

*Date de dépôt: 20 octobre 2004*

*Messagerie*

## **Réponse du Conseil d'Etat**

**à l'interpellation urgente écrite de M. Sami Kanaan : Y a-t-il un pilote à bord des TPG ?**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

En date du 23 septembre 2004, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une interpellation urgente écrite qui a la teneur suivante :

*"Dans le cadre du contrat de prestations 2003-2006, qui les engage à augmenter leur offre et donc le volume de passagers de 20% en 4 ans, les Transports Publics genevois avaient développé ces toutes dernières années l'image d'une entreprise dynamique, créative et efficace, en démontrant leur capacité à relever ce défi comme l'attestent les chiffres intermédiaires. Ce dynamisme se traduit par de nouvelles lignes, des fréquences accrues, l'extension de la communauté tarifaire, des nouveaux véhicules et des améliorations dans la structure tarifaire. Le soussigné avait suffisamment critiqué les TPG auparavant pour relever à présent cette évolution positive. Toutefois, les évènements survenus à la tête des TPG ces derniers mois génèrent une certaine inquiétude, notamment de voir ce bel élan coupé net, avec une possible crise de confiance majeure au sein de l'entreprise. Si un changement à la tête de la Direction générale ou la mise en œuvre d'un audit stratégique ne représentent pas forcément un problème en soi, les conditions dans lesquelles ce changement a lieu et la situation de confusion complète qui règne depuis ne semblent ni crédibles ni rassurantes. La démission récente du directeur général adjoint, l'un des cadres les plus expérimentés et les plus appréciés des TPG, ne fait que renforcer cette inquiétude.*

*C'est pourquoi nous prions le Conseil d'Etat de répondre aux questions suivantes :*

*Pourquoi a-t-il fallu faire partir l'ancien Directeur général dans un délai aussi court et pourquoi ne pouvait-on pas attendre l'arrivée d'un nouveau Directeur général avant de faire partir l'ancien ?*

*Pourquoi le poste de Directeur général des TPG n'est toujours pas mis au concours plusieurs mois après le départ du précédent ?*

*Comment se justifie l'intervention d'un « consultant », ancien directeur industriel, pour une période d'apparement 6 mois ? Quel est le mandat de cette personne ? Ce mandat a-t-il été validé dans sa forme écrite par le Conseil d'Administration ? Est-il exact que ce consultant coûtera 2500 francs/jour aux TPG, soit près de près de 300'000 francs en 6 mois, un tarif plutôt généreux ?*

*Comment se fait-il que le Président du Conseil d'administration des TPG se réfère publiquement à une obligation pour les TPG de passer leur taux de couverture des charges de 40% (taux en vigueur) à 50%, alors que ce changement, qui a une grande signification stratégique, n'a pas encore été débattu au Grand Conseil ?*

*Sur un plan plus large, quel est le suivi qu'exerce le Conseil d'Etat sur ses représentants dans les Conseils d'administration d'entreprises publiques et quelles sont les normes de gouvernance d'entreprise que ses représentants sont censés observer ? Le Conseil d'Etat estime-t-il que le Président du Conseil d'administration des TPG a respecté ses obligations en se mêlant directement de gestion opérationnelle ?*

*Le Conseil d'Etat serait-il d'accord pour instaurer une obligation, pour tout administrateur d'une entreprise publique, de suivre une formation sur les responsabilités et les devoirs d'administrateur, et de favoriser la mise au point de règles de gouvernance adaptées aux entreprises publiques, règles devant être respectées par tous les administrateurs ?*

*Nous remercions d'avance le Conseil d'Etat pour sa réponse."*

## **Réponse**

Les TPG vivent en ce moment une période importante de leur histoire et franchissent une étape cruciale dans leur développement. En effet, les objectifs fixés par le contrat de prestations 2003-2006 d'augmentation de l'offre de 20% sur quatre ans représentent un défi majeur pour l'entreprise tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel. A cela s'ajoute après sa création, le développement d'UNIRESO, qui sera appelé à l'avenir à prendre

encore plus d'importance au plan franco-valdo-genevois. Ces deux facteurs ont contribué à faire entrer les TPG dans une phase d'accélération qui a pour corollaire d'introduire de nombreux changements à l'intérieur de l'entreprise.

Dans la mesure où UNIRESO devient de plus en plus un acteur majeur des transports publics, le transfert de l'ancien directeur général des TPG à la tête de la communauté tarifaire intégrale en juin 2004 relevait de l'évidence, ses grandes compétences et son expérience étant largement reconnues. Il convient également d'ajouter que son entrée en fonction à la tête d'UNIRESO devait pouvoir s'effectuer le plus tôt possible, tant les défis à relever sont nombreux et les actions à mener ne peuvent souffrir d'aucun retard.

La période précédant la nomination d'un(e) directeur(-trice) général(e) doit être menée à profit pour entreprendre une réflexion sur le fonctionnement de la direction des TPG dans le but de définir les conditions optimales dans lesquelles la nouvelle direction générale sera appelée à évoluer afin de répondre aux multiples défis qui sont posés à l'entreprise. Le Conseil de Direction a donc fait appel à une entreprise externe de conseil afin d'accompagner les organes dirigeants dans leur réflexion le temps que le poste soit repourvu.

D'ici-là, le pilotage de l'entreprise est assumé par le Conseil de direction du Conseil d'administration et par le Président du Conseil d'administration. Le Conseil d'Etat entend à ce propos rappeler que le poste de Président du Conseil d'administration nécessite un investissement important en temps et en énergie de la part de la personne qui l'occupe. Il va donc de soi qu'en période de vacance à la tête de l'entreprise, cette personne soit appelée à intervenir de manière plus importante, également dans la gestion opérationnelle. Les décisions relatives au recours à un consultant externe ont été prises par les organes compétents des TPG. Il convient de rappeler à cet égard qu'il n'est pas de la compétence du Conseil d'Etat de s'ingérer dans la gestion courante de l'entreprise.

Le concours pour le poste de directeur(-trice) général(e) des TPG a été lancé dans la presse le 1<sup>er</sup> octobre avec l'aide d'une agence de recrutement. Le choix du candidat ou de la candidate devrait intervenir fin novembre avec une entrée en fonction durant les premiers mois de l'année 2005 en fonction des disponibilités de la personne retenue.

La gouvernance d'une entreprise publique telle que les TPG nécessite que les rôles et les devoirs de chacun soient clairement établis, qu'il s'agisse de la direction ou du Conseil d'administration. La réflexion actuellement en cours

au sein des TPG, de même que les discussions déjà engagées au sein du Conseil d'administration, participent à l'atteinte de cet objectif. Il incombera donc en premier lieu au Conseil d'administration des TPG d'adopter, le cas échéant, les mesures nécessaires à la garantie d'une gouvernance d'entreprise saine et efficace. Le Conseil d'Etat, dans les limites des compétences qui sont les siennes, est informé et intervient dans le processus en cours.

La motion (M 1504) de MM. Jean-Marc Odier, Thomas Büchi et Jacques Jeannerat invitant le Conseil d'Etat à orienter les TPG sur le financement des prochains contrats de prestation, renvoyée au Conseil d'Etat le 31 janvier 2003, propose de plafonner la part des contributions de l'Etat à 50% des produits totaux des TPG. Dans sa réponse au Grand Conseil (M 1504-A) du 16 mars 2004, le Conseil d'Etat propose des pistes permettant d'améliorer le taux actuel de couverture afin d'atteindre l'objectif proposé par les motionnaires. Même si cet objectif ne constitue pas à ce jour un objectif formel, et encore moins une obligation, le fait que le Président du Conseil d'administration fasse preuve d'anticipation en la matière ne peut lui être reproché, sachant que les planifications financières de l'entreprise sur le moyen et long terme sont à élaborer dès maintenant dans la perspective du prochain contrat de prestations, dont les travaux préparatoires vont être engagés d'ici quelques mois, de façon à ce que le Grand Conseil puisse en être saisi au début de l'année 2006.

Pour information, les services de l'administration ont travaillé 4 heures pour élaborer et coordonner la présente réponse.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte du présent rapport.

#### AU NOM DU CONSEIL D'ETAT

Le chancelier :  
Robert Hensler

Le président :  
Robert Cramer

**Secrétariat du Grand Conseil****IUE 122**

*Interpellation présentée par le député:*

*M. Sami Kanaan*

*Date de dépôt: 23 septembre 2004*

*Messagerie*

**Interpellation urgente écrite****Y a-t-il un pilote à bord des TPG?**

Dans le cadre du contrat de prestations 2003-2006, qui les engage à augmenter leur offre et donc le volume de passagers de 20% en 4 ans, les Transports Publics genevois avaient développé ces toutes dernières années l'image d'une entreprise dynamique, créative et efficace, en démontrant leur capacité à relever ce défi comme l'attestent les chiffres intermédiaires. Ce dynamisme se traduit par de nouvelles lignes, des fréquences accrues, l'extension de la communauté tarifaire, des nouveaux véhicules et des améliorations dans la structure tarifaire. Le soussigné avait suffisamment critiqué les TPG auparavant pour relever à présent cette évolution positive.

Toutefois, les évènements survenus à la tête des TPG ces derniers mois génèrent une certaine inquiétude, notamment de voir ce bel élan coupé net, avec une possible crise de confiance majeure au sein de l'entreprise.

Si un changement à la tête de la Direction générale ou la mise en oeuvre d'un audit stratégique ne représentent pas forcément un problème en soi, les conditions dans lesquelles ce changement a lieu et la situation de confusion complète qui règne depuis ne semblent ni crédibles ni rassurantes. La démission récente du directeur général adjoint, l'un des cadres les plus expérimentés et les plus appréciés des TPG, ne fait que renforcer cette inquiétude.

C'est pourquoi nous prions le Conseil d'Etat de répondre aux questions suivantes :

- 1) Pourquoi a-t-il fallu faire partir l'ancien Directeur général dans un délai aussi court et pourquoi ne pouvait-on pas attendre l'arrivée d'un nouveau Directeur général avant de faire partir l'ancien ?
- 2) Pourquoi le poste de Directeur général des TPG n'est toujours pas mis au concours plusieurs mois après le départ du précédent ?
- 3) Comment se justifie l'intervention d'un « consultant », ancien directeur industriel, pour une période d'apparement 6 mois ? Quel est le mandat de cette personne ? Ce mandat a-t-il été validé dans sa forme écrite par le Conseil d'Administration ? Est-il exact que ce consultant coûtera 2500 francs/jour aux TPG, soit près de près de 300'000 francs en 6 mois, un tarif plutôt généreux ?
- 4) Comment se fait-il que le Président du Conseil d'administration des TPG se réfère publiquement à une obligation pour les TPG de passer leur taux de couverture des charges de 40% (taux en vigueur) à 50%, alors que ce changement, qui a une grande signification stratégique, n'a pas encore été débattu au Grand Conseil ?
- 5) Sur un plan plus large, quel est le suivi qu'exerce le Conseil d'Etat sur ses représentants dans les Conseils d'administration d'entreprises publiques et quelles sont les normes de gouvernance d'entreprise que ses représentants sont censés observer ? Le Conseil d'Etat estime-t-il que le Président du Conseil d'administration des TPG a respecté ses obligations en se mêlant directement de gestion opérationnelle ?
- 6) Le Conseil d'Etat serait-il d'accord pour instaurer une obligation, pour tout administrateur d'une entreprise publique, de suivre une formation sur les responsabilités et les devoirs d'administrateur, et de favoriser la mise au point de règles de gouvernance adaptées aux entreprises publiques, règles devant être respectées par tous les administrateurs ?

Nous remercions d'avance le Conseil d'Etat pour sa réponse.