres aux besoins actuels. Depuis le 1er novembre, la Permanence médicale de la Riviera (HRC) à Vevey a elle aussi élargi ses horaires, ouvrant 7j/7 de 9h à 19h, avec ou sans rendez-vous. «Cette évolution répond à une demande croissante pour des soins de proximité en dehors des heures habituelles de consultation, explique-t-elle. La permanence doit devenir le premier réflexe en cas de problème de santé non vital, contribuant ainsi à désengorger les urgences, réservées aux situations graves.»

Le centre universitaire de médecine générale et de santé publique Unisanté le constate aussi. «Notre polyclinique ne compte pas de spécialistes, mais permet aussi aux patients d'y avoir leur médecin traitant, et dispose d'un réservoir de soignants pour les urgences du jour. Cela permet de répondre à un besoin de réactivité et de souplesse toujours plus grand», décrit Sébastien Martin, responsable de la permanence du Flon à Lausanne.

Pour le spécialiste, plusieurs évolutions forcent le système à se réinventer. «D'abord, le manque de médecins de famille, mais pas seulement. Beaucoup de nos patients sont des travailleurs précaires, qui ne peuvent pas prendre congé pour consulter. Nous voyons également une patientèle de personnes «semi-vulnérables», par exemple avec un handicap mental léger, pour qui la simplicité de l'accès aux soins est une nécessité. Il y a aussi un effet géographique: des pendulaires qui rentrent tard, des étudiants qui ne sont dans la région que pendant un an.»

Polycliniques et permanences sont donc une solution intéressante, mais présentent aussi des risques, soulève Sébastien Martin: «Des personnes atteintes de maladies chroniques ne consultent qu'en phase

aiguë ou pour des affections annexes, ce qui ne permet pas de mettre en place un suivi de fond. On risque aussi de passer à côté des besoins en prévention, alors que nous voyons par exemple une surreprésentation des problèmes de santé sexuelle qui le nécessiteraient».

Quant aux coûts de la santé, l'effet n'est pas si clair, affirme le docteur: «Tout le monde s'accorde sur l'effet positif de l'élimination des doublons, mais aucun chiffre ne le quantifie». Un accès trop facile aux spécialistes est également à double tranchant. «On risque de moins réfléchir à la pertinence d'un examen s'il est à portée de main. De plus, il est intéressant financièrement pour un groupe de faire tourner un patient dans son réseau.»

## Des soins intégrés, une vision d'avenir partagée

Plusieurs modèles proches de la polyclinique sont en développement pour répondre à ces nouvelles attentes sociétales. Sébastien Martin évoque la «maison de santé du futur», regroupant plusieurs professions comme des physiothérapeutes, ergothérapeutes, infirmiers ou assistants sociaux. Celle-ci axerait davantage sur la prévention et la santé communautaire, au-delà donc des seuls patients.

Partageant cette vision holistique, Vidymed multiplie les partenariats dans les soins à domicile, l'ambulatoire, les soins infirmiers et la prise en charge d'urgence. «Nous ne sommes pas en opposition avec les hôpitaux, mais complémentaires, reprend Alison Hick Duvoisin. Il n'y a pas un système parfait, il faut être agile et tester, dans un cadre légal strict.»

## «Rassembler les soignants dans un écosystème permet d'éviter des examens à double, et de soulager les urgences des cas non vitaux»

ALISON HICK DUVOISIN, DIRECTRICE STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DE VIDYMED

Plusieurs régions explorent également les réseaux de soins, intégrant des acteurs allant des pharmacies aux hôpitaux, en passant par les EMS, les médecins de premier recours ou les spécialistes. Un soutien fédéral à ce modèle a toutefois été abandonné en février par peur d'une trop grande bureaucratie. Cantons et assureurs avancent donc en ordre dispersé.

## Economies en vue avec les réseaux de santé

«Tout le monde s'accorde sur les constats, mais il existe de nombreuses solutions, avec peu de recul pour les évaluer à ce stade», décrit Esthelle Le Gallic, directrice de Viva Health, qui accompagne les prestataires à travailler en réseau intégré. «La polyclinique répond à l'exigence de réactivité, et elle est excellente pour les soins de base. Une meilleure coordination est essentielle pour soutenir la médecine interne, colonne vertébrale du système.» Dans cette optique, le traditionnel cabinet indépendant est une espèce en voie de disparition, constate-t-elle, en raison notamment de l'épuisement des médecins isolés.

Dans les réseaux VIVA comme celui de l'Arc, actif du Jura bernois à Neuchâtel, on s'arme donc de nouveaux métiers pour fluidifier le parcours du patient, à l'image des infirmières en pratique avancée, formées à des gestes médicaux avancés et compétentes pour le suivi de malades chroniques, entre autres. On explore aussi l'apport de «gestionnaires de santé», des infirmières coordonnant avec les médecins les aspects médicaux et administratifs. Le but: éviter les doublons et faire «la bonne chose au bon moment», explique Esthelle Le Gallic. Mais aussi éviter des consultations superflues, par exemple pour l'obtention d'un simple certificat médical, décrit-elle. On innove, aussi, avec des hospitalisations à domicile pour des cas aigus, somatiques ou psychiatriques. «Après une année, nous constatons déjà une baisse de 10% des coûts», relève-t-elle. ■

# Kostenziel soll Anstieg der Krankenkassenprämien bremsen

Ab 2028 gibt es erstmals einen Richtwert zur Ausgabensteigerung im Gesundheitswesen – doch Sanktionen bei Überschreitungen sind nicht vorgesehen

HANSUELI SCHÖCHLI  
—

Die Klagen über den Anstieg der Krankenkassenprämien gehören seit Jahrzehnten zum Inventar in der Bundespolitik. Doch eine klare Volksmehrheit will kein Kostendach im Gesundheitswesen: Das war das Verdikt des Urnengangs vom Juni 2024 zur Volksinitiative der Mitte-Partei für eine Kostenbremse. Die Initiative hatte verlangt, dass der Bund bei Überschreiten einer (undefinierten) Kostenschwelle wirksame Gegenmassnahmen ergreift. Definiert waren diese Massnahmen nicht.

Nach dem Scheitern der Initiative trat der vom Parlament beschlossene Gegenvorschlag in Kraft. Diese Gesetzesänderung verpflichtet den Bund ebenfalls zur Festlegung von Kosten- und zusätzlich auch von Qualitätszielen – nach Anhörung der zentralen Akteure des Gesundheitswesens und jeweils für eine Periode von vier Jahren. Doch für den Fall des Überschreitens der Kostenziele sind keine konkreten Sanktionen vorgesehen.

## 50 Milliarden Franken pro Jahr

Der Bundesrat hat am Mittwoch die Umsetzungsverordnung dazu beschlossen. Laut der Verordnung legen der Bundesrat und die Kantone die Kostenziele fest. Zu berücksichtigen seien dabei «namentlich» die Demografie und die Morbidität, der medizinisch-technische Fortschritt, die wirtschaftliche Entwicklung und das Potenzial zur Effizienzver-

besserung. Zusätzlich zum Oberziel legt der Bundesrat auch Ziele für die wichtigsten einzelnen Kostenblöcke fest: stationäre Behandlungen; ambulante Behandlungen im Spital; ambulante Arztbehandlungen ausserhalb des Spitals; Arzneimittel; Pflege. Diese Blöcke decken laut Bundesangaben kostenmässig gegen 90 Prozent der Leistungen nach Krankenversicherungsgesetz (KVG) ab. Gegenstand des Oberziels zu den Kosten sind die gesamten KVG-Leistungen, die 2024 etwas über 50 Milliarden Franken ausmachten – knapp 6000 Franken pro Einwohner.

## Kommission soll überwachen

Im Einklang mit der Gesetzesvorgabe sieht der Bundesrat die Schaffung einer Eidgenössischen Kommission für Kosten- und Qualitätsmonitoring vor. Diese Kommission soll neun Personen umfassen: drei aus der Wissenschaft, zwei von den Gesundheitsdienstleistern und je eine Vertretung für die Kantone, die Krankenkassen und die Versicherten. Hinzu kommt ein Vertreter der Eidgenössischen Qualitätskommission, der für die Koordination der beiden Gremien sorgen soll.

Das neue Gremium soll die Entwicklung überwachen und bei festgestelltem Handlungsbedarf Empfehlungen zu Massnahmen abgeben. Formale Empfehlungen zu den Kostenzielen sind in der Verordnung jedoch nicht vorgesehen. Denn auch das Gesetz erwähnt das nicht; das Parlament hatte nicht ge-

wollt, dass die neue Kommission zu viel «Biss» entwickelt. In der Praxis dürfte die Kommission trotzdem auch Empfehlungen zu den Kostenzielen abgeben. Laut dem Erläuterungsbericht des Bundes kann sich das Gremium vor der Festlegung der Ziele zu diesen äussern – ebenso wie alle anderen Akteure des Gesundheitswesens.

## Umsetzung ist in Arbeit

Wie legt der Bundesrat die Kostenziele fest? Das Ziel soll die Form eines akzeptablen prozentualen Kostenwachstums haben. Die Verordnung nennt die wichtigsten Kriterien, aber keine Formel und keine Zahlen. Das konkrete Umsetzungskonzept ist laut Bundesangaben noch in Arbeit. Eine Studie des Beratungsbüros Infrac hatte 2020 für den Bund einen Modellvorschlag gemacht.

Einige Faktoren sprechen dafür, dass die Gesundheitskosten pro Einwohner prozentual stärker wachsen als die Gesamtwirtschaft. Zu den Kostentreibern zählen die Alterung der Gesellschaft, der medizinisch-technische Fortschritt (der oft nicht zu Einsparungen, sondern zu neuen und teureren Behandlungen führt) sowie die eher überdurchschnittliche Teuerung im Gesundheitswesen. Zudem steigert die Zunahme des Wohlstands die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen.

Auf der anderen Seite gibt es einige Verschwendung im System und damit Sparpotenzial. Ein vom Bund bestellter

Expertenbericht hatte 2019 das Sparpotenzial bei den KVG-Leistungen auf 16 bis 19 Prozent geschätzt. Wie viel davon in welchem Zeitraum realisierbar wäre, ist indes höchst ungewiss. Unter dem Strich mag der Richtwert zum prozentualen Kostenanstieg je nach Annahmen vielleicht 0,5 bis 2 Prozentpunkte über dem Wirtschaftswachstum liegen.

Von 2016 bis 2023 zeigen die Daten kein allzu schlechtes Kostenbild. Die Kosten der KVG-Leistungen pro Einwohner wuchsen im Mittel um 2,2 Prozent pro Jahr – bei sehr unterschiedlichem Wachstum der einzelnen Kostengruppen (vgl. Grafik). Das gesamte Kostenwachstum lag um 0,4 Prozentpunkte über dem (jüngst nach oben revidierten) Wachstum der Wirtschaftsleistung pro Kopf. Doch seit 2024 steigen die Kosten wieder rascher.

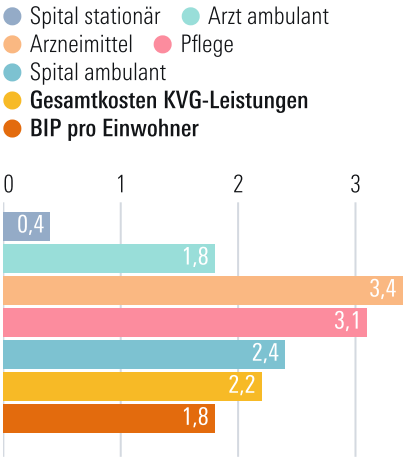
## Erklärungsdruck motiviert

Werden die kommenden Kostenziele mehr sein als nur ein Papiertiger? Eine Revolution ist nicht zu erwarten. Diverse Politiker, die Krankenkassen und externe Beobachter des Gesundheitswesens erwarten immerhin, dass die öffentlichen Zieldiskussionen und der Erklärungsbedarf beim Überschreiten der Kostenziele einen gewissen Kostendruck erzeugen könnten. Auch die Gesundheitsdienstleister scheinen das ähnlich zu sehen; für sie sind damit nicht Hoffnungen verbunden, sondern Befürchtungen. So hatten sich in der Vernehmlassung die Dachverbände der

Spitäler (H+) und der Ärzte (FMH) grundsätzlich sehr kritisch zur Idee von Kostenzielen geäussert. Bis Ende 2026 will der Bundesrat erstmals Kostenziele für das Gesundheitswesen definieren. Diese sollen für die Periode 2028 bis 2031 gelten.

## Gesundheitswesen wird teurer

Durchschnittlicher Anstieg der wichtigsten Kostenblöcke\* pro Einwohner von 2016 bis 2023, in Prozent pro Jahr



\* Betrachtet sind die Gesamtkosten für Leistungen nach Krankenversicherungsgesetz. Bei der Pflege ist die Schätzunsicherheit relativ gross, und der Patientenbeitrag Pflege ist nicht berücksichtigt.





La mathématicienne Marina Meister et l'économiste Daniel Straub veulent simplifier radicalement le système social suisse. Clara Neugebauer

# Un nouveau projet propose 2000 francs par mois pour tous

«AVS pour tous» Après deux échecs, une troisième tentative d'introduire un revenu de base fait surface. Cette fusion des caisses sociales en un système unique a d'éminents soutiens.

Markus Brotschi

À deux reprises, un projet d'introduction d'un revenu de base a échoué en Suisse. Une troisième tentative ambitieuse désormais de concrétiser cette utopie sociale. La mathématicienne de l'EPFL Marina Meister et l'économiste d'entreprise Daniel Straub ont élaboré une proposition détaillée pour simplifier radicalement l'État social et le financer.

L'ancien président du Centre Gerhard Pfister ainsi que les économistes Reiner Eichenberger, Ernst Fehr et Klaus Wellershoff figurent parmi les parrains du projet intitulé «Prévoyance Vie Suisse». Vera Kupper, présidente de la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle, et l'ancienne conseillère nationale Yvonne Feri (PS/AR) partagent ce constat: notre système social, qui s'est développé au fil des années, nécessite une refonte.

Selon les deux initiateurs du projet, l'État social actuel ne répond plus aux défis de l'avenir en raison de sa complexité. Le système manque de clarté, ne correspond pas aux structures familiales d'aujourd'hui et crée de mauvais inputs. Mais surtout, notre système social actuel ne s'adapterait pas aux mutations économiques profondes liées à l'intelligence artificielle et à l'automatisation.

Lorsque des dizaines de milliers de personnes risquent de perdre leur emploi ou doivent se reconvertir professionnellement, il est essentiel de leur garantir une sécurité minimale grâce à l'assurance chômage. «Nous voulons que la Suisse soit prête quand la vague de l'IA transformera radicalement le marché du travail», a déclaré Daniel Straub.

## Vers un système unique

L'idée consiste à fusionner les nombreuses caisses sociales en un système unique. Les rentes AVS et AI seraient remplacées par

«Si nous devons concevoir le système social aujourd'hui, nous le construirions de manière plus efficace et plus simple.»

Yvonne Feri  
Ex-conseillère nationale socialiste

un revenu de base de 2000 francs. Tous les adultes recevraient ce montant, qu'ils soient actifs, au chômage ou dans l'incapacité de travailler pour des raisons de santé. Chaque enfant toucherait 700 francs.

À 18 ans, le revenu de base démarrerait à 1000 francs, puis augmenterait de 50 francs chaque année. L'objectif est d'inciter les jeunes à chercher un emploi ou à achever leur formation.

Pour les retraités, la rente mensuelle de 2000 francs à 65 ans augmenterait de 50 francs chaque année pour atteindre 2450 francs. À 74 ans, le versement n'atteint donc pas le montant de la rente AVS maximale actuelle. Les immigrés ne peuvent pas bénéficier du revenu de base dès leur arrivée. Ils doivent préalablement s'acquitter d'impôts et de taxes en Suisse durant plusieurs années. Pour les responsables du projet, ce système serait compatible avec la libre circulation des personnes de l'UE.

## 70 milliards débloqués

La prévoyance sera financée par les cotisations salariales actuelles de l'AVS, de l'AI et des APG. S'y ajouteront les ressources aujourd'hui allouées aux allocations familiales, à l'aide sociale, aux prestations complémentaires et à la réduction in-

dividuelle des primes. Selon les promoteurs de cette initiative, la prévoyance vieillesse rendrait toutes ces prestations sociales totalement ou partiellement superflues. Au total, environ 70 milliards de francs seraient ainsi libérés.

Par ailleurs, tous les actifs devraient s'acquitter d'une taxe supplémentaire équivalant à 40% de leur salaire brut. Ce prélèvement serait plafonné à 2000 francs. Dès 5000 francs de salaire, le revenu de base atteint son point d'équilibre: la taxe prélevée de 2000 francs correspond exactement au montant versé.

Cependant, les bas salaires et les travailleurs pauvres conserveraient davantage d'argent net, puisque cette taxe serait inférieure aux cotisations de prévoyance vieillesse actuelles. D'après Daniel Straub, les bénéficiaires de l'aide sociale seraient davantage incités à accepter un emploi rémunéré qu'ils ne le sont actuellement.

## Maintien des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> piliers

Les initiateurs du projet ne souhaitent pas éliminer l'ensemble des assurances sociales. L'assurance maladie et l'assurance chômage seraient maintenues. Les prestations complémentaires continueraient aussi d'être versées lors d'un placement en institution et l'AI à financer les moyens auxiliaires en cas de handicap. Enfin, une aide sociale serait prévue pour ceux qui n'ont pas accès à la prévoyance vieillesse, notamment les nouveaux immigrés et les demandeurs d'asile.

Les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> piliers ne seraient pas modifiés. Les rentes des caisses de pension continueraient d'être versées et ne seraient pas soumises à la taxe sur la prévoyance. Les retraités aisés qui perçoivent des revenus complémentaires, issus par exemple de l'immobilier ou d'autres sources, devraient payer cette taxe.

Daniel Straub avait déjà participé à l'initiative pour un revenu de base, rejetée en 2016. Lui et Marina Meister soulignent que la prévoyance vieillesse ne constitue pas un revenu de base inconditionnel. Selon eux, cette assurance sociale fournit néanmoins une sorte de revenu de base. «Une AVS pour tous», affirme Daniel Straub. Pourtant, seules les personnes ayant cotisé reçoivent effectivement de l'argent.

## Gerhard Pfister enthousiaste

Tous deux souhaitent lancer un débat de société et, dans un second temps, transformer le projet en initiative populaire. Gerhard Pfister trouve l'idée d'un revenu de base «passionnante d'un point de vue libéral». «Un État social repensé pourrait obtenir les mêmes résultats que le système actuel.» La condition serait que l'État social soit fortement simplifié et que les prestations soient mieux ciblées. La difficulté réside toutefois dans la mise en œuvre concrète d'une idée académique.

L'ex-conseillère nationale socialiste Yvonne Feri estime que le système social actuel est trop compliqué. «Si nous devons concevoir le système social aujourd'hui, nous le construirions de manière plus efficace et plus simple.» Pour elle, les montants et les détails mentionnés dans le projet ne sont pas gravés dans le marbre. «Il ne s'agit en aucun cas de réduire les prestations. Mais la politique doit accepter de repenser le système social.»

Elle figurait parmi les rares personnalités de gauche à avoir soutenu l'initiative pour un revenu de base inconditionnel, rejetée en 2016 par 77% des voix. En 2021, l'ancien vice-chancelier de la Confédération Oswald Sigg (PS/ZH) a tenté une seconde fois de lancer une initiative sur le revenu de base, mais celle-ci a également échoué faute de signatures suffisantes.

Traduction: Emmanuelle Stevan



# Le Canton veut économiser 500 millions: qui va payer la facture?

**Finances genevoises** Des experts externes vont plancher sur des économies massives. Pendant ce temps, des centaines de hauts fonctionnaires reçoivent un questionnaire leur demandant leurs suggestions.

**Marc Bretton** Textes

La semaine passée, le Conseil d'État nommait un groupe d'experts chargé de proposer des mesures d'économie d'environ 500 millions d'ici à juin. «L'objectif est de bénéficier d'un regard extérieur et de réunir des compétences diverses pouvant intervenir en toute indépendance, les personnes concernées n'ayant aucun intérêt particulier à défendre», indiquait Dejan Nikolic, secrétaire général adjoint du Département des finances (DF). «Engager un externe à l'État pour réfléchir à des économies. La première mesure d'économie pourrait être d'arrêter d'engager des externes», ironise immédiatement sur les réseaux le député socialiste Romain de Sainte Marie.

C'est la première étape. En septembre, la ministre des Finances, Nathalie Fontanet, accompagnait un budget 2026, déjà médiocre, de la promesse, de mettre sur pied un plan de redressement pluriannuel au printemps. L'aggravation des prévisions financières, le récent refus d'entrer en matière sur le projet de budget n'ont pas changé la donne. En fait, tout le monde attend le fameux plan.

Comment faire pour redresser l'État? La consultation du mandat confié à l'expert Stanislas Zuin serait une indication. Les missions du groupe se limiteront-elles à compiler des propositions techniques ou pourrait-il proposer des changements légaux, bref s'aventurer sur le terrain politique? Quelle sera la composition exacte du groupe, avec quelles compétences? Questionné, le DF refuse de le dire. Pour en savoir plus, la «Tribune de Genève» a effectué une demande en s'appuyant sur la loi sur la transparence (Lipad). Le département fait savoir que le contenu du mandat nous sera bien sûr dévoilé... en mai.

## Méthode fédérale

La mission du groupe Zuin n'est pas sans rappeler celle confiée en 2024 à Berne au groupe d'experts présidé par Serge Gaillard. L'ancien patron de l'Administration fédérale des finances avait été chargé de plancher sur «le réexamen des tâches et des subventions». Il avait présenté un rapport proposant une série de coupes de 4 à 5 milliards sur plusieurs années.

Le Canton de Vaud, quant à lui, n'a pas eu besoin d'un groupe d'experts externes pour tailler dans le vif. Dans son dernier budget, il a proposé pour plus de 300 millions d'économies, en tapant dans les subventions, essentiellement en reportant des tâches sur les communes et en mettant à contribution la fonction publique, coupant ainsi en deux le déficit prévu.

## Syndicats ignorés

Jusqu'ici, aucune organisation représentative des salariés n'a été consultée sur le futur plan d'économie. «Le Conseil d'État met les cadres concernés dans des situa-



Nathalie Fontanet, grande argentièrre, a promis un plan de redressement financier. Pierre Albouy

## Redresser les finances: un combat incessant. Rappels historiques

### — La fin des vaches grasses

En 1989, Genève entame la législature avec la gueule de bois: les années 80 ont connu un incroyable boom immobilier. Si on liquide les usines, on construit des bureaux à tout va, et les caisses de l'État se remplissent. Puis la bulle spéculative éclate, l'économie entre en récession, le chômage bondit de 1 à 7,2%, le bâtiment perd la moitié de ses emplois.

En trois ans, le déficit annuel explose à 530 millions. Les premières mesures d'économie sont timides, mais suffisent à jeter dans la rue plus de 15'000 fonctionnaires. Le libéral Olivier Vodoz, ministre des Finances, est vilipendé. «Vodoz, au poteau», crient les manifestants.

### — Le gouvernement monocore

La droite expulse la gauche du Conseil d'État en 1993. C'est l'époque du «monocore». Baisses linéaires des dépenses, blocage des postes, réformes, le gouvernement et sa majorité tentent tout. Mais le peuple rejette les premières mesures d'économie proposées par le gouvernement de l'Entente, comme la vente de l'hôpital de

Montana ou la privatisation du Service des automobiles. Offense: en 1995, le peuple impose au Conseil d'État, qui n'en voulait pas, un audit général des dépenses de l'État, dont les propositions resteront ignorées. Les déficits continuent de s'accumuler, la dette augmente.

### — De guerre lasse

En 1997, la gauche rafle la majorité au Grand Conseil et trois sièges au gouvernement. La ministre des Finances de l'époque, la socialiste Micheline Calmy-Rey, négocie avec les partis gouvernementaux un «paquet ficelé» pour sauver les finances publiques. Il prévoit 182 millions de recettes et 182 millions d'économies. Le Conseil d'État mène la campagne, mais, à Noël 1998, le peuple rejette le tout. Finalement, c'est l'économie qui repart et sort l'État des chiffres rouges. En dix ans de marasme, sa dette est passée de 3,5 à 10,2 milliards. Ce qui n'empêche pas les Genevois de s'offrir une baisse d'impôts de 12%.

### — Le sursaut de 2005

En 2000, l'éclatement de la bulle internet plombe l'économie mondiale, et il faut sauver

la Banque cantonale qui manque de s'effondrer. Avec 13,2 milliards en 2006, le niveau de la dette devient inquiétant. En 2005, la gauche perd la majorité au parlement, mais la prend au Conseil d'État. Sachant que la croissance moyenne des recettes genevoises tourne autour de 2,5%, le Vert David Hiler, ministre des Finances, bloque la croissance des charges à 1% tant que le déficit perdure, puis à 1,5% dès que l'équilibre est rétabli, hors autofinancement des investissements.

Le «père la rigueur» profite d'une forte reprise de 2007-2008. La dette baisse. Pour fêter ça, Genève vote une grosse baisse d'impôts en 2009. «On ne va pas rigoler», prédisait François Longchamp, président du Conseil d'État début 2014. La crise des subprimes a explosé, et les effets se matérialisent peu à peu. La dette culmine à 13,4 milliards. Après avoir évité d'un cheveu une grève des TPG, Serge Dal Busco, ministre des Finances, annonce en 2015 un plan de redressement. Des négociations avec les communes s'ouvrent. En janvier 2016, une consultation est lancée par le Conseil d'État auprès des fonctionnaires: 3070 propositions sont recueil-

lies pour réaliser des économies et procurer de nouvelles recettes au canton. Elles débouchent sur... peu de choses. La situation financière se redresse.

### — Le yo-yo des années 2020

La suite est connue. Avant 2020, l'économie va bien: Genève pérennise la caisse de retraite des fonctionnaires à grands frais, puis baisse les impôts sur les entreprises (RFFA). Cette baisse, qui dissimule en réalité une augmentation d'impôts non négligeable pour une partie d'entre elles, est un succès. Elle est accompagnée de dépenses nouvelles pour compenser la hausse des primes maladie. Puis le Covid arrive. Quand l'épidémie passe, les recettes explosent, tirées par les profits du secteur du *trading*, *shipping* et compagnie. Ces recettes vont alimenter les résultats des années 2022 et 2023. La dette diminue à 10,4 milliards en 2024, son meilleur résultat depuis 2002. Mais le ciel s'assombrit. Fin 2024, Genève vote une nouvelle baisse d'impôts, assortie de la gratuité partielle des TPG. Pour 2026, le déficit prévu atteint 740 millions, la dette repart à la hausse.

tions impossibles, déplore la présidente du Cartel intersyndical, Geneviève Preti. Vont-ils proposer de scier la branche sur laquelle ils sont assis? Les propositions techniques ne dissimuleraient-elles pas des enjeux politiques à faire trancher et assumer par le politique?»

Du côté des cadres intermédiaires, on regrette aussi: «Nous avons une connaissance très concrète du terrain, des enjeux RH et des impacts sur les prestations. Nous aurions pu apporter des propositions construc-

## «La première mesure d'économie pourrait être d'arrêter d'engager des externes.»

**Romain de Sainte Marie**  
Député socialiste

tives», explique Noémie Espirito, présidente du GCA (Groupement des cadres de l'administration). Elle poursuit: «Pourquoi faire payer uniquement les employés? D'autres leviers existent: prioriser les investissements, repenser les dépenses structurelles.»

Écho identique de l'Union des cadres de l'administration: «Nous respectons le choix du Conseil d'État, explique sa coprésidente Emmanuelle Lo Verso, mais nous soumettrons nos idées au groupe de travail.» Qu'est-ce que les hauts fonctionnaires attendent du groupe? «Des mesures concrètes applicables, réfléchies, n'entravant pas les missions régaliennes de l'État, ce qui ne doit pas l'empêcher de réfléchir aux missions qui sont les siennes.»

## Cadres questionnés

En revanche, des centaines de questionnaires ont été envoyés aux hauts cadres, leur demandant de formuler des propositions à faire figurer au plan d'économie. C'est un document de quatre pages qui demande aux destinataires d'explorer toutes «mesures d'économie, d'efficacité, de valeur ajoutée, de réduction de charges», mais aussi de formuler des propositions «de revenus supplémentaires», ce qui semble s'écarter du cadre évoqué officiellement par le Conseil d'État.

Le reste du document est technique, puisqu'on demande au contributeur de définir les répercussions des mesures proposées, sans oublier leur «nature comptable à trois positions», ni les «offices concernés (CR à quatre positions si connues!)», une autre référence au code comptable de l'État.

Mention spéciale novlangue à l'injonction suivante: «De quoi est composé le coût actuel de la prestation sous-jacente?» Ironie mise à part, le document est très opérationnel, histoire d'en faciliter l'exploitation, ce qui tranche avec une consultation massive du personnel sur le même sujet en 2016, très peu utilisée.

Donnerstag, 27. November 2025

# Noch eine Absage ans Ständemehr

*Der Bundesrat lehnt die Kompass-Initiative ab*

ANDRI ROSTETTER

Für Liebhaber direktdemokratischer Spezialfälle ist die sogenannte Kompass-Initiative ein Leckerbissen. Auslöser der Initiative ist das neue Vertragspaket zwischen der Schweiz und der EU. Dass am Ende das Volk über die EU-Verträge abstimmen kann, steht fest. Die grosse Frage ist jedoch, ob das Volksmehr allein genügt, oder ob zusätzlich auch die Mehrheit der Kantone Ja sagen muss.

Hier kommt die Kompass-Initiative ins Spiel. Sie will nachträglich eine zweite Abstimmung über das Vertragspaket erzwingen, falls es bei der ersten Abstimmung ohne Ständemehr angenommen würde. Hinter der Initiative steht ein EU-kritisches Komitee um Alfred Gantner, Urs Wietlisbach und Marcel Erni, die Gründer des Finanzdienstleisters Partners Group.

## Inkonsistente Argumentation

An diesem Mittwoch hat sich der Bundesrat mit der Initiative befasst. Er empfiehlt dem Parlament, das Volksbegehren ohne Gegenvorschlag abzulehnen. Der Entscheid ist eine weitere Wegmarke in einer sehr volatilen Debatte.

Im Juni 2024 kam das Bundesamt für Justiz in einem Gutachten zu dem Schluss, dass das EU-Paket nicht dem Ständemehr unterstellt werden muss. Der Bundesrat zeigte sich von der Argumentation nicht überzeugt und wollte sich offenhalten, ob er doch für ein Ständemehr plädieren will.

Im April dieses Jahres machte der Bundesrat dann klar, dass er die Verträge doch nicht dem Ständemehr unterstellen will. Der Entscheid kam zu einem überraschend frühen Zeitpunkt. Die Vertragstexte waren damals noch unter Verschluss, eine transparente Herleitung des bundesrätlichen Beschlusses war praktisch unmöglich.

Vor kurzem sagte Verteidigungsminister Martin Pfister, es handle sich beim Ständemehr nicht um eine politische, sondern um eine juristische Frage. Aussenminister Ignazio Cassis behauptete vor ein paar Monaten genau das

Gegenteil: Der Bundesrat habe sich auch aus «politisch-taktischen Gründen» gegen das Ständemehr entschieden.

Hintergrund des Hin und Her dürfte unter anderem die Uneinigkeit des Bundesrats sein. Im April haben sich Ignazio Cassis (FDP), Martin Pfister (Mitte) sowie Beat Jans und Elisabeth Baume-Schneider (beide SP) gegen ein Ständemehr gestellt. Albert Rösti und Guy Parmelin (beide SVP) und Karin Keller-Sutter (FDP) haben sich hingegen für ein doppeltes Mehr ausgesprochen.

## Warnung vor dem Einzelfall

Neuerdings argumentiert die Landesregierung sowohl politisch-taktisch als auch juristisch. Erstens habe es in der jüngeren Vergangenheit mehrere Anläufe gegeben, das Staatsvertragsreferendum auszubauen, schreibt der Bundesrat in seiner Mitteilung vom Mittwoch. Sämtliche Anläufe seien gescheitert und vom Parlament sowie von Volk und Ständen abgelehnt worden. «Der Bundesrat schliesst daraus, dass der Ausbau des Staatsvertragsreferendums nicht mehrheitsfähig ist.»

Zweitens sei ein Ständemehr nur dann möglich, wenn ein Staatsvertrag einen «schwerwiegenden Eingriff in die innere Struktur der Schweiz mit sich bringt oder eine grundlegende Neuorientierung der schweizerischen Aussenpolitik bewirkt». Beim EU-Vertragspaket seien die Voraussetzungen nicht erfüllt.

Drittens warnt der Bundesrat davor, die Debatte über das Ständemehr bei Staatsverträgen an einen Einzelfall zu koppeln. «Die Konsequenzen wären weitreichend und gehen deutlich über die Frage hinaus, ob das Paket Schweiz-EU dem obligatorischen oder dem fakultativen Referendum unterliegen soll.»

Tatsächlich wäre dies der Fall, sollte die Kompass-Initiative dereinst an der Urne angenommen werden. Zunächst muss aber das Parlament entscheiden, in welcher Form das EU-Paket an die Urne kommt: mit fakultativem oder obligatorischem Referendum. Das Volk dürfte frühestens 2027 darüber abstimmen. Wann die Kompass-Initiative an der Reihe ist, steht noch nicht fest.



# Emploi

## Huit entreprises genevoises récompensées pour l'excellence de leur formation professionnelle

**Apprentissage** Taux de réussite des apprentis, qualité de l'encadrement ou encore conformité des salaires, les critères sont stricts pour décrocher le Prix de l'entreprise formatrice. Pour les lauréats, c'est une véritable reconnaissance.

**Iris Mizrahi**  
Office pour l'orientation,  
la formation professionnelle  
et continue (OFPC) Genève

Mardi soir, dans le cadre de la Cité-métiers.ch, l'expo 2025 à Palexpo Genève, le Prix de l'entreprise formatrice 2025 (PEF) a été décerné à huit entreprises genevoises représentant les sept pôles de formation, ainsi qu'à une grande entreprise. La notion de «plaisir à transmettre» se retrouve chez chacune d'entre elles. Présentation des lauréates 2025.

### — Pôle Santé

**Cabinet Dentaire Versoix Centre**  
Véritable pépinière de formation, ce cabinet, composé d'une équipe soudée, forme des apprenties assistantes dentaires depuis plus de vingt-cinq ans. C'est d'ailleurs l'une des anciennes apprenties qui en devient la formatrice officielle, accompagnant jusqu'à la réussite de leur CFC des jeunes au parcours de vie parfois chahuté.  
La transmission du métier est portée par des valeurs humaines qui font de ce lieu un havre de patience et d'empathie, comme l'affirme le docteur Damien Ménard Durand, dentiste et formateur: «On apprend bien, avec du plaisir.»

### — Pôle Construction

**Righi SA**  
Active dans le domaine de la plâtrerie, de la peinture et de la pose de papiers peints, cette entreprise met un point d'honneur à intégrer pleinement ses apprentis dans les équipes et à les considérer comme de véritables collaborateurs. Encadrés, soutenus et évalués par des formateurs attentifs aux moindres difficultés, les apprentis bénéficient si besoin de cours de soutien.  
«Je les encourage à toujours faire mieux, insiste Paulo Carvalho, directeur et formateur. Leur réussite est un gage de continuité et de relève qualifiée.»



Les lauréats des meilleures entreprises formatrices genevoises 2025 posent avec leurs apprentis à Palexpo, dans le cadre du salon Cité-métiers.ch, l'expo. TheSunnyLab.com

**«Leur réussite est un gage de continuité et de relève qualifiée.»**

**Paulo Carvalho**  
Directeur de Righi SA et formateur.

### — Pôle Nature et Environnement

**Perspectives Paysage**  
«Dans une petite entreprise, on touche à tout en passant par tous les postes», décrit Baptiste Garboli, patron et architecte paysagiste. Résolument tournée vers la valorisation des jeunes, cette entreprise à taille humaine s'est lancée récemment dans la formation et accueille volontiers des stagiaires. La diversité des chantiers lui permet d'explorer les domaines de l'horticulture et de la maçonnerie. Savoir-faire technique, sens esthétique et respect de l'environnement sont au cœur de la formation.

### — Pôle Services et Hôtellerie/Restauration

**L7 Coiffure S.à.r.l.**  
Dans un secteur où le taux d'échec aux examens est important, ce salon affiche un taux de réussite de 100%. Son engagement auprès des jeunes en rupture, sa capacité à former de l'AFP au CFC témoignent d'un suivi remarquable que reconnaissent volontiers tous les apprentis. Ceux-ci relèvent aussi l'ambiance familiale, respectueuse et professionnelle du salon. «Avec cette génération, il faut de l'écoute, de la douceur, de la bienveillance et beaucoup de patience», admet Dragica Pantic, cofondatrice du salon.

### — Pôle Commerce

**Kurz SA Bijouterie**  
Spécialisée dans les perles et les diamants, l'entreprise forme des gestionnaires du commerce de détail dans ses deux magasins à Ballexert et à Confédération Centre. La qualité exceptionnelle de son encadrement profondément humain a été relevée par le jury du PEF. Ramiro Medinaceli, le formateur, insiste sur l'écoute et la considération, et concède volontiers apprendre de ses apprentis l'indulgence. «Les jeunes sont aujourd'hui plus ouverts, perspicaces, proactifs. Ils ont une remarquable vitesse d'assimilation et d'exécution. Cela rend

la formation d'autant plus intéressante.»

### — Pôle Technique

**Infomaniak Network SA**  
Spécialisée dans l'hébergement web et pionnière dans le développement de solutions éthiques, l'entreprise forme des apprentis informaticiens et opérateurs en informatique. Dans un cadre de travail original composé de multiples salles à thème extravagantes, tout le monde se tutoie, du CEO à l'apprenti. «Cela n'empêche pas d'être exigeant et cadrant dès le premier jour», précise Matteo Di Maglie, *customer success manager* et formateur.

### — Pôle Arts

**Fondation Théâtre de Carouge – Atelier de Genève**  
Bien au-delà de la création et de la diffusion de spectacles, l'engagement de la fondation pour la transmission des savoir-faire est au cœur de sa mission. Elle est même devenue une référence pour la formation des métiers techniques dits «de l'ombre», indispensables à la scène, mais souvent méconnus du public. Encadrant les apprentis techniciens dans une atmosphère chaleureuse, Simon George, directeur technique, et Manu Rutka, régisseur général, y sont perçus par leurs apprentis comme des mentors.

### — Prix Grandes Entreprises

**Givaudan Suisse SA**  
Engagée depuis de nombreuses années dans la formation professionnelle, l'entreprise a déjà accompagné plusieurs dizaines d'apprentis vers la réussite dans différents domaines. Elle porte une attention particulière aux métiers techniques comme celui de laborantin CFC. «Ce prix est une fierté pour l'ensemble des formateurs et des apprentis», se réjouit Fabrice Prian, chimiste et formateur.



# La Chine prête à dominer l'univers de l'IA

**TECHNOLOGIE** Après le lancement fracassant de DeepSeek en début d'année, le modèle chinois Kimi montre l'avance prise par l'Empire du Milieu. La bataille se déroule surtout sur le terrain de l'open source

ANOUGH SEYDTAGHIA

Ce n'était pas qu'un feu de paille. Fin janvier 2025, la Chine stupéfiait la planète de l'intelligence artificielle en lançant DeepSeek-R1, un modèle de langage extrêmement performant, conçu avec des moyens en apparence dérisoires. Depuis, l'Empire du Milieu a peu fait parler de lui sur ce marché, du moins sur celui des applications grand public. Mais de manière progressive, et sans éclat, des acteurs chinois sont en train de préparer leur domination sur ce secteur, via une stratégie différente de celles des géants américains.

DeepSeek-R1 n'avait pas seulement attiré les projecteurs par le peu de moyens financiers et technologiques employés. Le modèle de langage (LLM) avait aussi suscité l'intérêt par le fait qu'il est open source et à poids libre – en résumé, cela permet d'accéder aux paramètres de pondération et de les réutiliser et modifier avec un grand degré de liberté – comme le modèle suisse Apertus. Récemment, la start-up chinoise Moonshot AI a lancé un autre modèle de langage, Kimi K2 Thinking.

## Une «évolution silencieuse et régulière»

Soutenue notamment par le géant Alibaba, la société chinoise a réussi l'exploit de lancer un modèle qui rivalise, voire dépasse sur certains points, des modèles de pointe d'OpenAI et d'Anthropic. «La plus grande histoire de l'IA n'est pas un modèle commercial – mais une évolution silencieuse et régulière que les médias semblent presque totalement ignorer», écrivait récemment Marcel Salathé sur LinkedIn. Je parle de l'énorme poussée des modèles chinois à poids ouvert. Le dernier en haut du classement est Kimi K2 Thinking. C'est un LLM à poids ouvert, basé sur l'architecture DeepSeek V3/R1, mais nettement plus performant. Il est aussi plus grand (1 trillon de paramètres



Un robot d'inspection équipé de la technologie de DeepSeek, utilisé dans une centrale électrique. (CHUZHOU, 2 AVRIL 2025/SONG WEIXING/VCG VIA GETTY IMAGES)

contre 671 milliards pour DeepSeek), et vraisemblablement entraîné avec plus de données et/ou de meilleure qualité [...]. Nous avons maintenant un modèle à poids ouvert qui aurait été à la pointe de la technologie il y a quelques semaines, et qui surpasse déjà Claude [d'Anthropic] et Grok [d'Elon Musk]. Gratuitement.»

Pourquoi est-ce si important, comme le dit le professeur de l'EPFL et codirecteur du AI Center? Car ces LLM open source commencent à être adoptés en masse en Asie et en Afrique, notamment, offrant à leurs concepteurs chinois

une influence considérable. Il y a quelques jours, une étude réalisée par le Massachusetts Institute of Technology et la start-up d'IA open source Hugging Face montrait que, pour la première fois, la part totale des téléchargements de nouveaux modèles open source chinois avait dépassé celle des modèles américains – tels Llama de Meta. Alors qu'OpenAI, Google ou Microsoft privilégient des modèles fermés, la Chine encourage les modèles ouverts et gratuits.

Même des géants américains de la technologie s'intéressent de près à ce qui se fait en Chine. Fin

octobre, Brian Chesky, cofondateur et directeur d'Airbnb, affirmait que sa société utilisait les modèles Qwen d'Alibaba pour faire tourner son service clients basé sur l'intelligence artificielle.

## L'importance de l'électricité

Les restrictions américaines sur l'exportation de puces, notamment de Nvidia, vers la Chine ont dopé l'innovation dans l'Empire du Milieu. «Les laboratoires chinois spécialisés dans l'IA, initialement motivés par la crainte d'être mis à l'écart, ont réagi par une vague d'innovations, produisant à la fois des

modèles ouverts de classe mondiale tels que Qwen, DeepSeek, GLM et Kimi, et des puces nationales qui alimentent de plus en plus la formation et l'inférence de ces modèles», écrivaient récemment les spécialistes de Hugging Face, qui avertissaient: «Aujourd'hui, la nouvelle génération de modèles d'IA chinois à poids ouvert commence à être alimentée par des puces chinoises.»

La Chine monte clairement en puissance de manière globale. «Les électrons, les semi-conducteurs et les données sont le nouveau pétrole, et la Chine devance

tous ses concurrents dans la course à l'exploitation de cet avantage. L'IA est essentiellement une industrie sino-américaine. Les Etats-Unis pourraient bientôt se heurter à des contraintes physiques dans le développement de leurs capacités, et ce plus tôt qu'on ne le pense. Pendant ce temps, la Chine dispose d'une marge de manœuvre bien plus large pour développer des centres de données et, surtout, pour les alimenter en électricité», écrivait début novembre dans une note Yves Bonzon, responsable des investissements chez Julius Baer.

**«Les Etats-Unis pourraient bientôt se heurter à des contraintes physiques dans le développement de leurs capacités»**

YVES BONZON, RESPONSABLE DES INVESTISSEMENTS CHEZ JULIUS BAER

De quoi faire dire récemment à Jensen Huang, directeur de Nvidia, que «la Chine accuse un retard de quelques nanosecondes sur les Etats-Unis en matière d'IA. Il est essentiel que les Etats-Unis prennent les devants et s'attachent les services des développeurs du monde entier.» En mai dernier, Brad Smith, président de Microsoft, avait affirmé devant le Sénat américain que le «facteur décisif» serait de savoir quelle technologie, chinoise ou américaine, sera «la plus largement adoptée dans le reste du monde». Il n'avait même pas mentionné une Europe qui, malgré les progrès réalisés notamment par la société française Mistral, est aujourd'hui reléguée au rang de spectatrice. ■