

Analyse de la concurrence entre le secteur public et privé à Genève

2025

Sur mandat de la FER Genève

20.08.2025

Éditeur

BAK Economics AG

Personne de contact

Dr. Mathieu Resbeut, chef de projet

T +41 61 279 97 06

mathieu.resbeut@bak-economics.com

Adresse

BAK Economics AG

Elisabethenanlage 7

CH-4051 Bâle

T +41 61 279 97 00

info@bak-economics.com

www.bak-economics.com

Rédaction

Dr. Mathieu Resbeut

Karin Roth

Dr. Andreas Streich

Mandant

FER Genève

Dans cette publication, les personnes et les fonctions sont désignées au masculin générique au lieu de la forme double. Les termes utilisés dans la présente publication désignent aussi bien les hommes que les femmes.

Copyright

Tous les contenus de cette étude, en particulier les textes et les graphiques, sont protégés par des droits d'auteur. Les droits d'auteur sont détenus par BAK Economics AG. L'étude peut être citée avec indication de la source ("Source : BAK Economics").

Copyright © 2025 by BAK Economics AG

Tous droits réservés

L'essentiel en bref

Le rapport met en lumière une montée significative de la part du secteur public dans l'économie genevoise, qui représente 18 % de l'emploi total en 2022, nettement supérieure à la moyenne des cantons de référence (15 %). Entre 2012 et 2022, la croissance annuelle de l'emploi public à Genève a atteint 2,1 %, bien au-delà de la croissance privée (1,5 %) et de la croissance suisse. Cette dynamique se concentre principalement dans l'administration publique, l'enseignement, et surtout la santé humaine et l'action sociale, domaines dans lesquels la part du public excède largement celle observée dans d'autres cantons. Par ailleurs, une forte pression sur le marché du travail est observée, avec une demande accrue du secteur public pour des profils très qualifiés et des délais de recrutement plus courts que dans le privé, suggérant un avantage concurrentiel du secteur public dans ce domaine.

Genève se positionne au deuxième rang en termes de part d'emploi public et de croissance de ce secteur parmi les cantons de comparaison que sont Zurich, Bâle-Ville, Berne, Vaud et Neuchâtel. La progression est également significative en nombre d'emploi par habitant, avec 10,9 emplois publics supplémentaires pour 1 000 habitants entre 2012 et 2022. En parallèle, la croissance du secteur privé à Genève est plus modérée, amplifiant l'écart avec les autres cantons de comparaison. Enfin, le rapport note que les offres d'emploi dans le domaine public ont crû fortement depuis 2020, avec un besoin croissant de personnel diplômé et des délais de recrutement plus courts.

Analyse de cas : petite enfance

La branche de la petite enfance a connu une forte expansion avec une croissance de 5,7 % annuelle de l'emploi à Genève, nettement plus élevée que celle de l'économie globale. Cette croissance est portée en majeure partie par les structures publiques et associatives subventionnées. L'introduction en 2020 d'une loi imposant des conditions plus strictes de travail alignées sur le secteur public soulève des enjeux de concurrence renforcée entre crèches privées et publiques. En termes de contribution à la croissance, c'est le secteur public qui joue le rôle majeur depuis 2019, tandis que la contribution des entreprises privées à but lucratif reste faible.

Analyse de cas : soins à domicile

Le secteur des soins à domicile à Genève affiche une croissance modérée (2,3 % annuelle) par rapport à la moyenne suisse (4,8 %). La majorité des prestations est assurée par l'IMAD. À Genève, 75 % des emplois sont dans des entreprises à but non lucratif ou de droit public, soit une proportion plus élevée que dans les cantons de comparaison. Dans le canton de Genève, les entreprises à but non lucratif et celles de droit public possèdent une part du personnel inférieure à leur part des charges du personnel. Cet écart est sensiblement supérieur à la moyenne des cantons de comparaison et à la moyenne suisse. Par ailleurs, la part des heures facturées des entreprises à but non lucratif et celles de droit public est sensiblement à leur part de l'emploi. Il est également à noter que le nombre de nouveaux emplois liés aux soins est nettement inférieur dans le secteur public genevois par rapport aux autres cantons et par rapport au secteur privé genevois dans le domaine des soins à domicile.

Analyse de cas : établissements médico-sociaux (EMS)

Les EMS à Genève se caractérisent par une quasi-absence d'acteurs privés non subventionnés (0,3% de l'emploi), tandis que le reste des emplois relèvent d'établissements publics ou subventionnés. Ce résultat se situe bien au-delà de la moyenne suisse et des cantons de comparaison. De plus, les coûts par résident sont nettement supérieurs (+60% pour les coûts totaux) par rapport aux moyennes nationales. La loi genevoise interdit désormais l'externalisation des services hôteliers (nettoyage, blanchisserie, restauration). Cependant, Genève présente une spécialisation marquée dans ces activités, avec un marché faiblement concentré et une croissance annuelle de 2,2 % (supérieure à la moyenne suisse).

Analyse de cas : activités pour la santé humaine

Le domaine santé humaine, incluant les hôpitaux, connaît à Genève un taux de croissance de l'emploi de 2,7 %, proche de la moyenne suisse. Le canton se distingue cependant par une part publique (45,5 %) nettement supérieure à la moyenne suisse (28%) et aux cantons de comparaison. Les Hôpitaux Universitaires de Genève, principal acteur public dans le canton de Genève, affichent des charges salariales par poste plus élevées que les principaux hôpitaux universitaires suisses et bénéficient d'une capacité de recrutement plus rapide que les établissements privés, que ce soit pour des fonctions administratives ou celles liées aux soins. De plus, les hôpitaux publics offrent plus de postes à temps partiels que les établissements privés. Ces indices tendent à montrer que le secteur public possède une attractivité supérieure sur le marché de l'emploi.

Table des matières

1	Avant-propos	9
2	Analyse générale	11
3	Analyse détaillée	14
3.1	Analyse de cas : petite enfance	21
3.2	Analyse de cas : soins à domicile	25
3.3	Analyse de cas : établissements médico-sociaux.....	31
3.4	Analyse de cas : activités pour la santé humaine	36
4	Synthèse	44
5	Liste des sources	45

Liste des tableaux

Tab. 3-1	Contribution à la croissance de l'emploi dans les crèches	24
Tab. 3-2	Contribution à la croissance de l'emploi selon les périodes	28
Tab. 3-3	Pourcentage de nouveaux emplois selon la fonction (2012-2023)	30
Tab. 3-4	Analyse de la spécialisation	34

Liste des figures

Fig. 2-1	Part du secteur public dans l'économie, 2022	11
Fig. 2-2	Croissance annualisée du secteur public et privé, 2012-2022	12
Fig. 2-3	Emploi du secteur public par habitant, 2012-2022	12
Fig. 2-4	Evolution de l'emploi du secteur public par habitant, 2012-2022.....	13
Fig. 3-1	Part du secteur public dans chaque branche, canton de Genève et moyenne des cantons de référence, 2022	14
Fig. 3-2	Contribution à la croissance de l'emploi du secteur public, 2012- 2022.....	16
Fig. 3-3	Evolution de l'emploi de l'administration par habitant, 2012-2022	17
Fig. 3-4	Nombre d'annonces nouvellement publiées, 2012-2024	18
Fig. 3-5	Degré de formation recherché par l'administration publique, 2012- 2025.....	19
Fig. 3-6	Nombre médian de jours en ligne pour toutes les annonces, 2012- 2024.....	20
Fig. 3-7	Part des différentes formes juridiques, 2022	22
Fig. 3-8	Contribution à la croissance des différentes formes juridiques, 2012-2022	23
Fig. 3-9	Part de l'emploi des entreprises à but non lucratif et celles de droit public.....	26
Fig. 3-10	Ecart entre la part des charges de personnel et la part de l'emploi des entreprises à but non lucratif et celles de droit public	27
Fig. 3-11	Ecart entre la part de l'emploi et la part des heures facturées des entreprises à but non lucratif et celles de droit public	27
Fig. 3-12	Contribution à la croissance de l'emploi, 2012-2023	28
Fig. 3-13	Nombre d'annonces nouvellement publiées, 2012-2022	29
Fig. 3-14	Part de l'emploi selon le statut juridico-économique, 2023	32
Fig. 3-15	Coûts par clients, charges totales et charges hotellières, différence par rapport à la moyenne suisse, 2023.....	33
Fig. 3-16	Part de l'emploi selon les formes juridiques, activités pour la santé humaine, 2022.....	37
Fig. 3-17	Croissance de l'emploi du secteur public et privé, - activités pour la santé humaine, 2012-2022	38
Fig. 3-18	Comparaison des charges salariales des hôpitaux universitaires, 2019-2024	39
Fig. 3-19	Nombre d'annonces nouvellement publiées pour hôpitaux, 2014- 2024.....	40
Fig. 3-20	Duré médiane de publication (en jours) d'une offre d'emploi.....	41
Fig. 3-21	Analyse des offres d'emploi dans les hôpitaux selon la fonction.....	42
Fig. 3-22	Charge de travail minimale pour les postes annoncés - hôpitaux publics et privés.....	43

Liste des abréviations

AFP	Attestation (fédérale) de Formation Professionnelle
CCT	Convention collective de travail
CFC	Certificat fédéral de capacité
CHF	Franc suisse
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
EMS	Établissements médico-sociaux
EPT	Équivalents plein temps
FER	Fédération des Entreprises romandes
HUG	Hôpitaux universitaires de Genève
IHH	Indice de Herfindahl-Hirschmann
IMAD	Aide et soins à domicile du canton de Genève
LAMal	Loi fédérale sur l'assurance-maladie
LQ	Quotient de localisation
LUP	Logements d'utilité publique
NOGA	Nomenclature générale des activités économiques
OFS	Office fédéral de la statistique
PL	Projet de loi
RTS	Radio Télévision Suisse
SILC	Enquête sur les revenus et les conditions de vie
SOMED	Statistique des institutions médico-sociales
STATENT	Statistique structurelle des entreprises
TPG	Transports publics genevois
USB	Hôpital universitaire de Bâle
USZ	Hôpital universitaire de Zurich

1 Avant-propos

Contexte

Les politiques d'internalisation et de soutien structurel aux acteurs publics peuvent générer une distorsion de concurrence préjudiciable à l'économie privée à Genève. En retirant du marché certains services autrefois ouverts à la sous-traitance (nettoyage, sécurité, restauration, etc.), ces choix réduisent l'espace économique disponible pour les entreprises privées. De plus, la garantie publique de déficit accordée à certaines entités (IMAD), les exonérations fiscales (fondations HMB, LUP) ainsi que l'avantage salarial des institutions publiques peuvent contribuer à créer des inégalités de traitement et, par conséquent, freinent la concurrence.

Parallèlement, le secteur privé fait face à une pression accrue sur le marché de l'emploi : les conditions de travail et les salaires attractifs du secteur public (HUG, Ville de Genève) attirent la main-d'œuvre qualifiée, ce qui peut également accentuer les difficultés de recrutement et pèse sur la rentabilité des entreprises. Cette dynamique suscite de fortes préoccupations pour les acteurs privés, en particulier dans les secteurs où l'équilibre économique repose sur des marges réduites et sur une concurrence équitable.

Objectif de l'étude et problématique

L'objectif de l'étude est d'analyser la tendance à l'internalisation d'activités par le secteur public et d'examiner la concurrence entre les secteurs public et privé (prestation de services et demande de main-d'œuvre).

Cadre d'analyse et structure de l'étude

À cette fin, BAK a élaboré un cadre d'analyse ainsi qu'une approche méthodologique reposant sur différentes sources de données (emploi, salaires, informations financières, analyse des offres d'emploi). L'objectif est de comparer, à l'aide de statistiques, les différences structurelles, salariales et celles liées au marché du travail (compétences recherchées, durée de publication des offres, etc.).

Le canton de Genève est mis en parallèle avec un groupe de cantons ainsi qu'avec la Suisse dans son ensemble. Le groupe de comparaison comprend Zurich, Bâle-Ville, Berne, Neuchâtel et Vaud. Des analyses qualitatives, destinées à mettre en perspective et à contextualiser les résultats, sont également intégrées au rapport.

Les statistiques sur l'emploi, les salaires et les données financières proviennent de l'OFS ainsi que de diverses autres sources (entreprises, statistiques cantonales, etc.). L'analyse est complétée par l'outil BAKANalytics, qui fournit une évaluation factuelle de la demande sur le marché du travail à partir des offres d'emploi.

Cette approche permet d'adopter à la fois une perspective macroéconomique et microéconomique sur le marché du travail dans le canton de Genève. Elle examine non seulement les profils recherchés par le secteur public, mais aussi les compétences spécifiques demandées par certaines entités publiques.

Grâce à cette démarche, il est possible d'identifier les tendances en matière d'internalisation et de concurrence dans les services — par exemple lorsqu'une commune, le canton ou une institution publique publie des offres pour des profils particuliers — ainsi que la concurrence sur le marché de la main-d'œuvre, notamment à travers l'analyse de la durée de publication des offres d'emploi.

Ainsi, l'approche adoptée par BAK n'a pas de caractère normatif : elle ne se prononce ni sur la pertinence d'internaliser une activité, ni sur les décisions politiques en la matière. Elle fournit en revanche une base statistique objective, destinée à éclairer les prises de position et les choix politiques.

L'étude est organisée de la manière suivante :

- **Le premier chapitre** analyse la structure économique du canton de Genève et met en évidence le poids du secteur public. L'objectif est d'identifier les différences structurelles et dynamiques entre Genève et le groupe de comparaison.
- **Le deuxième chapitre** propose une analyse plus détaillée du secteur public, en soulignant les domaines où l'emploi public a fortement progressé et où sa part est particulièrement élevée. Ce chapitre inclut également l'examen de quatre cas concrets proposés par la FER Genève : la petite enfance, les soins à domicile, les établissements médico-sociaux (EMS) ainsi que les activités de santé humaine, avec un accent particulier sur les hôpitaux.

2 Analyse générale

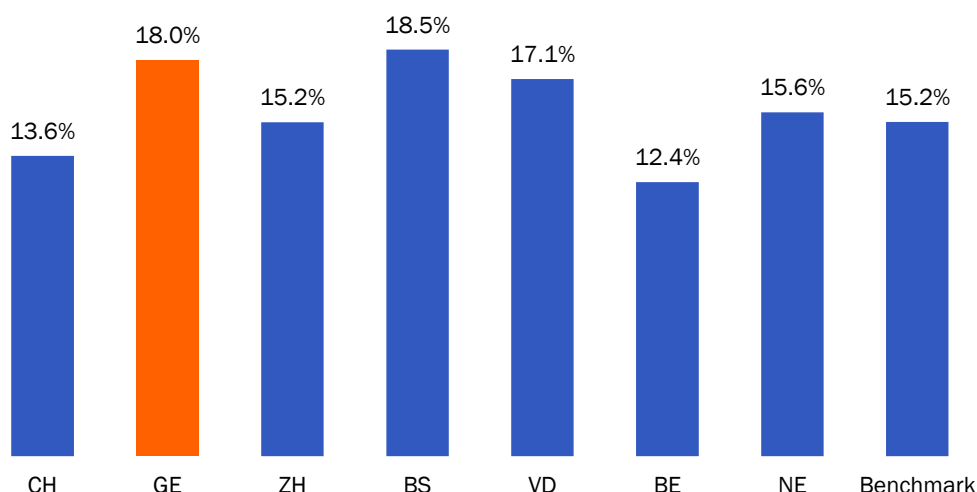
Contexte

L'objectif est d'identifier les différences structurelles et les dynamiques générales du secteur public entre le canton de Genève, le groupe de comparaison et la moyenne suisse.

Analyse

Au sein du groupe de comparaison, le canton de Genève présente en 2022 la deuxième plus forte proportion du secteur public (18 %), derrière Bâle-Ville et devant le canton de Vaud. La moyenne des cantons de comparaison s'élève à 15,2 %. Afin de garantir la fiabilité de l'analyse, l'administration fédérale a été exclue du calcul.

Fig. 2-1 Part du secteur public dans l'économie, 2022



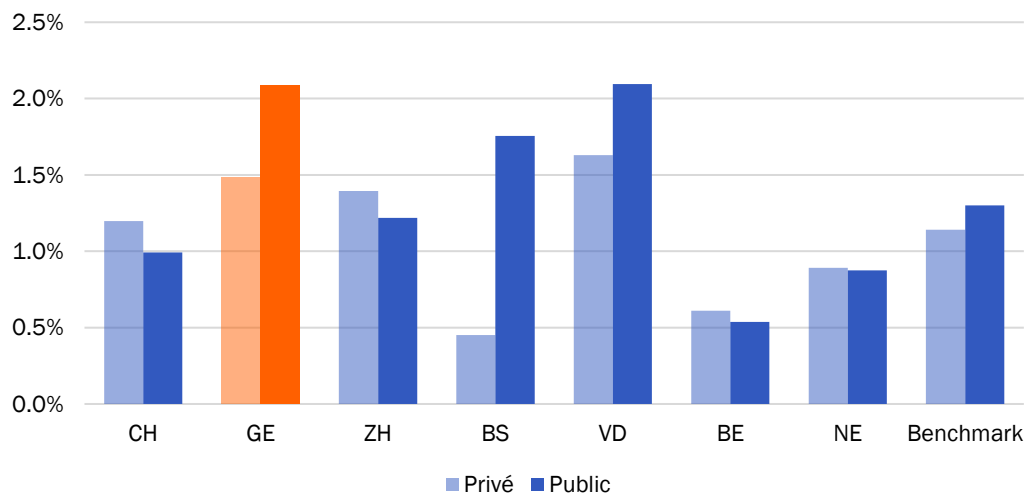
Rem. : sans l'administration fédérale ; part de l'emploi (EPT) ; CH sans GE
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

En termes de croissance de l'emploi, Genève se classe au deuxième rang derrière le canton de Vaud, bien que l'écart reste peu significatif. Entre 2012 et 2022, l'emploi dans le secteur public genevois a progressé en moyenne de 2,1 % par an. À titre de comparaison, la croissance annuelle moyenne s'établit à 1 % pour l'ensemble de la Suisse et à 1,3 % pour la moyenne des cantons de comparaison.

La croissance de l'emploi dans le secteur privé à Genève est également la deuxième plus élevée, avec 1,5 %. Elle demeure toutefois inférieure à celle du secteur public. Comparée à celle des cantons de référence et à la moyenne suisse, l'écart de croissance entre les secteurs public et privé est nettement plus marqué à Genève.

En conséquence, la part du secteur public a fortement progressé entre 2012 et 2022 dans le canton. Seul Bâle-Ville a enregistré une augmentation encore plus importante. À l'inverse, la part du secteur public a reculé en moyenne suisse ainsi que dans plusieurs cantons du groupe de comparaison, notamment Zurich, Berne et Neuchâtel.

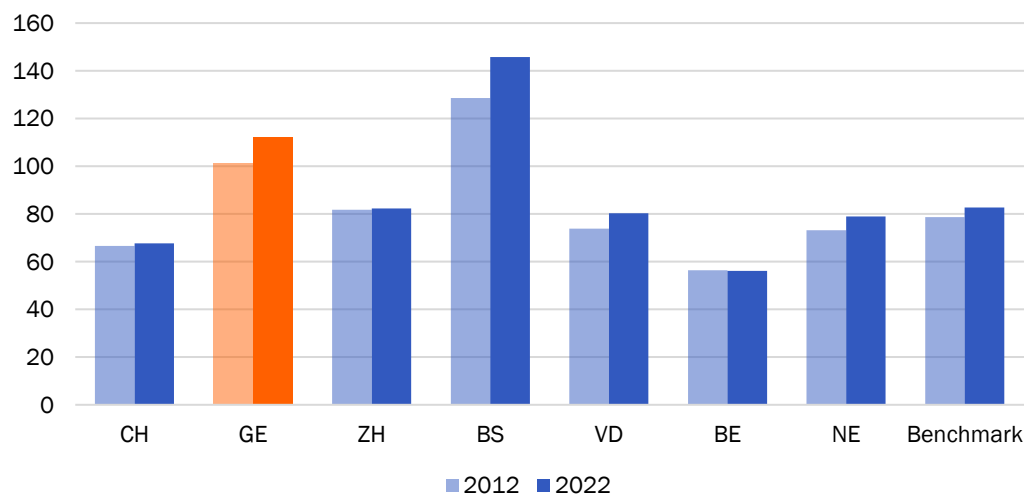
Fig. 2-2 Croissance annualisée du secteur public et privé, 2012-2022



Rem. : sans l'administration fédérale ; croissance annualisée de l'emploi (EPT) 2012-2022 ; CH sans GE
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

En comparant le nombre d'emplois dans le secteur public par rapport à la population, le canton de Genève se classe également au deuxième rang, derrière Bâle-Ville. Genève compte 112 emplois publics pour 1 000 habitants, contre 68 pour la moyenne suisse et 83 pour la moyenne des cantons de comparaison. Ainsi, le canton de Genève dispose de 1,3 fois plus d'emplois dans le secteur public que la moyenne de ces cantons.

Fig. 2-3 Emploi du secteur public par habitant, 2012-2022

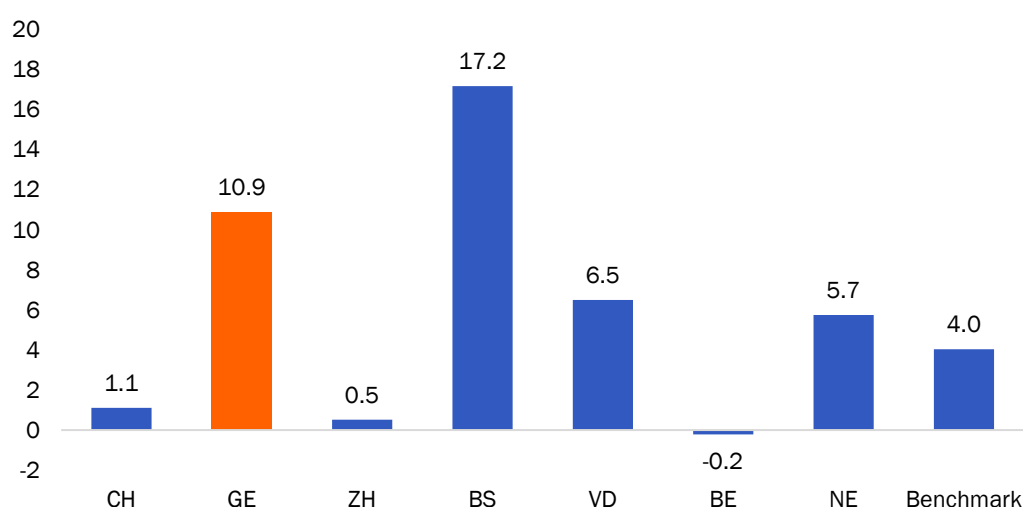


Rem. : sans l'administration fédérale ; emploi public (EPT) pour 1000 habitants ; CH sans GE
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

En termes de croissance, le nombre d'emplois pour 1 000 habitants a fortement augmenté à Genève. En 2022, cela représente 10,9 emplois à plein temps supplémentaires pour 1 000 habitants par rapport à 2012. Cette évolution indique que l'augmentation de l'emploi dans le secteur public a été proportionnellement plus importante que celle de la population. Seul le canton de Bâle-Ville affiche une progression plus élevée. Cette croissance est près de trois fois supérieure à la moyenne des cantons de comparaison et dix fois supérieure à la moyenne suisse.

Il convient de noter qu'à l'exception du canton de Berne, tous les autres cantons de comparaison connaissent également une augmentation de l'emploi dans le secteur public supérieure à celle de leur population.

Fig. 2-4 Evolution de l'emploi du secteur public par habitant, 2012-2022



Rem. : sans l'administration fédérale ; emploi public créé (EPT) pour 1000 habitants ; CH sans GE
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Principaux points à retenir

- La part du secteur public dans le canton de Genève est plus importante comparativement aux cantons de comparaison.
- La croissance de l'emploi est du secteur public est comparativement plus importante que dans les cantons de comparaison.
- Par conséquent, la part du secteur public augmente de manière plus que proportionnelle par rapport aux cantons de comparaison.
- Pourquoi est-ce le secteur public dans le canton de Genève est si important et augmente proportionnellement plus fortement ?

3 Analyse détaillée

Contexte

L'analyse générale présentée dans le chapitre précédent a permis de mettre en évidence des différences de structure et de dynamique entre les différents cantons de comparaison. Cependant, seule une analyse détaillée permet de tirer des conclusions solides sur les causes et les phénomènes à l'origine de ces écarts.

Dans la première section, les principales branches contribuant à la croissance du secteur public dans le canton de Genève seront identifiées et comparées aux cantons de référence. Les sections suivantes analysent différents cas significatifs dans le contexte genevois.

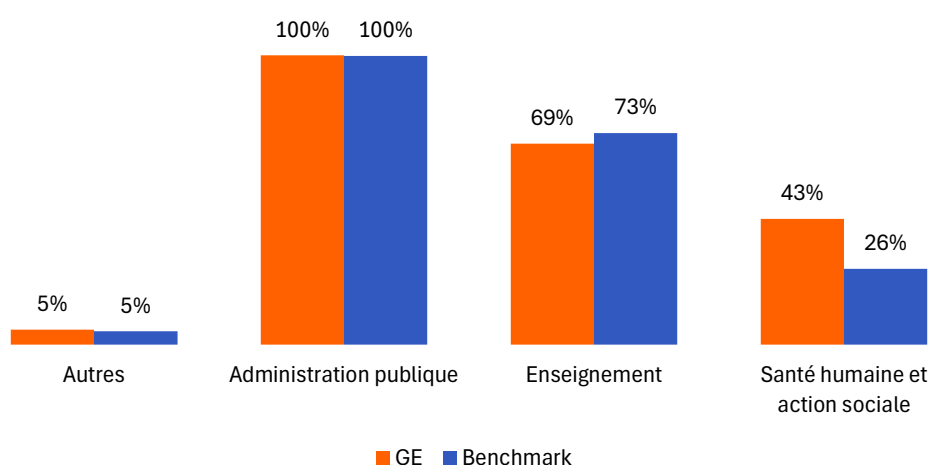
Part du secteur public dans les principales branches contributrice à la croissance

Les principales branches contribuant à la croissance sont analysées d'abord du point de vue du canton de Genève, puis comparées à l'ensemble des cantons de référence. Ces branches sont :

- L'administration publique
- L'enseignement
- La santé humaine et l'action sociale
- Les autres branches économiques

La contribution à la croissance dépend également de la part du secteur public. En effet, une forte croissance d'une branche ne se traduit pas nécessairement par une contribution importante à la croissance globale ; il est également nécessaire que cette branche occupe une part significative du secteur public.

Fig. 3-1 Part du secteur public dans chaque branche, canton de Genève et moyenne des cantons de référence, 2022



Rem. : sans l'administration fédérale ; part de l'emploi (EPT) ; CH sans GE
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Parmi les branches étudiées, la part du secteur public à Genève est importante, dépassant 40 %. Le canton se distingue de la moyenne des cantons de comparaison principalement dans les domaines de la santé humaine et de l'action sociale. Dans ces secteurs, la part du secteur public est particulièrement élevée à Genève, atteignant 43 %. Ces branches comprennent notamment les hôpitaux et les soins à domicile pour la santé humaine, ainsi que les crèches, structures d'accueil et centres sociaux pour l'action sociale (*liste non exhaustive*).

Remarque

Il convient de noter que, dans la statistique de l'emploi (STATENT), une société anonyme est considérée comme privée, même si l'État en détient la moitié des actions. Par exemple, un hôpital ou un établissement de soins à domicile constitué en société anonyme est classé comme privé, même si la majorité des actions appartient à un canton ou à un groupement de communes. Cela explique en partie les différences observées entre les cantons.

Dans le canton de Berne, les principaux établissements sont organisés sous forme de sociétés anonymes ou de fondations, tandis que dans les cantons de Genève, Bâle-Ville et Neuchâtel, les établissements relèvent principalement de structures publiques cantonales, d'instituts de droit public, d'entreprises publiques communales ou d'entreprises publiques d'une corporation de droit public. Les considérations stratégiques liées à ces différentes formes juridiques sont développées dans la section 3.4.

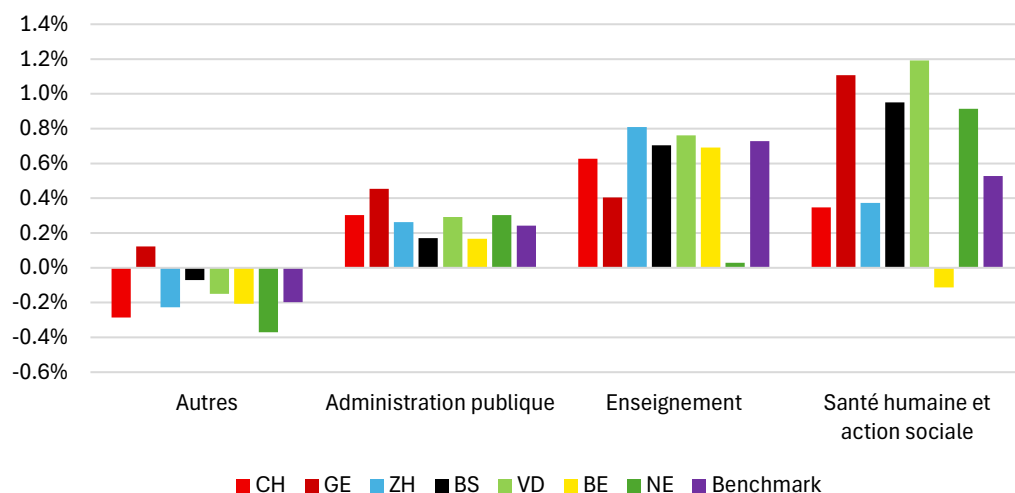
Principales branches contribuant à la croissance

Entre 2012 et 2022, l'emploi dans le secteur public a crû en moyenne de 2,1 % par an dans le canton de Genève. Dans l'ensemble, ces trois principales branches ont contribué à hauteur de 1,96 points de pourcentage. La principale contribution provient du secteur de la santé humaine et de l'action sociale, avec 1,11 point de pourcentage.

Pour la majorité des cantons de comparaison et en moyenne suisse, la branche principale contribuant à la croissance de l'emploi public est l'enseignement. En revanche, dans les cantons de Genève, Vaud et Neuchâtel, la principale contribution provient de la santé humaine, en partie en raison d'une part plus importante de l'emploi public dans ce secteur.

L'administration publique genevoise a également fortement contribué à l'augmentation de l'emploi public, avec un taux de 0,45 point de pourcentage, le plus élevé parmi les cantons de comparaison. La moyenne de ces cantons se situe à 0,24 point de pourcentage.

Fig. 3-2 Contribution à la croissance de l'emploi du secteur public, 2012-2022



Rem. : sans l'administration fédérale ; emploi public (EPT) ; CH sans GE
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Remarque

Dans le canton de Berne, le secteur public dans le domaine de la santé humaine affiche une contribution négative en raison du changement de statut juridique de plusieurs institutions, passant du domaine public au domaine privé. Ces changements sont présentés dans la section 3.4.

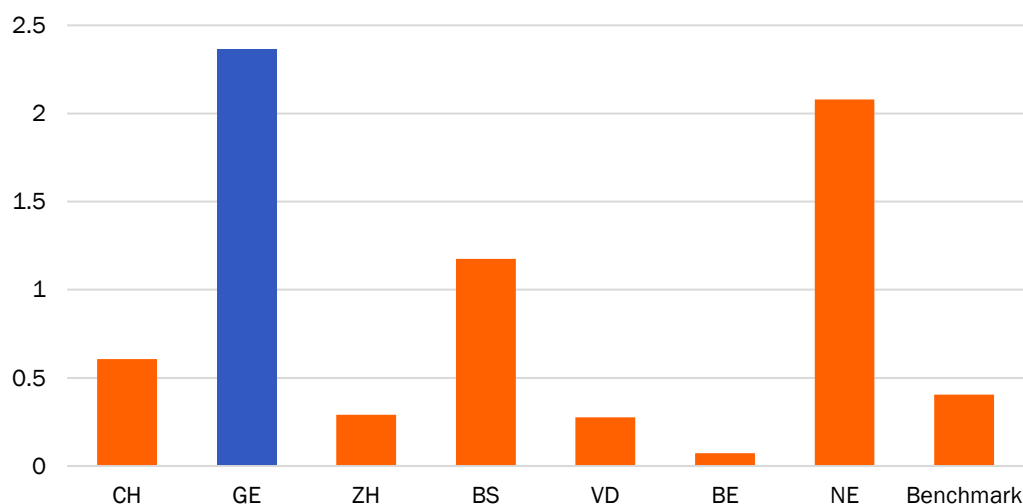
Par rapport à la population, l'augmentation de l'emploi dans le secteur public se concentre principalement dans les branches de l'enseignement ainsi que dans la santé humaine et l'action sociale. Cependant, Genève et Neuchâtel se distinguent par une augmentation plus marquée dans l'administration que dans l'enseignement. Même après correction selon l'âge de la population, les conclusions restent identiques pour l'enseignement à Genève. Pour Neuchâtel, la faible augmentation de l'emploi public dans l'enseignement s'explique par une diminution du nombre de jeunes (0-19 ans). À l'inverse, l'augmentation de la population âgée de 0 à 19 ans est plus importante à Genève par rapport à la moyenne des cantons de comparaison.

Dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale, l'augmentation de l'emploi par rapport à la population est plus forte dans les cantons où la part du secteur public est plus importante, à savoir Genève et Bâle-Ville. À noter que dans les cantons où la part de l'emploi public est plus faible, comme Zurich et Berne, la croissance de l'emploi par rapport à la population est également plus faible, ce qui est également vrai pour la moyenne suisse.

En ce qui concerne l'administration, la croissance de l'emploi par rapport à la population a été nettement plus importante à Genève par rapport à la moyenne des cantons de comparaison et par rapport à la moyenne suisse. En 2022, pour 1000 habitants, il y a 2,4 emplois à plein temps de plus qu'en 2012, contre 0,4 pour la moyenne des cantons de comparaison et 0,6 pour la moyenne suisse.

Autrement dit, une augmentation de 1 000 habitants s'accompagne de la création de 46 postes à plein temps dans l'administration. En moyenne, pour l'ensemble des cantons de comparaison, la création d'emplois dans l'administration s'élève à 20 postes.

Fig. 3-3 Evolution de l'emploi de l'administration par habitant, 2012-2022



Rem. : sans l'administration fédérale ; emploi public créé (EPT) pour 1000 habitants ; CH sans GE
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Analyse des offres d'emploi

Les tendances observées dans la statistique de l'emploi se retrouvent également dans l'analyse des offres d'emploi. Dans un premier temps, ces offres sont ventilées selon l'employeur, et quatre catégories distinctes sont établies :

- **Secteur public** : regroupe tous les employeurs publics, tels que les HUG, la HES-SO, les communes et le canton, l'IMAD, etc.
- **Administration publique** : inclut uniquement les communes et le canton de Genève.
- **Patrimoine Genève** : comprend les organisations partiellement ou totalement contrôlées par le canton de Genève (selon le *Rapport sur les comptes individuels*, 2024). Les principales organisations de cette catégorie, en termes de nombre d'annonces, sont les Services industriels de Genève, les Transports publics genevois (TPG), SKYGUIDE (Société anonyme suisse pour les services de la navigation aérienne civils et militaires) et la Banque Cantonale de Genève.
- **Privé** : regroupe toutes les organisations (entreprises) à propriété privée.

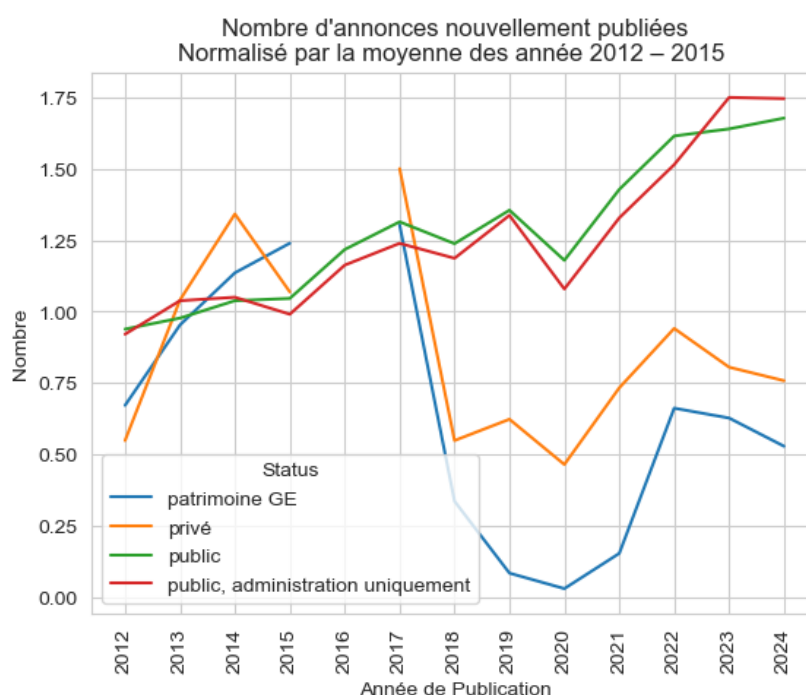
Il convient de noter que les organisations nationales et internationales (par exemple, l'administration fédérale) ne sont pas prises en compte dans cette analyse.

Le graphique suivant présente l'évolution du nombre d'offres publiées entre 2012 et 2024. La croissance des offres dans le secteur public et dans l'administration publique a été plus dynamique que dans le secteur privé. Au cours des quatre dernières années,

et après un léger redressement en 2020, une période de forte croissance a débuté dans le secteur public. En effet, à partir de 2022, plus de 50 % d'emplois supplémentaires ont été annoncés par rapport à la moyenne des années 2012-2015 ; dans les communes et le canton, ce chiffre atteint même 75 % d'emplois supplémentaires en 2023 et 2024 par rapport à la même période.

Dans les entreprises privées et celles sous l'influence du canton de Genève, la situation est clairement différente : après une forte baisse entre 2018 et 2020, le nombre d'annonces a de nouveau augmenté à partir de 2021. Cependant, il reste inférieur aux niveaux observés entre 2012 et 2015 et devrait diminuer à nouveau à partir de 2023.

Fig. 3-4 Nombre d'annonces nouvellement publiées, 2012-2024

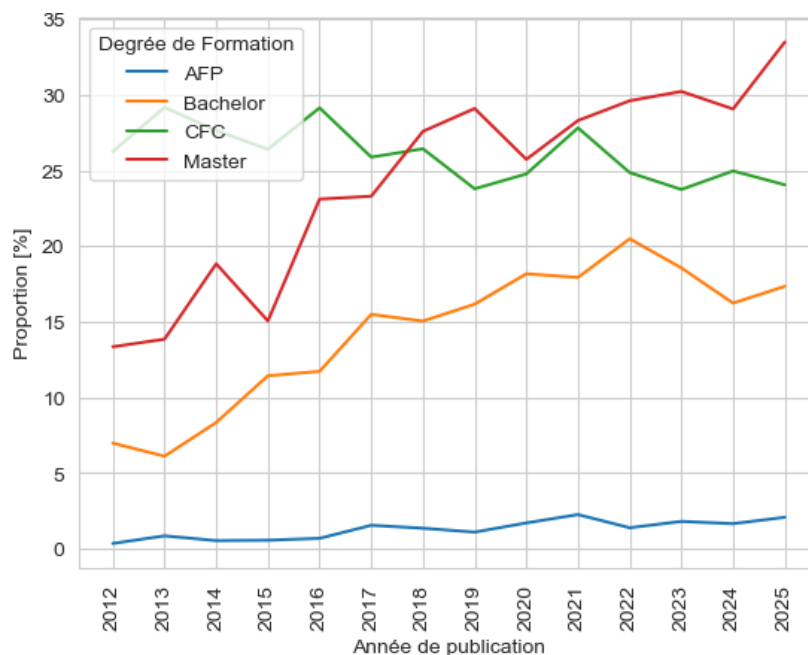


Rem. : Normalisée par la moyenne des années 2012-2015 ; données manquantes pour l'année 2016 pour les domaines privés et patrimoine Genève.
Source : BAK Economics

Jusqu'à présent, les analyses ont montré que l'administration contribue fortement à la croissance et que sa dynamique s'est renforcée à partir de 2020. Il est également possible d'ajouter une dimension supplémentaire à l'analyse, à savoir le niveau de formation recherché.

L'administration requiert un personnel de plus en plus qualifié : la proportion de collaborateurs titulaires d'un diplôme de niveau tertiaire (Bachelor, Master) augmente continuellement, tandis que la part des profils nécessitant un CFC diminue légèrement. Ce résultat est particulièrement intéressant dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée.

Fig. 3-5 Degré de formation recherché par l'administration publique, 2012-2025



AFP = Attestation (fédérale) de Formation Professionnelle

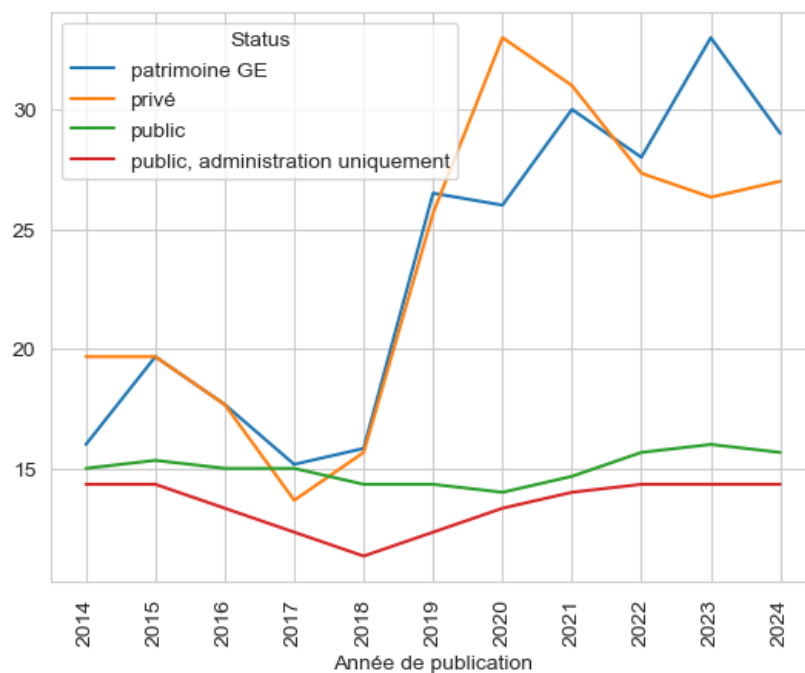
CFC = Certificat fédéral de capacité

Source : BAK Economics

Un indicateur supplémentaire de la concurrence pour la main-d'œuvre est le temps nécessaire pour pourvoir un poste. Cette analyse est réalisée en mesurant le nombre de jours pendant lesquels une offre d'emploi reste publiée.

Selon les catégories d'employeurs (privé, public, Patrimoine Genève et administration publique), le temps nécessaire pour pourvoir un poste varie fortement. Ainsi, les entreprises privées et celles du Patrimoine Genève mettent davantage de temps à pourvoir un poste. À l'inverse, les entreprises publiques et l'administration trouvent plus rapidement le profil recherché, le délai étant sensiblement plus court que dans le secteur privé. Cet écart s'est accentué au fil des années : dans le secteur public, le temps nécessaire pour pourvoir un poste est resté stable, tandis qu'il a augmenté dans les entreprises privées.

Fig. 3-6 Nombre médian de jours en ligne pour toutes les annonces, 2012-2024



Rem : Moyenne mobile sur 3 ans
Source : BAK Economics

Principaux points à retenir

- Dans le canton de Genève, la part du secteur public dans la santé humaine et l'action sociale est nettement plus élevée que dans le groupe de comparaison.
- La croissance du secteur public à Genève est principalement portée par l'administration, l'enseignement, ainsi que la santé humaine et l'action sociale.
- Par rapport à l'augmentation de la population, la croissance de l'emploi dans l'administration genevoise a été significativement plus élevée que dans les cantons de comparaison.
- Le nombre d'offres d'emploi publiées a évolué de manière plus dynamique dans le secteur public que dans le secteur privé.
- Le temps nécessaire pour pourvoir un poste est nettement plus court dans le secteur public que dans le secteur privé, et le niveau de qualification requis y a augmenté.

3.1 Analyse de cas : petite enfance

Contexte

La branche des crèches a connu une forte expansion au cours des dix dernières années. En Suisse, l'emploi dans cette branche a augmenté en moyenne de 6,3 % par an entre 2012 et 2022, contre 1,2 % pour l'ensemble de l'économie. Cette croissance s'explique notamment par des changements sociétaux : selon l'enquête sur les revenus et les conditions de vie de l'OFS¹, plus de 40 % des enfants de moins de 4 ans bénéficient, en 2023, d'un accueil en crèche.

Dans le canton de Genève, la part des ménages recourant à un accueil extrafamilial pour leurs enfants (0-12 ans) est passée de 60,7 % à 70,9 % entre 2018 et 2023. L'emploi dans la branche des crèches a également augmenté proportionnellement plus que l'ensemble de l'économie, soit 5,7 % par an.

Cependant, certains médias relèvent que le nombre de places reste insuffisant pour répondre à la demande. Une meilleure planification et organisation est souhaitée par certains acteurs, ce qui a favorisé la municipalisation de certaines crèches dans le canton. En ville de Genève, ce système est testé depuis 2023, tandis que d'autres communes genevoises l'appliquent depuis plusieurs années.²

Diverses mesures, telles que des déductions fiscales, des « bons de garde » ou des frais de garde modulés en fonction du revenu familial, sont également appliquées en Suisse. Il existe cependant d'importantes divergences entre cantons et communes.

Certaines crèches perçoivent en outre des subventions, tant à Genève que dans le reste de la Suisse. L'essentiel de ces aides bénéficie aux crèches gérées par des fondations, des associations reconnues d'utilité publique ou des entités communales. Bien que privées, les crèches organisées sous forme d'associations ou de fondations reçoivent des subventions car elles poursuivent un but non lucratif. À l'inverse, les organismes privés à but lucratif sont, sauf exceptions locales, généralement exclus de ces financements.

Ainsi, l'analyse ne se limite pas à une distinction public/privé : il est également essentiel de considérer les formes juridiques. Ces différences de traitement peuvent parfois entraver la concurrence entre les crèches subventionnées et les autres.

À Genève, un facteur supplémentaire peut accentuer cette différence de traitement. Depuis début 2020, la loi sur l'accueil préscolaire prévoit que, pour être autorisé à exploiter une structure d'accueil, l'exploitant doit respecter l'une des conditions suivantes : appliquer une convention collective de travail (CCT) pour le personnel de la petite enfance, suivre le statut du personnel de la collectivité publique dont dépend la structure, ou respecter les conditions de travail et les prestations sociales en usage dans le domaine.³ Ces usages sont établis sur la base de la CCT de la Ville de Genève.

Ces dispositions s'appliquent à toutes les structures, qu'elles soient exploitées ou subventionnées par les communes, ou financées exclusivement par des acteurs privés.

¹ OFS, Enquête sur les revenus et les conditions de vie (SILC), 2025

² Léman Bleu Télévision, 2023 ; Tribune de Genève, 2024 ; Tribune de Genève, 2025

³ SIL Genève PUBLIC, 2025

Une telle application de la loi peut donc limiter la concurrence entre crèches publiques ou subventionnées et crèches privées.

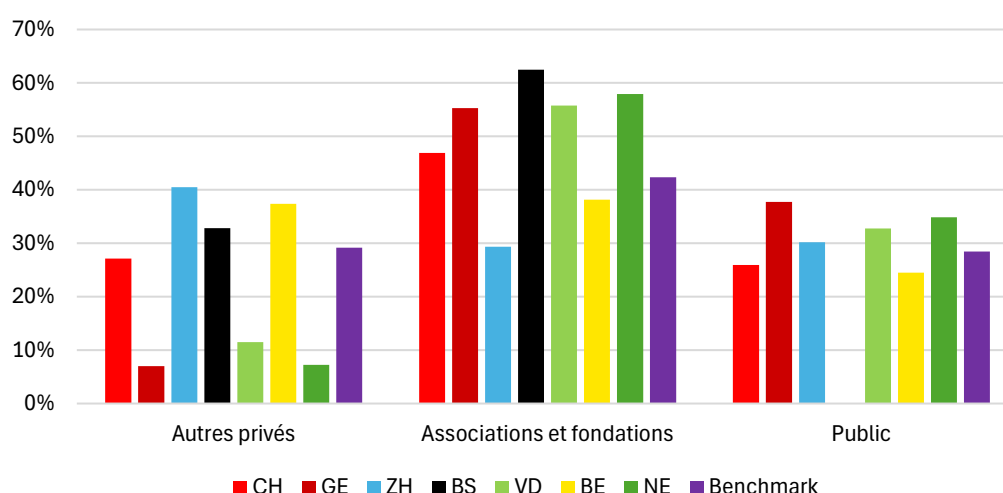
Part du secteur public

En 2022, dans le canton de Genève, la majorité des emplois dans les crèches se concentre dans des structures organisées sous forme :

- d'associations : 45 %
- d'institutions publiques : 38 %
- de fondations : 11 %

Ainsi, la part combinée des associations et fondations atteint 55 % à Genève, contre 42 % en moyenne pour les cantons de comparaison (47 % pour la moyenne suisse). Les autres entreprises privées représentent seulement 7 % de l'emploi, alors que cette proportion est plus élevée dans les cantons de comparaison (29 %) et pour la moyenne suisse (27 %).

Fig. 3-7 Part des différentes formes juridiques, 2022



Rem. : part de l'emploi (EPT) ; en raison du faible nombre d'observations, le secteur public pour le canton de Bâle-Ville a été écarté.

Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Contribution à la croissance

Dans le canton de Genève, les associations et les fondations ont contribué de manière importante à l'augmentation de l'emploi (2,6 points de pourcentage). Dans le même temps, les autres formes d'entreprises privées n'ont que faiblement participé à la croissance (0,4 point de pourcentage). Le secteur public a quant à lui contribué à hauteur de 2,7 points de pourcentage.

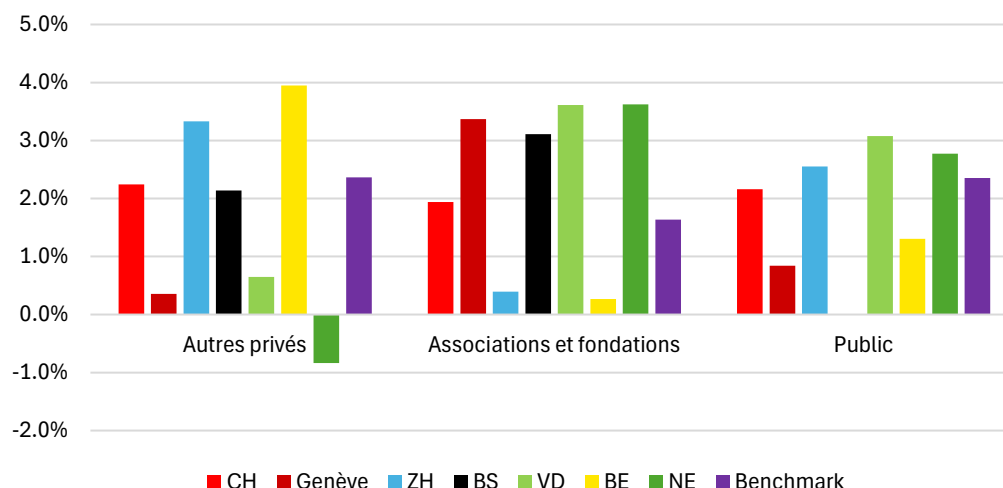
En moyenne pour les cantons de comparaison ainsi qu'en moyenne suisse, la participation à la croissance est plus équilibrée entre les différentes formes juridiques que dans le canton de Genève. Les autres entreprises privées ont participé à la croissance à hauteur de 2,4 points de pourcentage, respectivement 2,2 points de pourcentage. Il est également important de noter que la contribution à la croissance du secteur public

est de 2,4 points de pourcentage en moyenne pour les cantons de comparaison et 2,2 points de pourcentage en moyenne suisse. Quant aux associations et fondations, la croissance est moins marquée pour la moyenne des cantons de comparaison (1,6 point de pourcentage) et la moyenne suisse (1,9 point de pourcentage).

Par conséquent, la dynamique de croissance est différente à Genève par rapport à la moyenne des cantons de comparaison et à la moyenne suisse, avec une contribution sensiblement plus importante de la part des associations et fondations subventionnées, ainsi que du secteur public.

Il est également important de noter qu'une fracture linguistique se dessine parmi les cantons de comparaison : les autres entreprises privées contribuent de manière significative dans les cantons de Zurich, Bâle-Ville et Berne, tandis que leur contribution reste faible dans les cantons de Genève, Neuchâtel et Vaud.

Fig. 3-8 Contribution à la croissance des différentes formes juridiques, 2012-2022



Rem. : croissance annualisée ; emploi EPT
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Contribution à la croissance selon les périodes

La loi sur l'accueil préscolaire étant entrée en vigueur en 2020, ses conséquences sur la structure économique ne peuvent être observées que jusqu'en 2022. Il est donc possible de diviser la série temporelle en deux périodes : la première allant de 2012 à 2019, et la seconde de 2019 à 2022.

La croissance globale a régressé durant la période 2019-2022 par rapport à la période précédente. Cette tendance est également observée au niveau suisse et pour les cantons de comparaison.

Dans le canton de Genève, la contribution à la croissance n'a pas fortement évolué après l'introduction de la loi. Celle des autres sociétés privées est restée stable à un niveau bas, tandis que le secteur public a augmenté sa contribution. En revanche, les

associations et fondations n'ont plus contribué à la croissance. Dès lors, le secteur public semble jouer un rôle plus important depuis 2019.

Au niveau suisse et dans les cantons de comparaison, une situation similaire se dessine pour les associations et fondations, dont la contribution à la croissance diminue fortement. Cependant, contrairement au canton de Genève, la contribution du secteur public et des autres sociétés privées diminue également dans les cantons de comparaison.

Tab. 3-1 Contribution à la croissance de l'emploi dans les crèches

	2012-2019			2019-2022		
	Genève	Benchmark	Suisse	Genève	Benchmark	Suisse
Associations et fondations	4,0 %	2,3 %	2,6 %	-0,1 %	0,4 %	0,6 %
Autres sociétés privées	0,4 %	2,6 %	2,4 %	0,4 %	1,8 %	1,8 %
Secteur public	2,0 %	2,4 %	2,1 %	3,7 %	2,0 %	2,1 %
Total	6,5 %	7,3 %	7,1 %	4,0 %	4,2 %	4,6 %

Rem. : croissance annualisée ; emploi EPT ; d'éventuels écarts proviennent des arrondis
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Principaux points à retenir

- La part des autres entreprises privées est sensiblement plus faible à Genève par rapport aux cantons de comparaison et à la moyenne suisse.
- La branche de la petite enfance connaît une croissance de l'emploi supérieure à la moyenne de l'économie, tant dans le canton de Genève que dans le reste de la Suisse.
- Dans le canton de Genève, la contribution à cette croissance provient principalement du secteur public ainsi que des associations et fondations bénéficiant de subventions.
- Parmi les cantons de comparaison et en moyenne suisse, la contribution des autres sociétés privées à la croissance est nettement plus importante.
- Dans le canton de Genève, la contribution à la croissance du secteur public a augmenté pendant la période 2019-2022 par rapport à la période précédente (2012-2019).

3.2 Analyse de cas : soins à domicile

Contexte

En Suisse, le secteur des soins à domicile connaît une croissance soutenue, stimulée par le vieillissement de la population. Entre 2012 et 2023, l'emploi dans ce domaine a augmenté en moyenne de 4,8 % par an, tandis que le nombre d'heures facturées a progressé de plus de 5 % par an sur la même période. Ces chiffres reflètent une dynamique nationale solide. Dans le canton de Genève, la croissance est plus modérée, avec une hausse annuelle moyenne de 2,3 % de l'emploi et de 1,8 % des heures facturées. Néanmoins, cette évolution de l'emploi reste supérieure à celle de l'ensemble de l'économie genevoise, qui s'établit à 1,7 % par an.

En Suisse, les prestations d'aide et de soins à domicile sont majoritairement assurées par des organisations « Aide et soins à domicile » (en allemand : Spitex). Aide et soins à domicile Suisse est l'association faîtière nationale des associations cantonales d'aide et de soins à domicile. En Suisse alémanique, la plupart des services sont gérés par des associations communales ou régionales de droit privé à but non lucratif, tandis qu'en Suisse romande et au Tessin, ils sont souvent regroupés au sein de structures plus larges – associations, fondations ou établissements publics cantonaux. Ces organisations agissent sur mandat des communes ou des cantons et sont financées par un mélange de contributions publiques, de remboursements d'assurances (maladie, accident, etc.) et de participations des clients.⁴

Certains cantons favorisent une forte implication des prestataires privés, tandis que d'autres – comme Genève – concentrent l'essentiel des prestations publiques entre les mains d'un seul acteur, en l'occurrence l'IMAD. Cette diversité structurelle a des implications directes sur la concurrence.

Dans ce contexte, l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD), établissement de droit public autonome, occupe une position particulière. Depuis une votation populaire du 16 septembre 2020, la constitution cantonale prévoit une garantie de couverture de son déficit par l'État.⁵ Cette disposition avantage structurellement l'IMAD par rapport aux prestataires privés, soulevant des interrogations quant à l'équité de la concurrence dans le secteur genevois des soins à domicile.

Ces différences juridiques entre les différents acteurs rendent difficiles une comparaison sur la base de la STATENT. Cependant, la statistique de l'aide et des soins à domicile, également publiée par l'OFS, permet de capter au mieux ces disparités cantonales et la concurrence entre les différents acteurs de la branche. Il est possible de différencier entre les entreprises à but non lucratif et entreprises de droit public d'un côté et les entreprises à but lucratif de droit privé et les infirmiers/ères de l'autre. En outre, il est possible de mesurer la performance à l'aide d'indicateurs basés sur les charges (p.ex : charges de personnel) ou les heures facturées. Ces informations ne sont pas disponibles dans la STATENT. En raison d'un manque de donnée, le canton de Neuchâtel a été exclu des cantons de comparaison.

⁴ Spitex, 2025

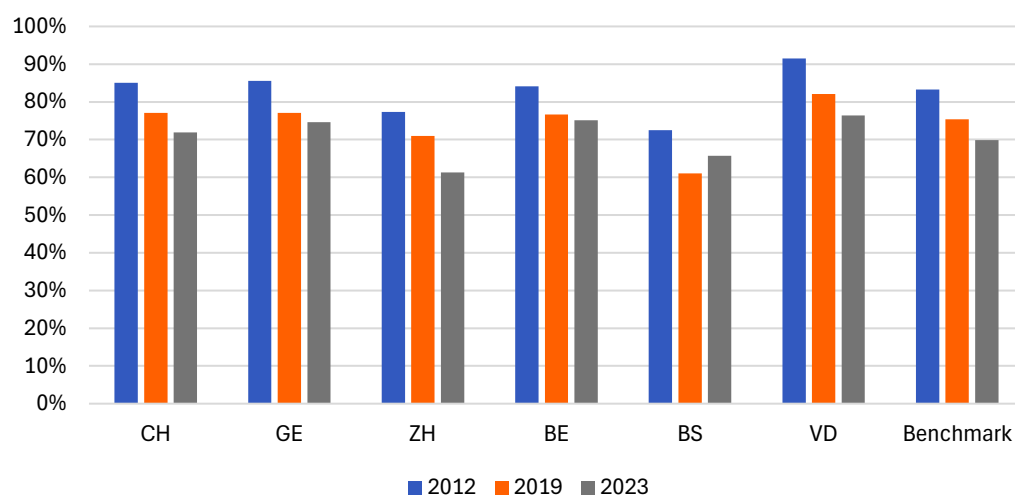
⁵ Swissinfo, 2020

Part des entreprises à but non lucratif et celles de droit public

Dans tous les cantons de comparaison ainsi qu'en moyenne suisse, la part des entreprises à but non lucratif et celles de droit public est importante. À Genève, cette proportion atteint 75 % en 2023 tandis que la moyenne des cantons de comparaison s'élève à 70 % et celle de la Suisse à 72 %.

Entre 2012 et 2023, cette proportion a baissé à l'exception du canton de Bâle-Ville. La plus importante baisse est à mettre au crédit des cantons de Zurich et Vaud. À Genève, elle est passée de 86 % en 2012 à 75 % en 2023. La baisse la plus importante a eu lieu avant 2019.

Fig. 3-9 Part de l'emploi des entreprises à but non lucratif et celles de droit public



Rem. : part de l'emploi (EPT)

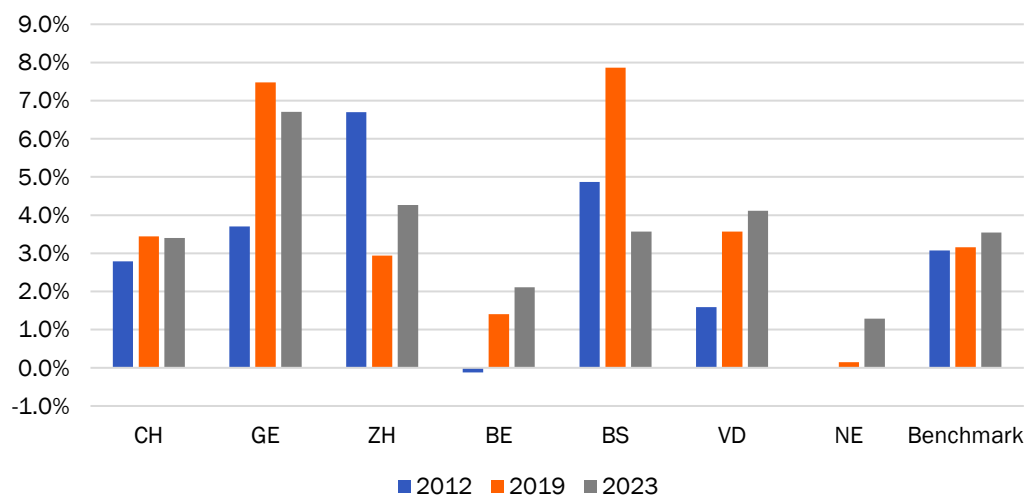
Source : OFS (statistique de l'aide et des soins à domicile), BAK Economics

La statistique de l'OFS fournit également des informations financières, en particulier sur les charges – principalement composées des charges du personnel (87 % en moyenne suisse) – et les heures facturées.

En 2023, les charges de personnels des entreprises à but non lucratif et celles de droit public représentaient, dans le canton de Genève, 81 % du total. Dans le même temps, la part de l'emploi était de 75 %. En moyenne pour les cantons de comparaison, cet écart s'observe également mais dans une plus faible proportion (73 % des charges de personnel ; 70 % de l'emploi). La moyenne suisse est proche de celle des cantons de comparaison. Par conséquent, cet écart dans le canton de Genève est sensiblement supérieur à la moyenne des cantons de comparaison et à la moyenne suisse.

Cet écart entre la part du personnel et la part des charges du personnel s'est accentué entre 2012 et 2023 dans le canton de Genève, passant de 3,7 % à 6,7 %. Il a cependant légèrement diminué entre 2019 et 2023. Pour la même période, cet écart s'élève en moyenne pour les cantons de comparaison à 3,1 % et 3,5 % tandis que la moyenne suisse est passée de 2,8 % à 3,4 %.

Fig. 3-10 Ecart entre la part des charges de personnel et la part de l'emploi des entreprises à but non lucratif et celles de droit public

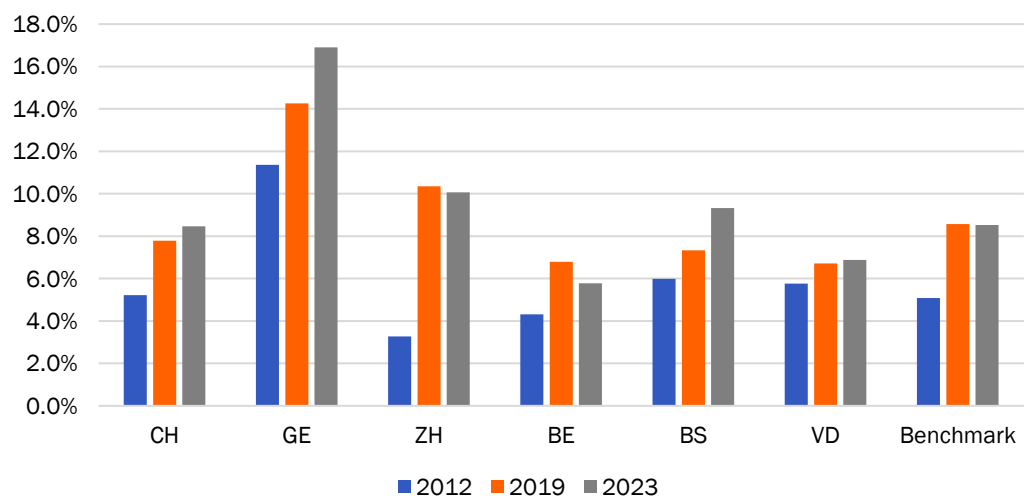


Rem. : part de l'emploi (EPT)

Source : OFS (statistique de l'aide et des soins à domicile), BAK Economics

Une seconde analyse consiste à comparer la part du nombre d'heures facturées et la part de l'emploi. Ainsi, dans le canton de Genève, les entreprises à but non lucratif et celles de droit public ont comptabilisé 58 % des heures facturées et possèdent une part de l'emploi de 75 %, soit un écart de 16,9 %. De plus, cet écart a fortement augmenté entre 2012 et 2023. En moyenne pour les cantons de comparaison et en moyenne suisse, cet écart s'observe également mais à un niveau plus bas. L'évolution de cet écart est également moins marquée.

Fig. 3-11 Ecart entre la part de l'emploi et la part des heures facturées des entreprises à but non lucratif et celles de droit public



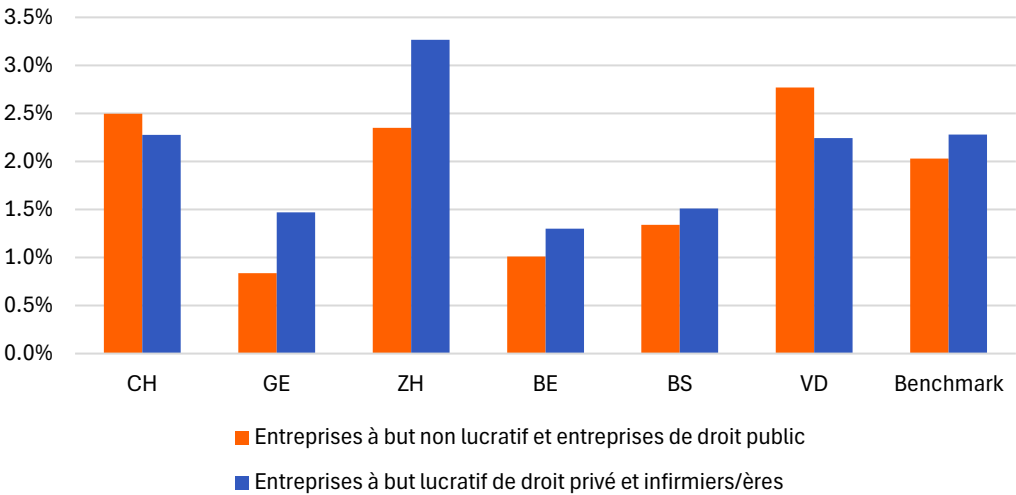
Rem. : part de l'emploi (EPT)

Source : OFS (statistique de l'aide et des soins à domicile), BAK Economics

Contribution à la croissance selon les périodes

Dans le canton de Genève, à l'inverse de la moyenne du benchmark et de la moyenne suisse, les entreprises à but lucratif de droit privé et les infirmiers/ères ont plus contribué à la croissance de l'emploi que les entreprises à but non lucratif et celles de droit public (1,5 points de pourcentage contre 0,8 point de pourcentage) entre 2012 et 2023. Cette tendance est similaire à Zurich et Berne.

Fig. 3-12 Contribution à la croissance de l'emploi, 2012-2023



Rem. : croissance annualisée ; emploi EPT

Source : OFS (statistique de l'aide et des soins à domicile), BAK Economics

Cependant, en scindant la période pour obtenir deux intervalles (2012-2019 et 2019-2023), afin de tenir compte de l'introduction de la garantie de déficit de l'IMAD dès 2020, il est possible d'observer une inversion de la contribution à la croissance dans le canton de Genève. Si la croissance annuelle totale reste stable, la contribution à la croissance des entreprises à but non lucratif et celles de droit public double, passant de 0,6 points de pourcentage à 1 point de pourcentage, tandis que celle des entreprises à but lucratif de droit privé et des infirmiers/ères diminue (passant de 1,6 points de pourcentage à 1,2 points de pourcentage). Cette inversion de tendance est à contre-courant de la dynamique observée pour la moyenne des cantons de comparaison et la moyenne suisse, où la participation à la croissance augmente pour les entreprises à but lucratif de droit privé et les infirmiers/ères.

Tab. 3-2 Contribution à la croissance de l'emploi selon les périodes

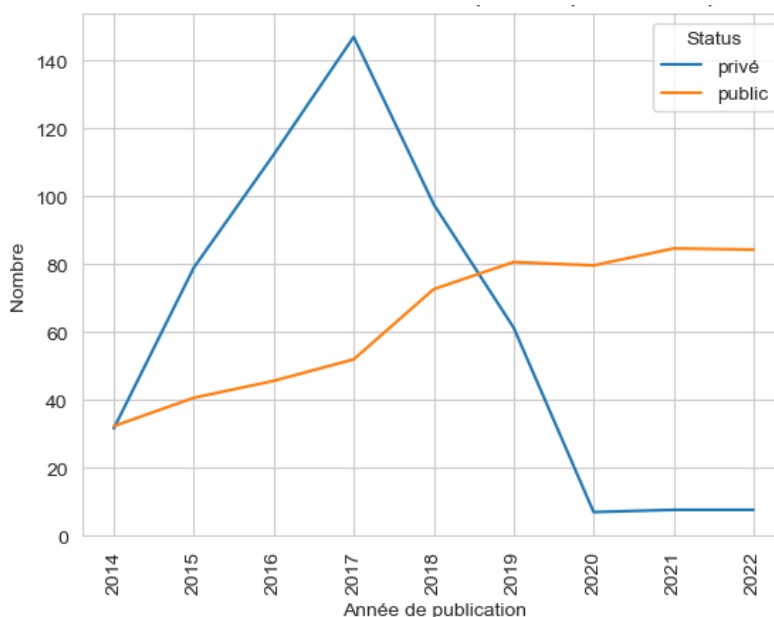
	2012-2019			2019-2022		
	Genève	Benchmark	Suisse	Genève	Benchmark	Suisse
Entreprises à but non lucratif et celles de droit public	0,6 %	2,5 %	3,0 %	1,2 %	1,3 %	1,7 %
Entreprises à but lucratif de droit privé et les infirmiers/ères	1,6 %	2,1 %	2,1 %	1,2 %	2,4 %	2,4 %
Total	2,3 %	4,7 %	5,2 %	2,4 %	3,7 %	4,1 %

Rem. : croissance annualisée ; emploi EPT ; d'éventuels écarts proviennent des arrondis

Source : OFS (statistique de l'aide et des soins à domicile), BAK Economics

L'analyse des offres d'emploi dans le domaine des soins à domicile confirme cette tendance avec une diminution de la croissance pour les acteurs privés avec moins d'annonces publiées dès les années 2018-19. Durant la même période, les offres ont augmenté dans le domaine public. En ce qui concerne les entreprises privées, l'évolution basée sur les offres d'emploi est plus marquée que celle basée sur la statistique de l'OFS.

Fig. 3-13 Nombre d'annonces nouvellement publiées, 2012-2022



Rem. : Moyenne mobile sur 3 ans
Source : BAK Economics

Evolution de l'emploi selon la fonction

Il est également possible d'analyser l'évolution de l'emploi selon la fonction principale occupée, en distinguant les activités de soins et d'aide auprès de la clientèle de celles liées à l'administration et à la direction.

Entre 2012 et 2023, seulement 31 % des nouveaux emplois créés dans les entreprises à but non lucratif et dans les établissements de droit public à Genève concernaient les soins et l'aide à la clientèle. Dans les cantons de comparaison et en moyenne suisse, cette proportion s'élevait respectivement à 84 % et 85 %.

Durant la même période, 93 % des nouveaux emplois dans les entreprises privées à but lucratif et les infirmiers/ères à Genève étaient liés aux soins et à l'aide à la clientèle, un niveau conforme à celui observé dans les cantons de comparaison et à l'échelle nationale.

Ainsi, la part des emplois publics liés aux soins dans le canton de Genève est passée de 89 % en 2012 à 83 % en 2023. Cette diminution ne s'observe pas dans les cantons de comparaison ni dans la moyenne suisse. Pour les entreprises privées à but lucratif et les infirmiers/ères, la part des emplois liés aux soins a au contraire légèrement progressé, passant de 88 % à 91 %.

Tab. 3-3 Pourcentage de nouveaux emplois selon la fonction (2012-2023)

Soins et aide auprès de la clientèle	Genève	Benchmark	Suisse
Entreprises à but non lucratif et celles de droit public	31%	84%	85%
Entreprises à but lucratif de droit privé et les infirmiers/ères	93%	89%	89%

Rem. : emploi EPT

Source : OFS (statistique de l'aide et des soins à domicile), BAK Economics

Principaux points à retenir

- Dans tous les cantons de comparaison ainsi qu'en moyenne suisse, la part des entreprises à but non lucratif et de droit public est importante. À Genève, cette part est légèrement plus élevée.
- Dans le canton de Genève, les entreprises à but non lucratif et celles de droit public possèdent une part du personnel inférieure à leur part des charges du personnel. Cet écart est sensiblement supérieur à la moyenne des cantons de comparaison et à la moyenne suisse.
- La part du personnel de ces entreprises est supérieure à celle des heures facturées. Là encore, l'écart est nettement supérieur à celui constaté dans les cantons de comparaison et dans la moyenne suisse.
- Dans le canton de Genève, à l'inverse de la tendance observée dans les cantons de comparaison et en moyenne suisse, les entreprises privées à but lucratif et les infirmiers/ères ont davantage contribué à la croissance de l'emploi que les entreprises à but non lucratif et de droit public (1,5 point de pourcentage contre 0,8 point de pourcentage).
- Toutefois, à Genève, la contribution des entreprises à but non lucratif et de droit public à la croissance de l'emploi double à partir de 2019 par rapport à la période 2012-2019. Une évolution inverse est observée dans les cantons de comparaison et dans la moyenne suisse.
- Entre 2012 et 2023, seulement 31 % des nouveaux emplois créés dans les entreprises à but non lucratif et de droit public à Genève concernaient les soins et l'aide à la clientèle (contre 84 % dans les cantons de comparaison). Sur la même période, 93 % des nouveaux emplois dans les entreprises privées à but lucratif et dans les cabinets infirmiers genevois relevaient des soins et de l'aide à la clientèle, un niveau légèrement supérieur de la moyenne du benchmark (89 %).

3.3 Analyse de cas : établissements médico-sociaux

Contexte

Depuis plusieurs années, certains établissements médico-sociaux (EMS) du canton de Genève externalisaient certaines tâches non médicales — telles que le nettoyage, la cuisine ou la blanchisserie — à des entreprises privées. Cette pratique, motivée par des objectifs de réduction des coûts, a suscité des critiques concernant les risques potentiels pour la qualité des prestations, la stabilité du personnel et les conditions de travail.

Dans ce contexte, le projet de loi PL 12544 a été déposé puis adopté en 2022. Ce texte interdit désormais toute externalisation des prestations de soins et confie au Conseil d'État, en concertation avec les parties prenantes, la définition par voie réglementaire des autres prestations pouvant être externalisées, ainsi que des modalités de contrôle associées.⁶

Au niveau suisse, la LAMal impose déjà aux EMS de disposer du personnel qualifié nécessaire et d'assurer directement les soins aux résidents, mais elle n'interdit pas l'externalisation d'autres services.⁷ Le canton de Genève est allé plus loin en excluant explicitement la possibilité d'externaliser certains services tels que le nettoyage, la préparation des repas ou le traitement du linge des résidents. En pratique, cela signifie que les services dits « hôteliers » ne peuvent plus être externalisés dans les EMS genevois.⁸

Afin d'analyser l'impact de l'adoption de la loi sur la concurrence, il est possible de s'appuyer sur la statistique des institutions médico-sociales (SOMED) publiée par l'OFS. En particulier, des statistiques financières et liées à l'emploi sont pertinentes pour l'analyse de cas.

Analyse

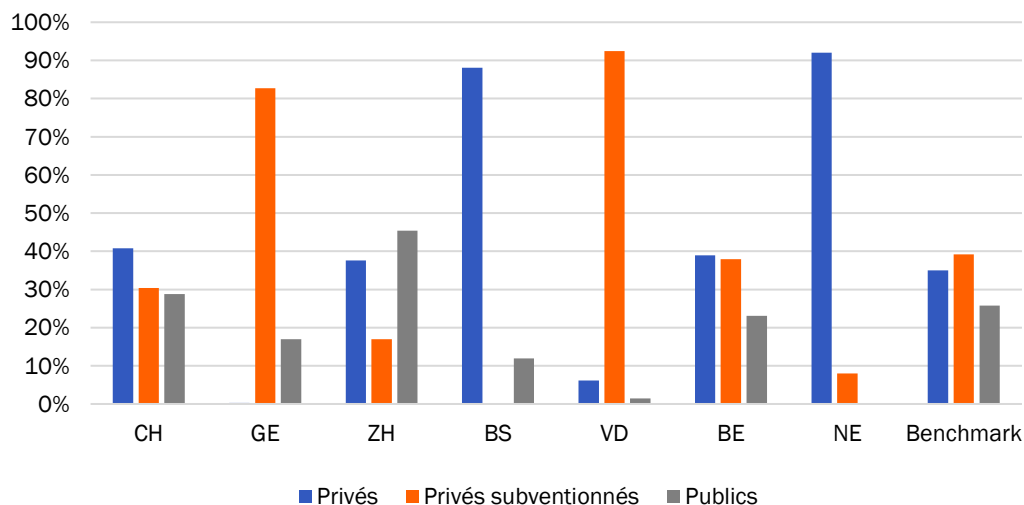
Dans le canton de Genève, les EMS privés non subventionnés ne représentaient en 2023 que 0,3 % de l'emploi du secteur. À l'inverse, les EMS privés subventionnés concentraient 83 % des emplois. Le canton de Vaud présente une structure similaire à celle de Genève. Dans les cantons de comparaison, la part des EMS privés non subventionnés s'élève en moyenne à 35 % de l'emploi, contre 41 % au niveau suisse. Ainsi, la part des institutions publiques ou subventionnées est sensiblement plus élevée à Genève que dans le reste du pays.

⁶ SIL Genève PUBLIC, 2025

⁷ Fedlex, 2025

⁸ Sit-syndicat.ch, 2022

Fig. 3-14 Part de l'emploi selon le statut juridico-économique, 2023



Rem. : emploi EPT
Source : OFS (SOMED), BAK Economics

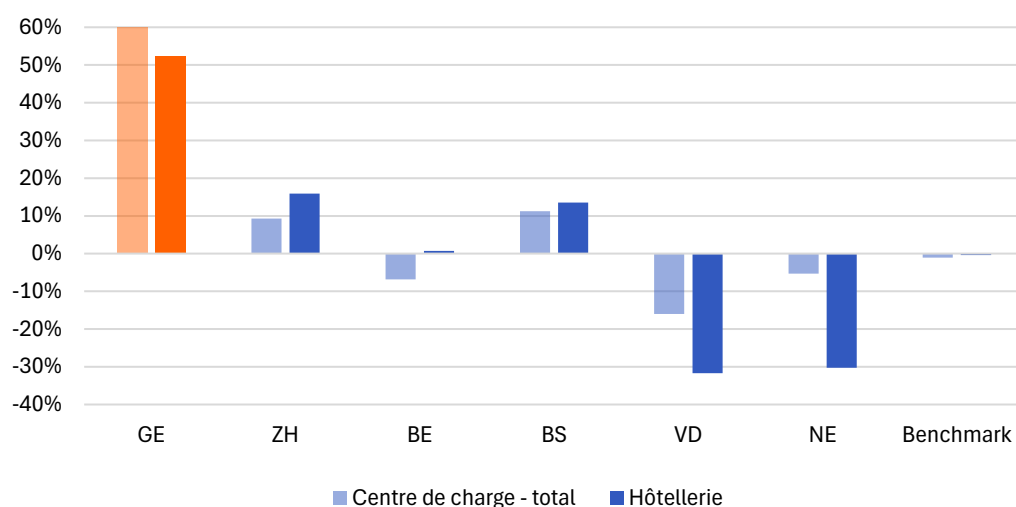
En 2023, les coûts liés aux prestations d'hôtellerie représentaient en moyenne 39 % des coûts totaux dans les EMS du canton de Genève. Cette proportion est proche de la moyenne observée dans les cantons de comparaison (41 %) ainsi que de la moyenne nationale (41 %).

S'agissant de l'externalisation des services d'hôtellerie (entretien, restauration, blanchisserie, etc.), les EMS genevois recourent presque exclusivement à des prestataires externes : en 2023, 97 % des charges d'hôtellerie étaient confiées à des tiers. Ce taux est nettement supérieur à celui des cantons de comparaison (85 %) et à la moyenne suisse (89 %). Si l'externalisation reste élevée dans l'ensemble du pays, elle atteint un niveau particulièrement marqué à Genève. Entre 2015 et 2023, ce taux est resté stable dans le canton, tandis qu'il a légèrement progressé dans les autres cantons – à l'exception du canton de Vaud.

En termes de coûts par client, Genève affiche des niveaux supérieurs à la moyenne des cantons de comparaison et à la moyenne suisse, tant pour les charges totales que pour les coûts d'hôtellerie. Toutefois, d'autres cantons, tels que Bâle-Ville et Zurich, présentent également des coûts plus élevés que la moyenne nationale.

Globalement, les coûts par client à Genève sont supérieurs de 60 % à la moyenne suisse, tandis que les charges liées à l'hôtellerie dépassent la moyenne nationale de 52 %.

Fig. 3-15 Coûts par clients, charges totales et charges hotellières, différence par rapport à la moyenne suisse, 2023



Source : OFS (SOMED), BAK Economics

En analysant l'ensemble des cantons suisses, aucune corrélation significative n'apparaît entre le taux d'externalisation des activités hôtelières et le niveau des charges correspondantes. De même, aucune relation n'est observée entre la part des EMS privés non subventionnés et des charges hôtelières supérieures à la moyenne. Par conséquent, sur la base des données statistiques disponibles, il n'est pas possible d'établir de lien entre le taux d'externalisation, la structure de propriété des EMS et le niveau des charges hôtelières.

Analyse de la spécialisation

Comme indiqué précédemment, ce sont principalement les activités liées à l'hôtellerie qui ne peuvent plus être externalisées dans le canton de Genève. Dans ce contexte, il est pertinent d'analyser les acteurs actifs dans cette branche, laquelle regroupe quatre industries : certains services de restauration, le nettoyage courant des bâtiments, la blanchisserie ainsi que le nettoyage à sec.

Le canton de Genève se caractérise par une certaine spécialisation dans ces activités, tout en présentant une concentration de marché relativement faible. Ces deux aspects peuvent être mesurés à l'aide du quotient de localisation et de l'indice de Herfindahl-Hirschman.

Remarque méthodologique

Le quotient de localisation (LQ) compare la part de l'emploi dans une branche donnée au niveau régional (par exemple dans le canton de Genève) à la part de cette même branche dans l'emploi national. Un indice supérieur à 1 traduit un certain degré de spécialisation régionale.

L'indice de Herfindahl-Hirschman (IHH), pour sa part, mesure le niveau de concentration d'un marché à partir des parts de marché des entreprises actives. Dans le cas des services liés à l'hôtellerie, considérés comme des activités locales, l'emploi constitue un indicateur pertinent pour calculer ces parts. Plus l'indice est élevé, plus l'activité est concentrée entre un petit nombre d'entreprises. À l'inverse, un indice inférieur à 1 000 reflète une branche faiblement concentrée et présentant peu de risques d'un point de vue concurrentiel.

Que ce soit dans le canton de Genève, en moyenne pour les cantons de comparaison ou au niveau national, la croissance de la branche des services liés à l'hôtellerie est supérieure à celle de l'ensemble de l'économie. Dans le canton de Genève, elle a atteint 2,2 % par an entre 2012 et 2022, légèrement au-dessus de la moyenne des cantons de comparaison et de la moyenne suisse. La part de cette branche dans l'ensemble de l'économie genevoise s'est également accrue de 0,13 point de pourcentage au cours de cette période.

Le canton de Genève présente par ailleurs un certain degré de spécialisation (quotient de localisation : 1,9), supérieur à la moyenne des cantons de comparaison. Aucun autre canton de comparaison ne présente un niveau de spécialisation aussi élevé.

En termes de concentration du marché, l'indice de Herfindahl-Hirschman (IHH) est sensiblement inférieur à 1 000, ce qui traduit une faible concentration. La moyenne pondérée pour les cantons de comparaison est légèrement supérieure, mais le marché reste globalement peu concentré. Des différences importantes existent toutefois entre cantons : Zurich affiche une concentration très faible, tandis que Bâle-Ville (IHH : 3 270) et Neuchâtel (IHH : 1 348) présentent une concentration plus élevée.

Tab. 3-4 Analyse de la spécialisation

	Part de l'emploi, 2022	Croissance, 2012-2022	LQ, 2022	IHH, 2022
Suisse	1,2 %	2,0 %	1,0	-
Genève	2,2 %	2,2 %	1,9	517
Benchmark	1,3 %	1,7 %	1,1	765

Rem. : sur la base des emploi EPT ; croissance annualisée ; LQ : quotient de localisation ; IHH : Indice de Herfindahl-Hirschmann.

Source : OFS (SOMED), BAK Economics

Dans l'ensemble, la branche des services liés à l'hôtellerie peut être considérée comme concurrentielle, au vu des différents indicateurs analysés (part de l'emploi, croissance, spécialisation, IHH), notamment en comparaison intercantonale. Le canton de Genève se distingue par une part et une croissance de l'emploi supérieures à la moyenne, une spécialisation importante et une faible concentration du marché.

Principaux points à retenir

- En 2023, les EMS privés non subventionnés ne représentent qu'une infime part de l'emploi à Genève, à l'inverse de la moyenne suisse et de la moyenne des cantons de comparaison.
- Les coûts par résident sont nettement supérieurs à la moyenne suisse (+60 % pour les coûts totaux, +52 % pour l'hôtellerie).
- À l'échelle suisse, aucune corrélation significative n'est observée entre le taux d'externalisation des activités hôtelières et le niveau des charges correspondantes.
- Concernant la branche liée aux services d'hôtellerie, le canton de Genève possède une très faible concentration de marché, un degré de spécialisation et une croissance supérieure à la moyenne de l'économie cantonale.

3.4 Analyse de cas : activités pour la santé humaine

Contexte

L'espérance de vie en Suisse augmente continuellement. Avec l'âge, les besoins en soins médicaux augmentent, en particulier dans le domaine hospitalier et des soins infirmiers. Cela entraîne une augmentation constante des besoins en personnel qualifié. Selon le rapport sur les soins de santé publié par la Confédération, une pénurie d'environ 33 % du personnel soignant est attendue d'ici 2029.⁹ Dans le même temps, les exigences professionnelles imposées au personnel augmentent. Cette pénurie croissante renforce la concurrence entre les différents établissements de santé.

Ce chapitre examine la concurrence entre les établissements de santé privés et publics. Se limiter au seul secteur hospitalier serait réducteur dans le cadre de cette étude, car les hôpitaux sont en concurrence pour le personnel qualifié non seulement avec d'autres hôpitaux, mais aussi avec les établissements médico-sociaux et d'autres institutions prodiguant des soins. Afin d'appréhender ce marché du travail dans sa globalité, l'analyse est donc étendue au domaine de la santé humaine. La délimitation s'effectue à l'aide de la nomenclature NOGA et englobe le secteur de la santé et les établissements médico-sociaux. Les maisons de retraite qui ne fournissent pas de services de soins sont exclues.

En Suisse, le secteur des activités pour la santé humaine a enregistré une croissance annuelle moyenne de l'emploi de 2,6 % entre 2012 et 2022. Dans le canton de Genève, le taux de croissance de 2,7 % était proche de la moyenne nationale. Le canton de Berne, en revanche, avec une croissance annuelle moyenne d'environ 1,7 % seulement, se situe nettement en dessous de la moyenne. Pour l'ensemble des cantons de comparaison, la croissance moyenne annuelle se situe à 2,5 %.

Analyse structurelle

En considérant le nombre d'emplois à plein temps pour 1 000 habitants, le canton de Genève affiche 63 emplois dans le secteur de la santé humaine, soit un ratio supérieur à la moyenne des cantons de comparaison (55) et à la moyenne suisse (46). Cela souligne l'importance du secteur hospitalier dans le canton de Genève. Le canton de Bâle-Ville se distingue avec 102 emplois pour 1 000 habitants. En termes de croissance, les cantons de Genève et de Neuchâtel ont enregistré les augmentations les plus importantes du nombre d'emplois pour 1 000 habitants, juste après le canton de Bâle-Ville.

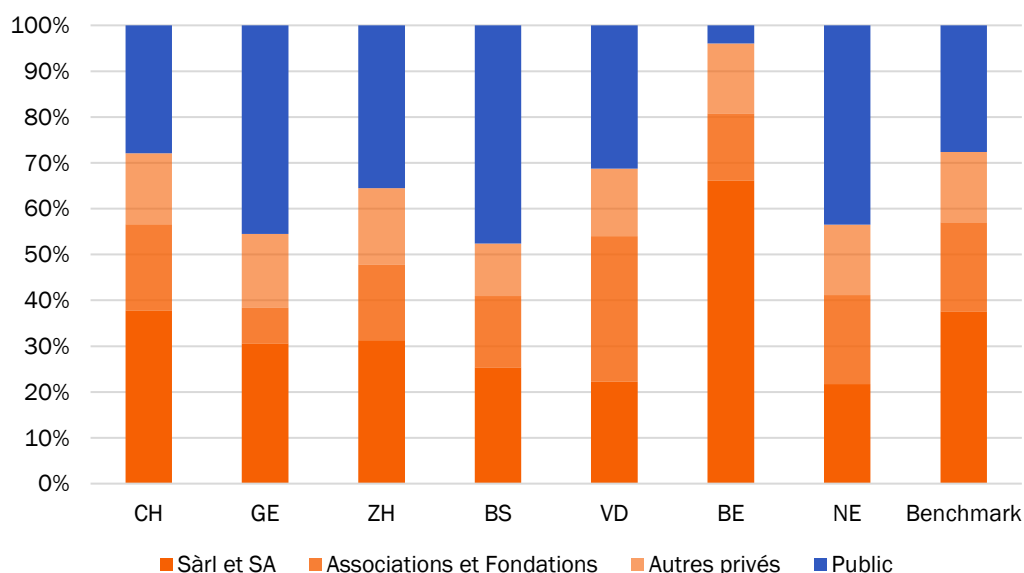
Le graphique suivant présente le nombre d'emplois dans le secteur de la santé humaine, mesuré en équivalents plein temps (EPT), selon la forme juridique. Tant à Genève que dans les cantons de comparaison et au niveau suisse, le secteur privé concentre la majorité des emplois, principalement au sein de sociétés anonymes et de fondations. En 2022, la part des emplois publics à Genève s'élevait à 45,5 %, nettement supérieure à la moyenne suisse (27,9 %) et à celle des cantons de comparaison (27,6 %).

En considérant uniquement le secteur hospitalier, 46,9 % de tous les emplois (en équivalents plein temps) se trouvent dans les hôpitaux publics en 2022, avec toutefois des

⁹ OFSP, 2024

différences cantonales importantes. Certains cantons, comme Zoug, Lucerne, Nidwald, Thurgovie, Schwyz et Soleure, n'ont aucun emploi dans le secteur hospitalier public, tandis qu'Appenzell Rhodes-Intérieures et le canton d'Uri comptent exclusivement des emplois publics dans ce secteur.

Fig. 3-16 Part de l'emploi selon les formes juridiques, activités pour la santé humaine, 2022



Rem : part de l'emploi en EPT
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Le secteur hospitalier public occupe une place particulièrement importante dans le canton de Genève, avec une part des emplois dans le secteur public bien supérieure à la moyenne suisse. La structure juridique des hôpitaux genevois est la plus proche de celle du canton de Bâle-Ville. Le canton de Neuchâtel présente également une grande similitude avec Genève en termes de structure du secteur de la santé humaine.

Une particularité se remarque dans le canton de Berne, où plusieurs institutions publiques ont été privatisées, mais où le canton reste actionnaire majoritaire. Il existe cependant des exemples où un investisseur privé a racheté des parts au canton de Berne. Par exemple, en 2020, le gouvernement bernois a cédé 35 % des parts de l'Hôpital du Jura bernois SA à Swiss Medical Network¹⁰. Ces privatisations expliquent en grande partie la baisse de la croissance dans le domaine public puisqu'il y a un transfert des emplois du domaine public vers le privé. Dans le cas de l'Inselspital de Berne, la majorité des parts est détenue par une fondation¹¹.

¹⁰ RTS, 2020

¹¹ Inselspital, 2025

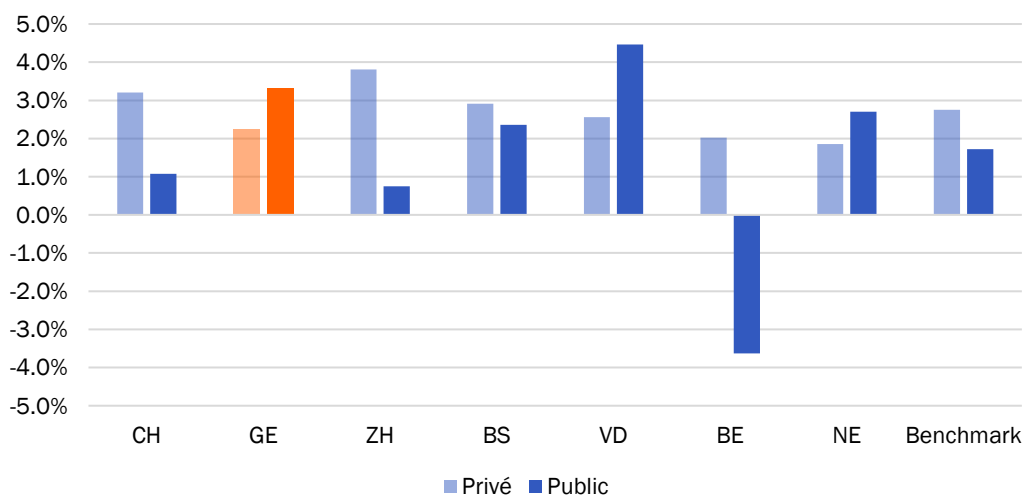
Remarque

La forme juridique des hôpitaux peut être clairement déterminée, mais elle ne renseigne pas sur les rapports de propriété réels. Outre les institutions classiques de droit public, il existe des hôpitaux de droit privé qui sont entièrement ou partiellement détenus par les pouvoirs publics. Dans ce cas, les cantons agissent en tant qu'actionnaires ou associés et continuent ainsi d'exercer une influence. Ainsi, même si un canton détient plus de 50% des actions, cet hôpital est considéré comme privé. Le choix d'une forme juridique privée avec participation publique offre des avantages stratégiques. Les processus décisionnels sont plus courts, ce qui permet de réagir rapidement aux changements économiques. L'obtention de capitaux est également plus flexible. De plus, on peut espérer que les hôpitaux organisés selon les principes de l'économie privée agiront de manière plus attentive aux coûts, en l'absence de payeur public implicite. Il convient toutefois de noter que certaines formes juridiques, notamment les fondations, ont souvent une origine historique, comme c'est le cas pour la fondation Inselspital.

Ce modèle mixte complique la distinction statistique, car des établissements formellement privés peuvent en réalité être partiellement contrôlés par des entités publiques.

En termes d'évolution de l'emploi, la croissance dans le secteur public des activités liées à la santé humaine à Genève s'élève à 3,3 %, ce qui dépasse la moyenne suisse (1,1 %) ainsi que celle des cantons de comparaison, à l'exception du canton de Vaud. Dans le secteur privé, la progression de l'emploi est plus modérée à Genève. Parmi les cantons de comparaison, seuls Berne et Neuchâtel présentent une croissance inférieure à celle de Genève.

Fig. 3-17 Croissance de l'emploi du secteur public et privé, - activités pour la santé humaine, 2012-2022



Rem : croissance annualisée ; emploi EPT
Source : OFS (STATENT), BAK Economics

Analyse du secteur hospitalier

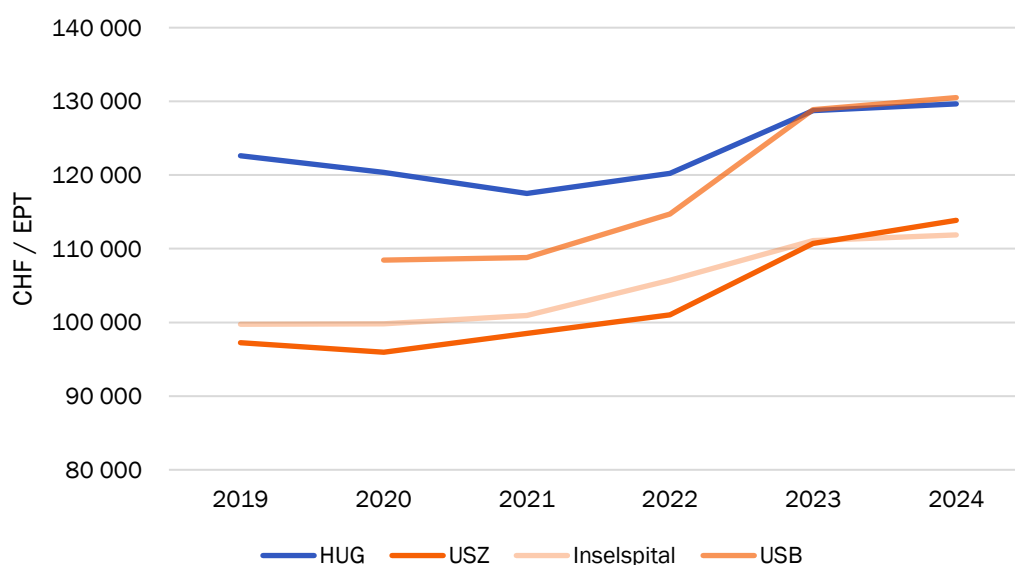
Compte tenu de l'importance du secteur public dans le domaine hospitalier à Genève, la question d'un éventuel avantage concurrentiel lors de l'engagement de personnel. Ces effets peuvent découler du fait que les hôpitaux publics appartenant au canton

bénéficient d'une forme de garantie de déficit. Une telle garantie implicite pourrait permettre d'offrir de meilleures conditions de travail et des salaires plus élevés, générant ainsi un avantage concurrentiel. Dans le cadre de cette étude, les salaires des différents hôpitaux du canton de Genève ne sont pas analysés en détail. Néanmoins, une comparaison intercantonale des salaires peut être réalisée sur la base des rapports annuels publiés par les hôpitaux universitaires suisses.

En comparant les coûts salariaux par employé (EPT) des hôpitaux universitaires, les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) et de Bâle (USB) présentent des coûts nettement plus élevés que leurs homologues comparables. En 2022, les HUG versent 129'656 CHF par an et par poste à temps plein, contre 113'857 CHF pour l'hôpital universitaire de Zurich. Tous ces hôpitaux ont enregistré une augmentation salariale notable depuis 2021.

À l'exception de l'Inselspital, les hôpitaux universitaires sont de droit public. Le seul hôpital privé présente les coûts salariaux les plus bas en 2024. Cette différence ne signifie toutefois pas que les établissements privés paient systématiquement moins : ces chiffres excluent les salaires des médecins agréés. Dans ce système, fréquent dans les hôpitaux privés, les médecins travaillent de manière indépendante et facturent directement leurs prestations aux patients ou aux caisses d'assurance maladie, tandis que l'hôpital ne reçoit qu'une rémunération pour l'hébergement et les soins fournis.

Fig. 3-18 Comparaison des charges salariales des hôpitaux universitaires, 2019-2024



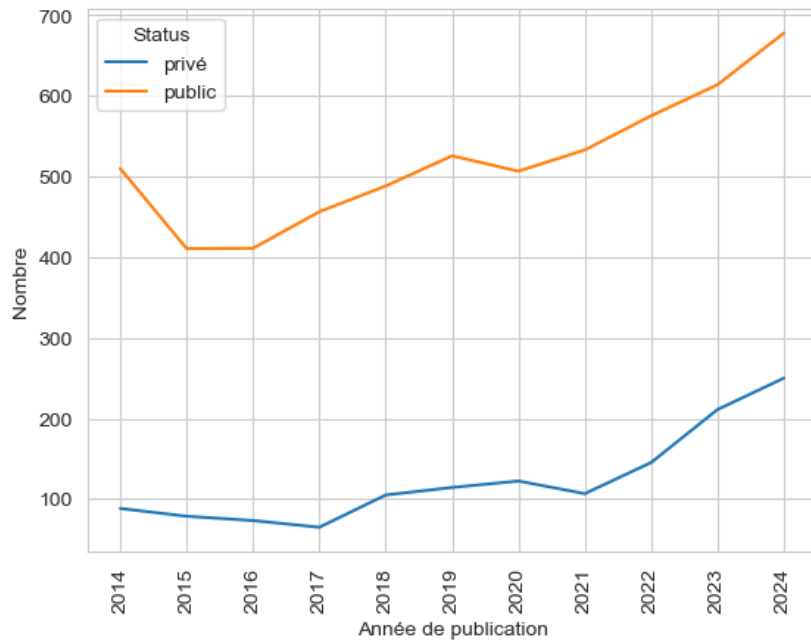
Rem. : sans CHUV, car seuls les coûts totaux de personnel y sont indiqués.

Source : Rapports annuels des différents hôpitaux HUG, USZ, Inselspital, USB, BAK Economics

Concernant les offres d'emploi, les Hôpitaux Universitaires de Genève et l'Hôpital de la Tour SA sont les principaux recruteurs parmi les hôpitaux publics et privés, respectivement. Pour les deux catégories, le nombre d'annonces a augmenté au fil des années. Dans les hôpitaux publics, le nombre d'annonces est passé d'environ 500 en

2014 à environ 660 en 2024. Dans les hôpitaux privés, le nombre d'annonces a été multiplié par environ 2,5, passant de moins de 100 en 2014 à environ 250 en 2024.

Fig. 3-19 Nombre d'annonces nouvellement publiées pour hôpitaux, 2014-2024

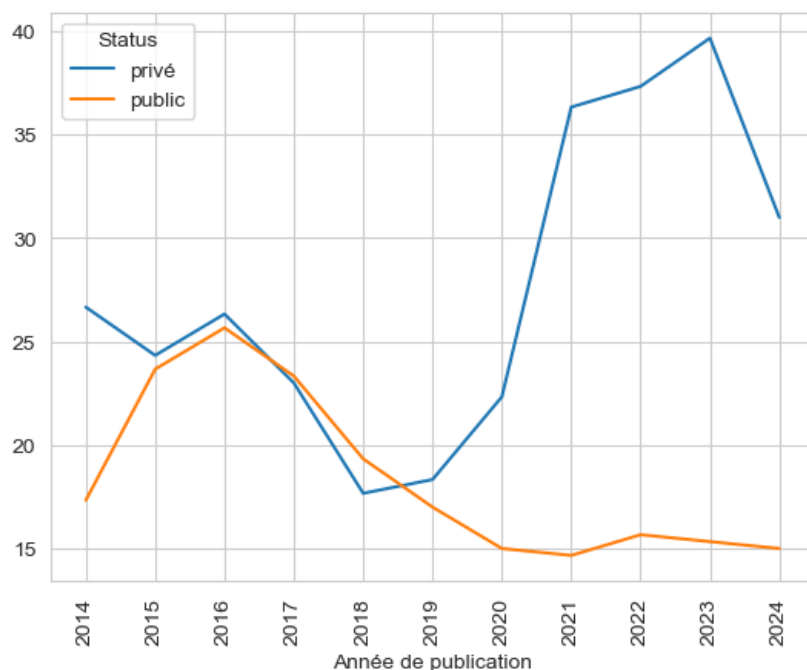


Source : BAK Economics

Outre le nombre d'offres d'emploi, il est important de mesurer la difficulté pour un hôpital de pourvoir un poste vacant. Le nombre de jours de publication d'un poste constitue un bon indicateur.

Entre 2015 et 2018, l'évolution a été relativement similaire pour les hôpitaux publics et privés. À partir de 2020, une nette différence est apparue : les hôpitaux publics ont pu pourvoir leurs postes en moyenne en deux semaines, tandis que les hôpitaux privés ont nécessité plus d'un mois. En 2024, ce délai tend à se raccourcir légèrement.

Fig. 3-20 Duré médiane de publication (en jours) d'une offre d'emploi



Rem. Moyenne mobile sur 3 ans
Source : BAK Economics

Pour analyser plus en détail la dynamique du marché du travail, les offres d'emploi sont divisées en deux catégories : le personnel médical – comprenant les médecins de toutes spécialités, les professions infirmières, les physiothérapeutes, les ergothérapeutes, le personnel de pharmacie, d'animation, de laboratoire, etc. – et toutes les autres activités liées à la gestion, à l'administration et à l'entretien de l'hôpital (par exemple : gestion, administration, ressources humaines, etc.).

Concernant le nombre d'annonces dans le domaine des soins, une forte croissance se constate pour les hôpitaux privés, passant de 22 offres en moyenne sur la période 2012-2014 à 100 offres en 2022-2024. Pour les hôpitaux publics, le nombre d'annonces diminue d'abord à 160 en 2013-2015, puis augmente de manière relativement constante pour atteindre 223 en 2024.

Pour les postes dans tous les autres domaines, le nombre d'annonces pour les hôpitaux privés passe de 25 à 46, soit une croissance de 84 %. Pour les hôpitaux publics, ces chiffres sont d'abord 95 en 2012-2014, puis 61 en 2013-2015 et finalement 170 en 2022-2024, correspondant à une croissance de 179 %, soit plus du double de celle des hôpitaux privés.

Dans les deux cas, les hôpitaux publics pourvoient leurs postes vacants beaucoup plus rapidement que les hôpitaux privés. Pour le personnel médical, cet avantage peut s'expliquer par un environnement d'apprentissage plus favorable, notamment pour les médecins. Pour les postes moins bien rémunérés, les salaires généralement plus élevés du secteur public constituent un atout pour les hôpitaux publics.

Fig. 3-21 Analyse des offres d'emploi dans les hôpitaux selon la fonction

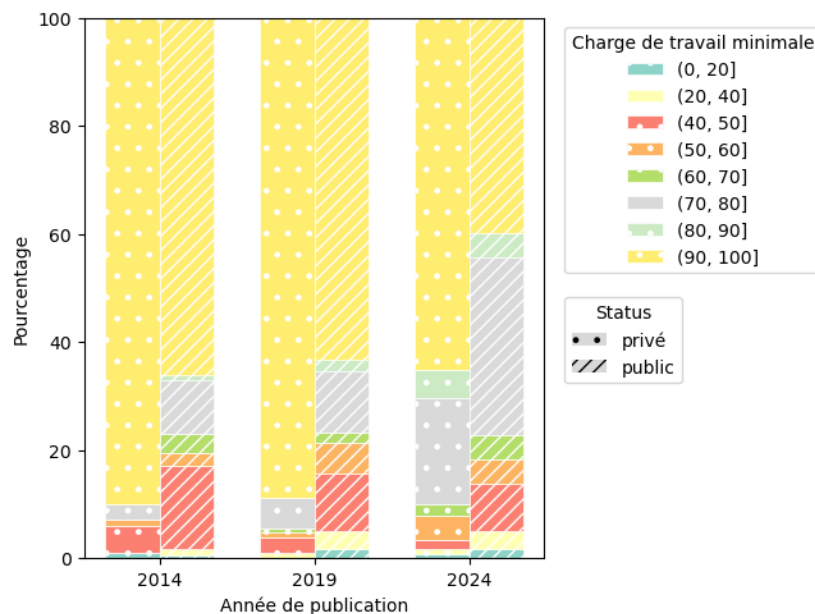


Rem. Moyenne mobile sur 3 ans
Source : BAK Economics

Concernant la flexibilité, qui constitue un aspect important de l'attractivité d'un emploi, le taux de travail minimal des postes proposés par les hôpitaux publics et privés a été comparé pour les années 2014, 2019 et 2024. Dans la figure suivante, la colonne de gauche représente les hôpitaux privés et celle de droite les hôpitaux publics.

Parmi les postes offerts par les hôpitaux publics, environ un tiers avait un taux minimal inférieur à 100 %, pouvant donc être occupés à temps partiel. En 2024, cette proportion a augmenté à environ 60 %. À l'inverse, dans les hôpitaux privés, la proportion de postes pouvant être occupés à temps partiel est restée nettement inférieure sur l'ensemble de la période, s'élevant à environ un tiers en 2024.

Fig. 3-22 Charge de travail minimale pour les postes annoncés - hôpitaux publics et privés



Source : BAK Economics

Principaux points à retenir

- Le canton de Genève possède un nombre d'emploi dans le domaine de la santé humaine pour 1000 habitant supérieur à la moyenne suisse et à celle des cantons de comparaison.
- En 2022, la part des emplois publics à Genève dans le domaine de la santé humaine était nettement supérieure à la moyenne suisse et à celle des cantons de comparaison. Cette conclusion prévaut aussi pour le secteur hospitalier.
- Les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) et de Bâle (USB) présentent des charges de personnel par emploi nettement plus élevées que les hôpitaux universitaires de Zurich et que l'Inselspital.
- À partir de 2020, les hôpitaux publics ont pu pourvoir leurs postes en moyenne bien plus rapidement que les hôpitaux privés.
- La proportion de postes pouvant être occupés à temps partiel est nettement inférieure pour les hôpitaux privés par rapport aux hôpitaux publics.

4 Synthèse

L'étude analyse l'évolution du marché du travail et la dynamique concurrentielle entre le secteur public et le secteur privé dans le canton de Genève entre 2012 et 2022, sur la base d'une méthodologie basée principalement sur des statistiques (emploi, salaires, offres d'emploi, informations financières). Le canton est systématiquement comparé aux cantons de Zurich, Bâle-Ville, Berne, Vaud, Neuchâtel ainsi qu'à la moyenne nationale, afin de mettre en évidence ses spécificités. Cette double approche macroéconomique et microéconomique permet d'examiner à la fois les grandes tendances structurelles et la concurrence sur le marché du travail.

Les résultats montrent que Genève se distingue par une part de l'emploi public élevée (18 % en 2022), supérieure à la moyenne des cantons de référence (15 %), et par une croissance annuelle moyenne de l'emploi public de 2,1 %, soit bien au-delà de celle du secteur privé (1,5 %) et de la moyenne suisse. Cette croissance se concentre dans des branches clés telles que l'administration publique, l'enseignement, ainsi que la santé humaine et l'action sociale, où la présence d'acteurs publics et subventionnés est particulièrement marquée. L'analyse des offres d'emploi révèle par ailleurs une attractivité plus grande du secteur public, qui recrute plus rapidement et attire davantage de profils qualifiés, renforçant son poids sur le marché local.

Les études de cas sectorielles illustrent cette dynamique. La petite enfance connaît une forte expansion (5,7 % par an), majoritairement portée par les structures publiques et associatives subventionnées, tandis que la contribution des entreprises privées reste limitée. Dans les soins à domicile, 75 % des emplois sont concentrés dans des entités à but non lucratif ou de droit public, soit une proportion nettement supérieure à la moyenne suisse. Cependant, ces acteurs représentent une proportion des charges salariales supérieure à 75 %. Les établissements médico-sociaux se caractérisent quant à eux par une quasi-absence d'acteurs privés non subventionnés, avec des coûts par résident supérieurs de 60 % à la moyenne nationale. Enfin, le domaine de la santé humaine, incluant les hôpitaux, présente un taux de croissance proche de la moyenne suisse (2,7 %), mais Genève se distingue par une part publique très élevée (45,5 %). Les acteurs publics dans le domaine de la santé possèdent une capacité de recrutement renforcée, confirmant l'attractivité du secteur public face aux acteurs privés.

Bien que l'approche adoptée par BAK n'ait pas de caractère normatif – elle ne se prononce ni sur la pertinence d'internaliser une activité, ni sur les décisions politiques en la matière – elle fournit en revanche une base statistique objective, destinée à éclairer les prises de position et les choix politiques.

Ces différents résultats soulèvent des questions cruciales concernant l'équilibre à maintenir entre efficacité économique, solidarités publiques et développement du secteur privé, notamment sur la capacité de ce dernier à se développer dans un contexte où l'emploi public domine certains secteurs de manière durable et significative.

5 Liste des sources

BAKanalytics, BAK Economics, 2025

CHUV, Rapport Annuels, <https://www.chuv.ch/fr/a-propos/rapports-annuels-et-documents-institutionnels>, 2024

Etat de Genève, Comptes de l'Etat 2024, <https://www.ge.ch/document/comptes-etat-2024>, 2025

Fedlex, Loi fédérale sur l'assurance-maladie, https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1995/1328_1328_1328/fr, 2025

Hôpital Universitaire Bâle, Jahresberichte, <https://www.unispital-basel.ch/ueber-uns/publikationen-veranstaltungen-news/jahresberichte>, 2024

Hôpital Universitaire Zurich, Jahresberichte, <https://www.usz.ch/ueber-das-usz/jahresberichte/>, 2024

HUG, Rapport Annuel, <https://panorama.hug.ch>, 2024

Inselgruppe, Jahresbericht, <https://inselgruppe.ch/de/jahresbericht>, 2024

Inselgruppe, Organisation der Insel Gruppe, <https://inselgruppe.ch/de/die-inselgruppe/organisation>, 2025

Léman Bleu Télévision, Municipaliser les crèches: une solution face au manque de places ?, 2023

L'Observatoire suisse de la santé (Obsan), Personnel de la santé Suisse – Rapport national 2021, https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2021-11/Obsan_03_2021_RAPPORT.pdf, 2021

OFS, Enquête sur les revenus et les conditions de vie (SILC), 2025

OFS, Statistique structurelle des entreprises, STATENT, 2024

OFS, KUBB, Application d'aide à la codification, 2025

OFS, Statistique des institutions médico-sociales SOMED, 2025

OFS, Statistique de l'aide et des soins à domicile, 2025

OFSP, Soins médicaux de base et pénurie de personnel, <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/90742.pdf>, 2024

RTS, Un groupe privé entre dans le capital-actions de l'Hôpital du Jura bernois, <https://www.rts.ch/info/regions/berne/11002254-un-groupe-prive-entre-dans-le-capital-actions-de-lhopital-du-jura-bernois.html>, 2020

Service de la recherche en éducation (SRED), Etat de Genève, Statistiques publiques, 2025

SIL Genève PUBLIC, Loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPa), <https://silgeneve.ch/legis/index.aspx>, 2025

SIL Genève PUBLIC, Loi sur l'accueil préscolaire (LAPr), <https://silgeneve.ch/legis/index.aspx>, 2025

Sit-syndicat.ch, Les EMS vont devoir internaliser du personnel externalisé ! Informez vos collègues du nettoyage, des repas et du traitement du linge, https://www.sit-syndicat.ch/spip/IMG/pdf/2022-03-08_Tract_SIT_EMS_Reinternalisation_VF.pdf, 2022

Spitex, Comment l'Aide et soins à domicile à but non lucratif est-elle organisée?, <https://www.spitex.ch/Monde-ASD/Structure-financement/PAL3U/>, 2025

Swissinfo, «Oui» à la garantie du financement de l'IMAD, <https://www.swissinfo.ch/fre/oui-%C3%A0-la-garantie-du-financement-de-l-imad/46060710>, 2020

Tribune de Genève, L'échec de la municipalisation des crèches en Ville, 2024

Tribune de Genève, La municipalisation des crèches à Genève, le fait d'armes de Christina Kitsos, 2025

BAK Economics - economic intelligence since 1980

www.bak-economics.com