

Date de dépôt : 21 avril 2015

Rapport

de la Commission de contrôle de gestion chargée d'étudier la proposition de motion de M^{mes} et MM. Eric Stauffer, Patrick Lussi, Jean-François Girardet, Thierry Cerutti, Carlos Medeiros, André Python, Pascal Spuhler, Jean Sanchez, Henry Rappaz, Sandro Pistis, François Baertschi, Jean-Marie Voumard, Michel Baud, Ronald Zacharias, Danièle Magnin, Francisco Valentin, Claude Jeanneret, Philippe Joye, Daniel Sormanni, Stéphane Florey, Eric Leyvraz, Sandra Golay, Christina Meissner, Christian Flury, Marie-Thérèse Engelberts, Marc Falquet, Michel Amaudruz, Bernhard Riedweg : Création d'une commission d'enquête parlementaire afin de faire toute la lumière sur les investissements des Services industriels de Genève – SIG

Rapport de M^{me} Sophie Forster Carbonnier

Mesdames et
Messieurs les députés,

La Commission de contrôle de gestion (CCG) a étudié cette motion sous la présidence de M. Jacques Béné. La CCG a bénéficié de l'appui efficace de M. Raphaël Audria et de M^{me} Catherine Weber, secrétaires scientifiques. Les procès-verbaux ont été tenus avec exactitude par M. Tazio Dello Buono, M^{me} Laura Platchkov et M^{me} Virginie Moro.

Résumé de la position majoritaire de la Commission

Cette proposition de motion – amendée – a été renvoyée en Commission de contrôle de gestion (CCG) lors de la séance extraordinaire du Grand Conseil du 17 mai 2014. Il est à noter que la CCG suivait alors depuis quelque temps déjà un certain nombre de dossiers ayant trait aux SIG.

La majorité de la commission a décidé inutile la création d'une commission d'enquête parlementaire (CEP) sur les SIG. En effet, la CCG n'avait pas attendu la proposition de création d'une CEP pour mener un certain nombre d'investigations et d'auditions sur les SIG. De plus, il est important de noter que la Cour des comptes a également travaillé sur les SIG et rendu un rapport très complet (Rapport n° 79, audit de gestion, Services industriels de Genève, gouvernance et processus d'investissements, juin 2014). La majorité de la CCG estime donc qu'une CEP n'apportera aucune valeur ajoutée au travail mené par la Cour des comptes et au travail de suivi que compte effectuer la CCG. En effet, la CCG a également décidé de continuer à suivre les réformes que les SIG doivent accomplir et veiller à ce que les recommandations de la Cour des comptes soient mises en œuvre. Des auditions sont agendées pour le printemps 2015.

Ce rapport vise donc à résumer les travaux de la CCG sur les SIG depuis novembre 2013, de manière à ce que le Grand Conseil puisse conserver la mémoire du travail effectué sur ce sujet, ainsi que des auditions des principaux protagonistes. A noter que la CCG avait également travaillé sur ce sujet avant cette date, mais qu'il n'a pas semblé utile à la rapporteure de remonter davantage dans le temps.

La rapporteure a choisi de faire démarrer son rapport en novembre 2013, période à laquelle les SIG avaient conclu un protocole d'accord avec l'entreprise Ennova pour mettre fin aux contrats qui liaient ces entités. La rapporteure tient encore à souligner les limites du travail parlementaire de la CCG en raison des facteurs suivants :

- la Cour des comptes ayant rendu son rapport d'audit sur ce sujet, de nombreuses audits complémentaires ayant été demandés par les SIG et le département de tutelle, le travail de la CCG risquait d'être redondant ;
- le malaise provoqué tant par le fait que des administrateurs (actuels ou en fonction au moment des faits) des SIG siègent en CCG, que par le rôle joué par un commissaire MCG en tant qu'intermédiaire entre Ennova et les SIG.

Enfin, il est important de rappeler ici que bon nombre de documents et d'informations dont la CCG a eu connaissance sont confidentiels et ne peuvent donc figurer dans ce rapport.

Table des matières

Page

Audition de M. Eric Stauffer, 18 novembre 2013.....	4
Audition de M. Pierre Maudet, 18 novembre 2013	5
Audition de M. Alain Peyrot, 2 décembre 2013	13
Discussion sur les travaux de la CCG, sur la présence d’administrateurs SIG au sein de la CCG et sur le rôle particulier d’un commissaire, 9 décembre 2013	21
Rapport de la sous-commission chargée de définir les contours d’un éventuel mandat sur la gouvernance des entités autonomes, 16 décembre 2013	24
Séance du 13 janvier 2014.....	28
Séance du 27 janvier 2014.....	28
Séance du 19 mai 2014 (organisation des travaux).....	28
Séance du 26 mai 2014 (organisation des travaux).....	29
Séance du 16 juin 2014 (organisation des travaux)	29
Audition de la Cour des comptes, 23 juin 2014.....	30
Séance du 25 août 2014 (organisation des travaux).....	37
Audition de M. Michel Balestra, président du CA des SIG, de M. Christian Brunier, directeur général, et de M. Peter Ruesch, directeur finances a.i., 15 septembre 2014.....	38
Séance du 6 octobre 2014 (vote de la CCG).....	44

Séance du 18 novembre 2013

Le dossier éolien des SIG, l'annonce d'un divorce entre les SIG et la société Ennova, ainsi que le rôle d'un commissaire MCG dans ce divorce, sont autant de motifs qui ont décidé la CCG d'auditionner M. Eric Stauffer, ainsi que le conseiller d'Etat Pierre Maudet, dont le département était alors chargé de la politique publique « énergie ». La CCG s'interroge en particulier ici sur les questions de gouvernance et du rôle du député Eric Stauffer dans l'affaire Ennova.

Audition de M. Eric Stauffer, député

En début d'audition, il est rappelé que le député Eric Stauffer avait indiqué à la CCG posséder des documents sur l'affaire des éoliennes et qu'il trouvait bon de les partager avec la commission. Il avait également voulu réagir au protocole d'accord conclu le 1^{er} novembre 2013 entre Ennova et les SIG qui visait à mettre un terme à leur relation. Il lui est donc demandé de s'expliquer.

M. Stauffer commence par indiquer que ce dossier des éoliennes est explosif. Il estime que l'Etat, l'administration et les SIG sont à même de poursuivre ceux qui le méritent. Le rôle de la CCG est de faire en sorte que ces dérapages ne puissent plus survenir. M. Stauffer rappelle aussi qu'il a saisi la Cour des comptes en juin 2013 à propos des SIG.

M. Stauffer indique avoir réussi à obtenir le contrat JUEL III, car il voulait savoir ce dont il était question. Quand il a lu le contrat, il a évalué que le risque pour les SIG était à plus d'un milliard de francs. Pour lui, ce contrat était complètement déséquilibré et il ne comprenait pas comment les SIG avaient pu le signer. M. Stauffer a décidé de rentrer en contact avec le président d'Ennova, sans aucun mandat, car il pensait pouvoir être utile. M. Stauffer affirme ensuite avoir transmis les informations obtenues au conseiller d'Etat Pierre Maudet. Il affirme posséder environ 150 e-mails d'échange de correspondance entre le département, les SIG, lui-même et Ennova.

Selon M. Stauffer, il y avait alors un problème de communication entre les SIG et Ennova car ces deux entités ne communiquaient plus que par voie de communiqués de presse ou avocats. M. Stauffer estime avoir permis de rétablir le contact entre Ennova et les SIG.

M. Stauffer explique ensuite que, même s'il n'a pas formellement participé aux négociations, il a contribué à ce que celles-ci puissent avancer et que ses interventions ont permis de mettre de l'huile dans les rouages. Il estime cependant que le protocole qui a été signé n'est pas bon. En effet, il

n'est pas certain qu'Ennova paie les 15 millions de francs au 31 décembre 2013. Or, si Ennova ne paie pas, on revient à JUEL III.

M. Stauffer explique que, dans le processus des contrats JUEL I, II et III est apparu un contrat JUEL IV, dit « BUFERA ». Ce dernier donnait une porte de sortie aux SIG, puisque des sociétés publiques dont SwissPower rentraient dans le capital-actions, diluaient les risques et enlevaient cette fameuse « redevance », i.e. ce bonus de 200 millions de francs. Selon lui, cet accord aurait été le meilleur. BUFERA a cependant capoté.

Discussion

Le Président pense que la vraie question se situe en termes de gouvernance. Il pense qu'il faut aussi que les choses ne doivent plus se passer comme M. Stauffer les a entreprises, car cela ne joue pas au niveau de la gouvernance.

La question est posée de savoir si M. Stauffer a un intérêt ou une participation à Green Wind ou RENInvest. M. Stauffer répond par la négative, ni avec Ennova, ni avec les SIG.

Le Président s'avoue un peu perturbé par le fait que M. Stauffer ait demandé à un député MCG, membre du CA des SIG de venir siéger en commission. Il demande à ce que celui-ci ne s'exprime pas en sa qualité d'administrateur.

Audition du conseiller d'Etat M. Pierre Maudet et de M. Patrick Baud Lavigne, secrétaire général adjoint au DS

Le président de la CCG explique que l'objectif de ce jour est de parler des problèmes de JUEL III et Ennova. Les membres de la CCG sont intéressés par le problème de gouvernance. Ils souhaitent savoir pourquoi les choses se sont passées de cette manière-là et ce qu'il convient de faire pour que cela ne se reproduise pas. Pour la CCG, il est aussi important de connaître en quoi a constitué l'intervention de M. Stauffer, ainsi que le mandat ou non-mandat qui lui aurait été confié.

M. Maudet commence par indiquer que l'ensemble des cantons suisses ont connu une « euphorie éolienne » et que Genève n'a pas fait exception, les SIG étant une entreprise assez naturellement portée sur les énergies renouvelables. En effet, depuis le milieu des années 2000, il a été décidé – dans une stratégie voulue par le Conseil d'Etat et approuvée par le Conseil d'administration (CA) des SIG – de consacrer 250 millions de francs aux énergies renouvelables. Il rappelle que la constitution genevoise prévoit le non-recours à l'énergie nucléaire et qu'il y a un consensus politique sur la

nécessité d'investir dans les énergies renouvelables. Il a donc été décidé de matérialiser ceci par une sorte de crédit-cadre pour travailler sur l'éolien, l'hydraulique et le photovoltaïque.

Dans ce contexte, l'éolien a pris une part assez importante. Ainsi, vers 2009-2011, il y a eu une sorte de « course » à la réservation d'espaces où l'on pouvait envisager de construire un jour des éoliennes. Les résistances populaires ont cependant été sous-estimées. M. Maudet rappelle qu'une large part a été affectée à l'éolien étranger. Une part plus réduite, mais substantielle a été investie dans des montagnes. Des partenariats baptisés « JUEL » I, II et III se sont développés entre des développeurs, des communes et des régions, comme les SIG.

Ce contexte d'« euphorie éolienne » explique la conclusion du contrat JUEL III. La nature du contrat a été remise en question avec le changement au Conseil d'administration (le 1^{er} octobre 2012) et avec l'entrée en fonction de M. Peyrot. Ainsi, le dossier a été analysé sous l'angle technique, financier et de la gouvernance et des audits ont été demandés. A la suite de cela, le département et les SIG ont dressé « un panorama assez consternant » du contrat JUEL III en août-septembre 2013. M. Maudet indique que le sentiment qui domine est que la direction générale des SIG a été victime d'un excès de confiance et n'a pas tenu compte de toute une série de signaux d'alarme émanant d'un certain nombre de cadres du management intermédiaire. Il relève aussi la grande habileté de la part de la société Ennova qui a finalement fait une très bonne affaire au détriment des SIG.

M. Maudet a ensuite entrepris deux actions avec l'aval du Conseil d'Etat. La première est spécifique au contrat JUEL III, lequel a été identifié comme le risque le plus important pour les SIG et l'Etat. En effet, il s'agit de risques évalués entre 0,5 et 1,5 milliard de francs selon les sources, en raison de la rémunération de 800 000 F par MW produit. Il a ainsi semblé légitime au Conseil d'Etat de s'impliquer directement dans la résolution de ce dossier pour tout faire pour que ce contrat soit rompu.

L'autre démarche a été d'analyser si ce mode de faire et ce genre de contrats avaient aussi existé dans d'autres domaines liés aux énergies renouvelables. En octobre, le Conseil d'Etat a donc posé cette question au Président du CA, respectivement à la direction générale. Il a également imposé aux SIG une feuille de route, laquelle a été transmise fin octobre au CA des SIG. Tout ceci a amené le directeur général à démissionner. M. Maudet indique que la feuille de route a pour objectif de recenser tous les projets à hauts risques potentiels, notamment dans les secteurs dits en développement (thermique, éolien valaisan, fibre optique, etc.).

M. Maudet explique que certains administrateurs se sont émus d'apprendre qu'un contrat JUEL IV avait existé, lequel avait été suspendu. Du point de vue du Conseil d'Etat, JUEL IV aurait été une fuite en avant supplémentaire. Il aurait certes atténué certains risques de JUEL III, mais en aurait généré d'autres à la seule charge des SIG. Ainsi, le Conseil d'Etat, dans une approche de prudence, a considéré qu'il valait mieux travailler dans une logique de rupture totale des rapports avec Ennova, soit en rachetant leur part, soit en vendant celle des SIG.

Cette approche n'était pas évidente. Ils ont dû convaincre les administrateurs des SIG que JUEL IV n'était pas une bonne solution et qu'il fallait renégocier. De plus, la société Ennova s'est sentie à de multiples égards humiliée et il a fallu la convaincre de revenir à la table des négociations. C'est ici qu'est intervenu M. Stauffer. M. Maudet précise que M. Stauffer n'a reçu aucun mandat ni de la part de l'Etat, ni de lui-même. M. Stauffer a établi des relations avec cette société qui était en froid avec les SIG.

Il a fallu ramener à la table des négociations les SIG et une partie de sa direction qui s'était opposée de façon virulente à la signature de ce contrat et qui n'avait pas été écoutée. Il fallait donc avoir autour de la table des gens qui s'estimaient légitimés pour mettre un terme à JUEL III et de l'autre, des représentants de la société Ennova qui se sentaient très légitimés à dire – le contrat étant en leur faveur – que les SIG devaient verser l'argent une fois les éoliennes construites. M. Maudet rappelle ici que les SIG avaient fait office de banque pour 33 millions de francs sans intérêts, plus 13 millions d'acquisitions de parts, avec des clauses qui n'avaient pas été révélées au conseil d'administration. On se retrouvait donc dans une asymétrie totale.

Ainsi, il a décidé de placer sous les hospices du Conseil d'Etat, donc directement du DS, une négociation très dure et qui s'est déroulée de façon très serrée. Le but était d'amener Ennova à considérer que la suite du partenariat n'était pas possible, de fixer un prix pour la dette des SIG et permettre aux SIG soit d'acheter, soit de vendre leurs parts. Ces deux dernières options ont été envisagées jusqu'à assez tard. Genève ne voulait pas non plus donner le signal qu'elle abandonnait l'éolien. Genève croit à l'éolien mais pas à n'importe quel prix.

Dans ce contexte, M. Maudet indique qu'ils ont pu compter sur M. Stauffer qui, sans jamais participer formellement à la négociation, mais en jouant un rôle de facilitateur, a permis, dans un laps de temps de dix jours, d'apaiser la situation, de ramener les gens autour de la table et de discuter segment par segment les choses qui fâchaient. Ceci, pour arriver à abroger ce contrat pour une somme de 15 millions de francs cash versable d'ici à la fin

de l'année par Ennova aux SIG, plus l'acquisition de deux parcs qui représentent une valeur à l'actif d'environ 8 millions, selon une estimation honnête admise par les SIG. Sur les 46 millions, cela fait 23 millions de pertes que l'on concrétise dans cette affaire, mais surtout, c'est la résiliation totale et sans autre condition du contrat JUEL III.

Cette conclusion a été validée par le CA des SIG, à l'issue d'un ultime round de négociation de 24h qui a permis de rajouter un deuxième parc éolien. Ceci a permis, sous réserve qu'Ennova verse réellement les 15 millions de francs, de sortir de cette affaire.

Ceci ne signifie pas qu'ils sont tirés d'affaire, car il y a d'autres dossiers de différente nature dans lesquels les SIG sont investis. M. Maudet cite le dossier de la fibre optique. Il y a quelques années, il a été décidé d'investir 250 millions de francs pour l'implantation d'un réseau de fibre optique à Genève dans le cadre d'un accord entre Swisscom et les SIG pour éviter de rouvrir deux fois les trottoirs. Ce qui coûte ce sont surtout les travaux de génie civil. L'ennui dans ce dossier est de voir qu'il n'y a pas vraiment de stratégie, ni de perspectives économiques de rentabilité. Le risque financier est bien moindre que pour Ennova, mais il y a une vraie question s'agissant de la capacité des SIG à développer des projets avec des perspectives clairement identifiées.

Discussion

Suite à une question d'un commissaire (PLR), M. Maudet indique qu'un premier accord a été présenté au CA des SIG, lequel l'a refusé. Ceci a ré-ouvert une renégociation de 24h avec Ennova, qui a rajouté un parc. Le deuxième accord est donc meilleur. S'agissant de JUEL IV (ou BUFERA), de son point de vue, c'était un mauvais accord, car c'était une fuite en avant. Il n'y avait plus de plafond au crédit octroyé ni de date-butoir pour le rembourser. L'avantage de JUEL III était qu'il y avait une date-butoir à laquelle on devait rembourser le prêt.

Un commissaire (PLR) s'enquiert du rôle du département dans les contacts que M. Stauffer a pris par autosaisine. M. Maudet ne voit pas de problème de gouvernance, dès lors qu'il n'y a pas de mandat officiel, ni caché, ni supposé. L'intérêt supérieur de la République nécessitait, d'une part de ne pas voir cette affaire s'étaler sur la place publique avant qu'elle ne soit conclue, et d'autre part de sortir impérativement de JUEL III.

Un commissaire (UDC) demande ce qui se passera si Ennova ne verse pas les 15 millions de francs d'ici à la fin de l'année. S'agissant du non-versement des 15 millions, M. Maudet répond que c'est une hypothèse envisagée par le conseil d'administration des SIG qui a expressément

demandé à disposer d'un scénario avec deux options. La première option est d'activer le mécanisme de nantissement de la société Ennova qui permet par hypothèse de recouvrer les créances. La deuxième est d'activer la faillite, i.e. de dire qu'Ennova se trouve en situation de l'art. 725 CO.

M. Maudet indique que le but était de se départir d'Ennova. Les SIG auraient pu racheter les 80%, mais c'était remettre 32 millions de francs, avec une situation difficilement défendable. En effet, des griefs par rapport à la gestion un peu dispendieuse d'Ennova avaient été établis dans un rapport d'audit et rendus publics dans un article. La qualité technique des parcs les faisait aussi douter de l'intérêt de l'achat. Ne restait donc plus que l'option de la vente.

Le commissaire (UDC) s'enquiert des risques de l'éolien à l'étranger. M. Maudet sait que cela rapporte à hauteur envisagée.

Un commissaire (MCG) signale qu'au 31 décembre, si les 15 millions F ne sont pas payés, il n'y a pas de clause de nantissement des actions dans le protocole. En l'absence de paiement, on retourne sous JUEL III.

Le secrétaire général adjoint du DS explique qu'Ennova s'est senti traînée dans la boue en raison du résultat de l'audit financier sur Ennova. Le préjudice que les SIG estimaient avoir, dans le cadre de cet audit, était évalué à environ 3 millions de francs. Si les SIG réclamaient les 3 millions, Ennova ne serait pas en capacité de payer. Ceci activerait l'autorisation d'exiger le remboursement du montant complet, i.e. les 33 millions. Les SIG auraient ainsi la capacité de demander la mise en faillite d'Ennova ou le nantissement des actions. Par contre, si Ennova faisait rentrer de l'argent frais dans la société, ce serait plus délicat en termes juridiques. Les options sont étudiées par des juristes.

Un commissaire (MCG) signale que les administrateurs n'ont à ce jour encore aucun document. Il pense que l'autorité de tutelle doit agir. Les administrateurs apprennent des choses par la presse ou à la CCG.

M. Maudet remarque qu'il y a un mélange des casquettes.

Une commissaire (S) a compris qu'à l'interne des SIG il y a eu, depuis l'automne dernier, une prise de conscience et des audits qui allaient d'une manière ou d'une autre aboutir à une transaction avec Ennova. M. Maudet pense qu'il y avait deux stratégies. L'une était d'attaquer frontalement Ennova et de les traîner en justice. A son avis, c'était une mauvaise stratégie vu la nature de l'accord. Il pense que l'on pouvait raisonnablement imaginer depuis le mois de juin en tout cas avec le premier audit, et surtout depuis septembre, avec le second, qu'il fallait sortir de tout cela par une transaction.

Une commissaire (S) demande quel est l'indice de risques que l'on peut prendre par rapport aux nouvelles énergies. M. Maudet répond que ce qui le frappe dans ce dossier est de savoir pourquoi il y a eu une perte de repères de la part de gens qui ont une partie du pouvoir. Ceci les a amenés dans une fuite en avant et à commettre une faute grave, à savoir la soustraction d'informations au conseil d'administration. Cela l'a interrogé sur la capacité du pouvoir politique de garder un œil là-dessus et de prendre les bonnes décisions. Ce qui est frappant est que pour arriver à leurs fins sur l'éolien, certains ont considéré qu'il fallait rémunérer des communes et lobbyistes par une salle de gym, des dépenses qui n'ont rien à voir avec l'énergie.

M. Maudet trouve incroyable de voir que ce qui apparaît de toute évidence comme un problème majeur qui n'a pas traversé l'esprit d'un certain nombre de dirigeants qui auraient dû s'interroger ou interroger le conseil d'administration ou le magistrat de tutelle. Les SIG sont une entreprise publique. L'image de son engagement dans les énergies renouvelables est essentielle. Il y a un risque d'image, financier et de fraude. Ceci signifie que chez les différents acteurs institutionnels, il y a eu des défauts. S'il est démontré qu'il y a eu conscience et volonté de nuire, il y a éventuellement une dimension pénale. Les investigations vont permettre de l'exclure ou non. Est-ce qu'il y a eu incompétence, aveuglement, corruption ? L'aveuglement de toute évidence, l'incompétence sans doute également. La CCG va être ressaisie dans l'avenir, car la nouvelle constitution amène à revoir toute la LSIG. Il faudra s'interroger sur le modèle idéal de conseil d'administration pour parer à ce genre de situation. C'est une vraie question de gouvernance. Quel est le rôle du département de tutelle ? Et celui du CA ? Si le CA s'abstient un vote sur deux, cela pose problème.

Un commissaire (UDC) s'enquiert des motifs de la suspension des deux directeurs. M. Maudet répond que ce ne sont pas des éléments de nature pénale. Le but d'une enquête administrative est d'éclairer les rôles de chacun et les circonstances. Il s'agit de savoir quels rôles exacts ils ont joué. Le reproche est d'avoir traité pour le moins avec légèreté ces contrats.

Un commissaire (MCG) intervient « en faisant abstraction de son rôle au conseil d'administration des SIG ». S'agissant de la LSIG, il est d'accord qu'il va falloir examiner le rôle de l'autorité de tutelle qui représente l'actionnaire majoritaire. Une des questions qui se posera est celle d'une commission indépendante, tampon entre l'autorité de surveillance et le CA. Les membres du CA sont dépendants des renseignements qu'on leur donne. Mettre des administrateurs professionnels ou des miliciens ne changera rien.

M. Maudet voit des contradictions dans les propos du député administrateur. Il est juste de dire qu'il faudra envisager une

professionnalisation en termes de connaissance des dossiers. Toutefois, les lois soumises à la population ont été rejetées. Enfin, il demande s'il n'y a pas une contradiction sur le fait d'envisager une commission intermédiaire entre le CA et une autorité de tutelle : De plus, cette instance existe : c'est la Commission de l'énergie – dans laquelle siègent des gens qui siègent aussi au CA des SIG. Dans le cadre de la révision de la LSIG, il attend du Grand Conseil de positionner chacun et garantir l'indépendance, l'absence de schizophrénie et la capacité pour le Conseil d'Etat de jouer son rôle.

Un commissaire (MCG) pense que, s'il n'y avait plus de représentation politique au CA, on n'aurait jamais parlé de ce qui est discuté aujourd'hui. Si on a affaire à une direction générale qui ne donne pas les bonnes informations au CA, toute la chaîne derrière ne sert plus à rien.

M. Maudet dit que la démonstration existe, avec un auditeur interne qui a eu le courage d'aller contre l'ensemble de la direction générale, et un président du CA qui trois mois après le début de son mandat a mis son « holà ». La question est plutôt de savoir si cet outillage a été déclenché au bon moment. M. Maudet ne voit pas tellement d'autres solutions qu'un renforcement de l'audit interne et la capacité de développer le « whistleblowing », i.e. le fait que des cadres puissent exprimer le fait qu'il y a des risques inconsidérés qui sont pris, en court-circuitant un échelon.

Un commissaire (UDC) demande à M. Maudet s'il a des informations sur la capacité d'Ennova à verser ces 15 millions de francs. M. Maudet les en croit capables.

Le Président a compris que M. Maudet ne voyait pas de problèmes de gouvernance par rapport à l'intervention de M. Stauffer. Toutefois, le Président en voit un grave si on s'autosaisit de problèmes spécifiques parce que l'on estime qu'ils ont été mal gérés ou que cela n'avance pas assez vite. Le risque est d'envenimer un dossier à bout touchant dans certains cas. Dans le cas présent, l'intervention de M. Stauffer semble avoir été bénéfique, mais cela pourrait ne pas toujours être le cas. Il se demande s'il ne faudrait pas plutôt empêcher quelqu'un d'intervenir dans un dossier dans lequel il n'a pas à intervenir.

M. Maudet répond par la négative. C'est sa façon de faire de la politique, qui en l'occurrence est couverte par le Conseil d'Etat. En principe, il n'y a pas de médiateur ou facilitateur. Toutefois, toute règle a des exceptions. Dans le cas d'espèce, il prétend que cela pouvait se justifier, à condition d'être très clair sur le cadre. En l'occurrence, les négociations se passent hors la présence de M. Stauffer, sous les hospices du département. L'enjeu était de ramener un des partenaires à la table des négociations. M. Stauffer n'a

connaissance d'aucun fait ou élément particulier touchant à la sécurité de l'Etat ou qui pourrait lui donner un avantage quelconque. M. Maudet n'a pas à porter de considérations sur la qualité, le type et l'origine des relations que M. Stauffer a avec la société Ennova. S'il avait payé M. Stauffer, lui avait procuré un avantage ou mis en péril l'intérêt de l'Etat à travers cette relation, cela aurait été problématique – mais ce n'est pas le cas. Il ne voit donc pas le problème, si ce n'est qu'il y a un prix potentiellement politique qui doit être considéré après. Il ne comprend donc pas le reproche, dans le cadre qui était celui qu'il y a eu.

Le Président indique que l'idée est de dire que, dans le cas présent, tout le monde s'en félicite intérieurement. Toutefois, laisser faire dans d'autres cas pourrait envenimer les dossiers ou poser certains problèmes.

M. Maudet a insisté sur le fait que c'était une exception.

Une commissaire (Ve) partage grandement les doutes du Président. Dans le cas présent – en faisant abstraction du rôle effectif que M. Stauffer a joué – un député reçoit, par des chemins inconnus, un nombre de documents incroyables auxquels il n'a normalement pas accès. Sur la base de ces documents, il entre dans le jeu. Elle trouve que cela pose des problèmes de gouvernance. Ce n'est pas une manière de fonctionner. Soit il est mandaté par l'Etat, et il a un rôle, soit ce n'est pas le cas. Cette manière de faire est extrêmement peu claire.

Le Président pense que la CCG aura l'occasion d'en parler, notamment dans le cadre de la loi sur la surveillance et de la question du whistleblowing.

Une commissaire (Ve) pense qu'il faut décider de ce que la CCG fait exactement dans ce dossier, pour ne pas refaire ce qui se fait dans le cadre de l'audit interne et par la Cour des comptes. Le Président propose de discuter de la suite des travaux de la CCG lors de sa prochaine séance.

Séance du 2 décembre 2013

Le Président indique que les commissaires ont reçu les documents demandés à M. Peyrot. Le Président recommande aux commissaires de garder les documents confidentiels. Il leur rappelle que M. Peyrot a déjà été auditionné par la Commission de l'énergie et la Commission des finances. Les commissaires ont reçu les PV de ces auditions. Le Président informe qu'un commissaire (UDC) lui a dit être en mesure de très bien gérer sa double casquette comme commissaire à la CCG et administrateur des SIG. Le Président espère que strictement rien ne sortira de cette salle. Il indique qu'une commissaire (Ve) lui a envoyé un message pour que la CCG traite des

cas de double casquette (CCG-SIG). Il estime que ce serait bien que la CCG se prononce à ce sujet.

Audition de M. Alain Peyrot, président du conseil d'administration des SIG

Le Président explique que la CCG s'est saisie de la problématique de l'éolien sous le plan de la gouvernance. Il remercie M. Peyrot pour tous les documents qu'il a transmis à la CCG et l'invite à donner des explications complémentaires aux documents adressés.

M. Peyrot indique qu'il est venu avec l'idée de faire un tour d'horizon aussi synthétique que possible sur l'ensemble de la problématique. Il confirme qu'un volet important de cette affaire est lié à la gouvernance. Il a demandé un audit interne en janvier dernier, lequel a été discuté et transmis au Ministre de tutelle le 2 juin 2013. Cet audit interne traite surtout du problème de gouvernance, à savoir comment la décision pour le dernier volet éolien, i.e. la mise en place d'un partenariat BUFERA qui n'a jamais abouti, a été prise. Quand M. Peyrot a présenté cet audit à M. Maudet, ce dernier a considéré qu'il fallait aller plus loin encore. Il a donc pris l'initiative de mandater un audit externe, car l'affaire était importante et qu'il fallait savoir si l'auditeur interne avait forcé le trait ou si ce qu'il dit était vrai, auquel cas d'autres mesures sont à prendre.

Le rapport d'audit externe complet a été transmis à peu de personnes, car il est très détaillé et contient beaucoup de noms. A noter que la Cour des comptes l'a reçu. Le rapport succinct donne cependant l'essentiel de l'information utile. L'audit externe a presque intégralement confirmé l'audit interne. Ceci a amené le Conseil d'administration (CA) à mettre le directeur général, l'ex-directeur commercial et le directeur financier des SIG devant leurs responsabilités.

M. Peyrot explique qu'à ces audits s'ajoutaient deux audits demandés par les SIG. Il s'agit d'un audit financier, car les SIG souhaitaient mieux comprendre l'usage qui avait été fait des 28 millions de francs qu'ils avaient avancés à Ennova. L'audit financier a confirmé qu'ils avaient raison. Le second audit est un audit technique, lequel indique que les éléments qu'Ennova leur avait donnés sur-qualifiaient les sites – que ce soit en termes de mesure de vents, de la qualité de ces mesures, etc. Ce rapport démontre que les informations données par Ennova n'étaient pas fiables. Ainsi, l'addition de ces quatre documents, l'audit interne, l'audit de l'audit i.e. audit externe, l'audit financier et l'audit technique, a mis les trois directeurs

précités dans une situation très difficile. Face à cela, le directeur général a offert sa démission.

L'audit interne de même que l'audit externe avaient fait la démonstration qu'il y avait bien eu des problèmes de gouvernance interne. En d'autres termes, toute une série d'alertes amenées par une série de collaborateurs internes avaient systématiquement été écartées. Face à cette évidence, le directeur général a considéré qu'il ne pouvait pas continuer sa mission. Il y avait une rupture des relations de confiance avec le CA. Actuellement, deux enquêtes administratives sont en cours pour déterminer si ces personnes avaient en quelque sorte « biaisé » la décision du CA depuis plusieurs années. Les résultats de cette enquête sont attendus pour le début de l'année 2014.

Selon M. Peyrot, il y a eu dérive dans cette affaire. Certains signes l'ont amené à penser qu'il y avait une gestion très monolithique de la part de la direction générale. Il n'en ressortait que des éléments très figés, ficelés, et généralement sur le coup de l'urgence. Selon lui, ce mode de faire maltraitait les organes qui doivent préparer à la décision (i.e. le comité d'audit, le comité stratégique et le comité nomination et rémunération). M. Peyrot a essayé de changer cette manière de faire, ce qui lui a valu quelques tensions avec le directeur général. Il y a un an, il lui est apparu que le mode de transmission qui existait entre la direction générale et les organes supérieurs, existait également entre la direction générale et ses subordonnés.

Ainsi, il est ressorti de l'audit que ce mode de gouvernance était très autoritaire pour un certain nombre de dossiers, et empêchait les cadres intermédiaires de s'exprimer. Les rapports dévoilent de nombreux exemples d'attitudes qui biaisaient la décision finale en écartant ce que l'on ne devait pas entendre.

Le Président s'enquiert de l'avis de M. Peyrot au sujet des chances d'aboutir du dernier protocole avec Ennova.

M. Peyrot indique qu'aux SIG, plusieurs personnes considèrent que ce protocole d'accord a été fait précipitamment et qu'il aurait dû nécessiter davantage de temps. Le protocole est quand même passé par toutes les instances, i.e. le comité de pilotage, puis la direction générale, puis le comité d'audit, puis le comité stratégique et pour finir le CA. Toutes les étapes ont été respectées, mais dans un délai extrêmement court, ce qui est assez discutable en termes de procédure interne. Cette pression du temps était due à plusieurs raisons. Tout d'abord, Ennova était en crise de liquidités et ne pouvait pas se permettre d'attendre. Ensuite, la pression médiatique – générée par une multitude de fuites – a causé une pression extrêmement forte. La société Ennova était particulièrement nerveuse quant à l'atteinte portée à sa

notoriété. C'est ainsi qu'un samedi matin, en pleines négociations, un article de la Tribune de Genève est paru et le journaliste avait visiblement reçu l'essentiel des audits. Une plainte pénale a été déposée à ce propos. Cet article a eu pour effet de réduire le nombre d'options, rendant impossible la révision des contrats en cours. Il est ainsi devenu inévitable qu'il fallait que les SIG et Ennova se séparent.

Outre cette pression médiatique, la pression politique était très forte aussi. Le ministre de tutelle, M. Maudet, considérant les risques encourus dans le Grand Etat a estimé que le côté autonome de la régie devait s'oublier un peu et a demandé à ce que les SIG se séparent d'Ennova sans rachat. Les conditions de vente devaient donc être négociées.

S'agissant du rôle de M. Stauffer, M. Peyrot explique qu'à l'issue d'une séance du CA le 18 octobre, un administrateur l'a informé que M. Stauffer partait au Tessin pour rencontrer un propriétaire d'Ennova. Il a appris ensuite qu'à son retour, M. Stauffer avait rencontré M. Maudet. Quelques jours plus tard, M. Stauffer, accompagné du secrétaire général adjoint du département de tutelle, s'est rendu aux SIG. Il a alors expliqué qu'il était « intermédiaire » et offrait ses bons offices. A partir de là, M. Stauffer n'est plus intervenu personnellement au niveau des SIG et les négociateurs ont poursuivi leur travail. Par contre, M. Peyrot sait qu'il a gardé des contacts avec Ennova et qu'il est intervenu de façon importante pour convaincre Ennova de ne pas quitter les négociations, lors d'un point d'achoppement¹.

M. Peyrot conclut en disant que le « Protocole d'accord fixant les termes de résiliation du contrat JUEL III » a été négocié sous une pression médiatique, temporelle et politique extrêmement forte. M. Maudet a cadré de manière très précise ce que les SIG pouvaient faire ou non. L'unique possibilité restante était de vendre les parts SIG au meilleur prix. Les éléments essentiels de ce protocole ont fuité dans la presse, à savoir qu'Ennova paie 15 millions de francs – les 20% d'actions d'Ennova que les SIG ont – et cède deux parcs, estimés chacun à 4 millions. Additionnés aux 15 millions, cela fait au total une valeur de 23 millions, soit la moitié des 46 millions investis par les SIG dans Ennova.

Les risques liés à ce protocole sont les suivants : ne pas arriver à construire les parcs éoliens et l'absence de paiement des 15 millions par Ennova au 31 décembre 2013. En l'absence de paiements, plusieurs scénarios sont possibles (par exemple, la vente totale, le rachat total, la mise en faillite, la possibilité d'exercer le nantissement, la renégociation des contrats en

¹ M. Stauffer précise que, dans le circuit des téléphones, il y avait aussi l'avocat d'Ennova et le département de M. Maudet.

cours). Le nantissement serait en particulier intéressant et possible. En effet, les SIG ont constaté qu'Ennova n'arrivait pas à justifier l'usage de 3 8 millions des 33 millions que les SIG leur avaient prêtés. Aux yeux des SIG, Ennova les aurait utilisés de manière non conforme au contrat de partenariat. Les SIG ont donc envoyé un commandement de payer pour qu'Ennova rembourse ces 3,8 millions en septembre 2013. Ennova a refusé de payer, contestant ce fait. Cette somme contestée peut amener les SIG à demander le remboursement des 33 millions à Ennova et, en l'absence de paiement, la mise en nantissement de 50% des actions Ennova.

Une autre option est la mise en faillite, Ennova étant en situation de crise de liquidités. Toutefois, pour des raisons d'image, les SIG ont pensé que ce n'était pas à eux de la provoquer.

M. Peyrot rappelle que les SIG avaient ouvert une ligne de crédit jusqu'à 33 millions et que 32,15 millions ont déjà été versés. Les SIG devaient encore 850 000 F contractuellement à Ennova qui en avait besoin pour clôturer l'année 2013. Finalement, dans le protocole d'accord, il a été convenu que les SIG payaient ces 850 000 F. Ce qui fut fait.

Discussion²

M. Stauffer affirme que, dès le départ, les SIG savaient qu'Ennova était fragile en termes de liquidités, vu qu'ils avaient octroyé un prêt de 33 millions de francs sans intérêts remboursables jusqu'en 2020. Il n'est pas possible de dire aujourd'hui que cette société est fragile et que les SIG ont été trompés. M. Stauffer indique que la première attaque contre Ennova remonte à septembre dans le cadre d'une émission radio de la RTS. Apparemment, les journalistes avaient eu accès à un audit qui estimait la valeur financière d'Ennova. Il a été dit lors de cette émission que cette société ne valait plus rien. Pour M. Stauffer, il s'agit d'une technique pour discréditer une société pour bien négocier ensuite. En effet, quelques semaines plus tard, les SIG vendent 20% des actions pour 15 millions en cash et deux parcs éoliens. Ce qui contredit les résultats de l'audit sur la capacité financière d'Ennova.

Par ailleurs, M. Stauffer pense que les SIG ont sciemment provoqué une situation qui a mis en péril Ennova, nonobstant les études et les expertises faites par d'autres entités. Il ne comprend pas comment la valeur d'Ennova varie tellement selon les estimations faites par différents acteurs et il met en doute la capacité de l'auditeur interne à évaluer correctement Ennova.

² Contrairement à la pratique, le nom de M. Stauffer apparaît dans la retranscription de la discussion. Cette exception s'explique par le rôle qu'il jouait au moment de cette audition.

S'agissant des 3,8 millions de dépense d'Ennova contestés par les SIG, M. Stauffer remarque que les SIG ont dit que certaines dépenses avaient été faites sans lien avec l'éolien, notamment le financement d'une voiture. M. Stauffer estime qu'il n'est pas inusuel qu'un directeur ou collaborateur ait une voiture de fonction. Ainsi, cet argument est très peu pertinent dans les centaines de millions de francs dont il est question. M. Stauffer ne veut pas que les députés se focalisent sur cela.

M. Stauffer a demandé à la société Ennova si elle avait dépensé des fonds sans lien avec le dossier éolien. Les directeurs d'Ennova lui ont alors dit qu'il y avait eu des dépenses ayant trait à un changement de logo d'une société satellite, ainsi que des frais d'avocat pour l'élaboration du contrat BUFERA. M. Stauffer semble penser que ces dépenses ont été provoquées par les SIG. Il veut voir ces factures, de même que ce que les SIG ont payé. Il ne comprend pas que l'on puisse dépenser des millions de francs en études juridiques pour aboutir à un contrat puis le faire partir en fumée.

M. Stauffer déclare qu'à la place d'Ennova, s'il avait 15 millions de francs de liquidités, il ne les payerait pas. Il les utiliserait en liquidités, provisionnerait 3,8 millions et se battrait pour dire que les SIG lui ont fait dépenser ces 3,8 millions sur des éléments non nécessaires. Il utiliserait les liquidités pour arriver jusqu'à l'autorisation de construire et faire exécuter le contrat à 800 000 F de bonus. C'est contre cela qu'il s'est battu et qu'il est allé chercher des informations. Au vu de ce qu'il avait découvert, il était impensable de contacter les SIG. Il a donc informé le ministre de tutelle. Ils ont réussi à maintenir une confidentialité totale vis-à-vis des médias depuis des semaines. M. Stauffer pense qu'au vu de la situation actuelle, Ennova ne payera pas.

M. Peyrot est surpris par ce qu'il vient d'entendre. La CCG est une commission du Grand Conseil, Or, un député se fait l'avocat d'Ennova. Plus que cela, un député explique la stratégie d'Ennova dans le détail. C'est une stratégie que M. Peyrot soupçonnait un peu. Il ne sait pas comment apprécier cela. Il s'agit là de quelque chose d'insolite qui mérite réflexion.

M. Peyrot a compris que M. Stauffer pense que d'avoir renoncé au contrat BUFERA est une erreur. Il est d'un avis différent et s'est beaucoup impliqué dans ce dossier pour que ce nouveau contrat ne soit pas conclu. Ainsi, si M. Stauffer remet en cause cette décision, c'est à lui qu'il doit s'adresser.

M. Peyrot explique que le CA a décidé en juin de se donner quatre mois de réflexion à propos de BUFERA. Le 24 septembre, les SIG ont définitivement renoncé à BUFERA, en se basant essentiellement sur les deux

audits arrivés entre-temps. Ceux-ci ont mis en lumière le fait qu'investir dans BUFERA n'était pas la bonne solution.

Par ailleurs, M. Peyrot tient à souligner qu'il n'a jamais dit que c'était une surprise que de découvrir qu'Ennova était fragile. Il aurait fallu s'interroger sur le fait de créer une SA qui va porter plusieurs dizaines de millions d'activités avec 100 000 F de capital. Cependant, la société a été créée de cette façon, car l'idée était de participer à un projet. Le contexte des années 2009-2011 explique ce choix ; l'éolien démarre et est perçu comme la solution d'avenir, meilleur que le photovoltaïque, car moins cher et meilleur que l'hydraulique, car offrant beaucoup plus de possibilités. A Genève, à cette époque, la conception générale de l'énergie 2005-2009 est décidée, avec une vision extrêmement volontariste, voulue par le Conseil d'Etat et le Grand Conseil. C'était une volonté de développement de l'autonomie de production pour passer de 25 à 50%.

L'équipe de direction des SIG et le CA de 2009-2011 ont considéré avoir les moyens et la mission de développer les nouvelles énergies renouvelables activement. L'idée était que les SIG avaient pris du retard dans l'éolien et qu'il convenait de combler ce retard.

Il existe dans l'éolien toute une série d'acteurs, dont certains ont pris le contrôle de terrains suite à des études de vents très primaires. Les SIG ont ainsi décidé de travailler avec ceux qui contrôlent les terrains. Ainsi, en 2010, un document mentionne qu'il faut y aller, car l'énergie éolienne n'a presque que des avantages. C'est dans ce contexte que JUEL I a été signé, lequel est un bon contrat. La dérive survient avec JUEL II. Les contrats sont devenus beaucoup trop importants, très au-delà de ce que les SIG avaient réellement l'intention de faire et ce qu'ils pouvaient financer. Toutefois, ils se disaient qu'en prenant le contrôle, ils pourraient revendre et que les SIG pourraient se profiler comme leader suisse de l'éolien. En 2009, les SIG étaient persuadés que tout serait construit en 2013. Or, aujourd'hui, il n'y a qu'une seule hélice.

Le temps tue les projets ou en augmente le coût de façon considérable. M. Peyrot explique qu'à l'époque, il était question de taux de rendement entre 5% et 6%, non compris l'effet de levier, car il était possible d'emprunter très bon marché, ce qui pouvait amener jusqu'à un taux de 10%. Or, aujourd'hui, il est question de taux de rendement entre 2% et 4%. Cette différence vient des surcoûts dus aux temps, aux charges de tous les projets qui ne se font pas et qui sont reportées sur les autres, et aux analyses plus fines de vents. Les déceptions techniques sont très importantes. Si on rajoute à cela tous les sites qui ne se feront pas à cause des oppositions populaires, on voit que le taux de succès tend à se réduire. Une partie des parcs se fera, mais nettement plus chère que prévu, et de façon nettement moindre.

M. Peyrot confirme que si le protocole n'aboutit pas, ils reviennent à JUEL III. S'agissant de la clause de nantissement, il indique qu'il faut quelque chose à nantir. La seule chose qu'il pourrait y avoir ce sont les actions d'Ennova.

Une commissaire (S) avait cru comprendre que les relations entre les SIG et Ennova étaient devenues très mauvaises. Elle demande quel rôle M. Stauffer a joué dans le rétablissement de discussions et que pense M. Peyrot du fonctionnement du CA. M. Peyrot répond que M. Stauffer a été utile pour rétablir le courant qui ne passait plus ou mal à plusieurs occasions. Il y avait beaucoup de méfiance et d'agacement réciproque. Cependant, celui qui a amené la volonté d'aboutir, c'est M. Maudet. M. Peyrot ne remet pas en cause le fait que le CA soit composé de 23 personnes. Le problème est que le CA est un peu trop milicien et trop loin des affaires. M. Peyrot demande beaucoup au CA qui se réunit deux fois plus qu'avant, mais il y a des limites.

Un commissaire (PLR) demande à M. Stauffer s'il peut affirmer que ni lui, ni M. Medeiros n'a d'intérêt financier dans Ennova. M. Stauffer répond qu'effectivement ni lui, ni M. Medeiros, ni aucun membre de son entourage n'a d'intérêt financier dans Ennova.

Un commissaire (PLR) demande si les SIG n'entendent pas poursuivre pour incompétence les experts qui ont surévalué les rendements éoliens. M. Peyrot indique que des enquêtes administratives sont en cours et que les SIG pourraient se retourner contre un collaborateur qui aurait commis des fautes le cas échéant.

Un commissaire (MCG) souligne que M. Peyrot était déjà membre du CA à l'époque des premiers contrats avec Ennova, que Mme RoCHAT était ministre de tutelle et que M. Maudet représentait la ville de Genève au CA. Il ne peut pas croire que personne n'était au courant du dossier d'Ennova. M. Peyrot confirme qu'il était au courant du dossier à l'époque, car il était administrateur et président du comité d'audit. Le CA avait approuvé formellement le projet Ennova dès 2009. A l'époque, des questions avaient déjà été soulevées par rapport à la qualité d'Ennova, mais des réponses avaient été apportées et elles avaient été considérées comme satisfaisantes. Ainsi, des doutes ont été émis, mais ils n'ont jamais été suffisants pour freiner la chose. C'est une erreur.

Suite à une question d'un commissaire (MCG), M. Peyrot explique qu'une feuille de route très stricte oblige les SIG, d'ici à fin mai 2014, à lancer une série d'audits sur des secteurs qualifiés à risques, tels que la fibre optique, la biomasse, le biogaz et le thermique.

Un commissaire (MCG) demande comment sera comptabilisé le paiement des 15 millions et, si Ennova ne payait pas, si cela va impacter le budget 2014. M. Peyrot répond que, si le protocole aboutit les SIG passeront les 21 millions de francs en pertes dans les comptes 2013 au niveau du bilan. Si le protocole n'aboutit pas, ils feront probablement une provision.

Un commissaire (UDC) s'enquiert du rôle des lobbyistes dans le dossier des éoliennes. M. Peyrot indique qu'il est très opposé à tous ces types de lobbys payés. Il a été très surpris de découvrir cela. Ils ont tous été stoppés. Il n'en reste plus qu'un seul à titre de conseiller.

Un commissaire (MCG) affirme que le CA ne disposait pas des contrats JUEL. Or, il estime que certains éléments factuels de ces contrats ont été omis lors de leur présentation au CA. M. Peyrot répond que c'est un problème de relation de confiance. C'est ce qui aboutit à la démission du directeur général. Ils considèrent que le CA a été floué. Si on relit tous les PV et toutes les notes, le projet présenté était normal. Il n'y avait rien de faux. Il pourrait y avoir travestissement de ce qu'ils étaient en train de faire. Les chiffres mentionnés existaient, mais le CA ne se rendait pas compte du changement de paradigme en termes de plan d'affaires. Un des aspects les plus graves était le degré d'urgence : le dossier est arrivé le 28 juin et est entré en vigueur le 1^{er} juillet. Aujourd'hui, ce n'est plus possible.

M. Stauffer tient encore à confirmer que, le 18 octobre, il était bien à Lugano et qu'il a rencontré Ennova. Il confirme aussi que M. Medeiros était avec lui à l'aller et au retour dans l'avion, mais pas pendant le rendez-vous. Par rapport à la conférence téléphonique, M. Stauffer était dans la pièce au départ, mais quand il a vu que la discussion sortait du cadre adéquat, il est sorti. Il n'a donc pas assisté à toute la discussion qui a duré environ 20 minutes. M. Stauffer ne souhaite pas de malentendu : il n'est pas l'avocat d'Ennova et il n'est pas d'accord avec ce qui a été signé.

Une commissaire (Ve) trouve que la CCG doit prendre position par rapport au fait que des administrateurs SIG continuent à siéger à la CCG, alors que la CCG travaille sur les SIG. Cela pose des problèmes de gouvernance. Elle pense qu'il n'y a pas de base légale pour refuser que ces personnes siègent à la CCG. Elle invite toutefois les commissaires à y réfléchir. Par ailleurs, elle a un malaise par rapport au rôle de M. Stauffer dans l'affaire Ennova. Toute cette histoire est surprenante. Elle se demande comment M. Stauffer connaissait les personnes d'Ennova. Il y a quelque chose qui n'est plus sain à la CCG, vu l'implication de M. Stauffer, lui-même membre de la CCG. Elle se demande si la CCG est encore capable de travailler sereinement sur cette question, au vu de tous ces éléments.

M. Stauffer précise qu'il ne connaissait pas les propriétaires d'Ennova jusqu'à ce qu'il prenne contact avec eux quelques jours avant le 18 octobre.

Séance du 9 décembre 2013

Discussion sur les travaux de la CCG, sur la présence d'administrateurs des SIG au sein de la CCG et sur le rôle particulier d'un commissaire

Le Président rappelle la demande de la commissaire (Ve) de discuter de la question de la « double casquette » qu'ont certains membres de la Commission de contrôle de gestion (CCG) qui sont aussi administrateurs des SIG.

Un commissaire (MCG) annonce qu'il va avoir un « petit problème d'ordre moral », car il pense que le Conseil d'Etat pourrait lui confier un mandat afin d'éviter un nouveau clash dans l'affaire Ennova. S'il devait y avoir mandat, il annonce qu'il demandera à ne pas être soumis au secret par rapport à la CCG. En effet, il ne souhaite pas qu'un mandat l'empêche de discuter librement au sein de la CCG. Il pourrait aussi refuser ce mandat, mais cela pourrait engendrer des risques pour l'Etat de se retrouver avec une procédure judiciaire d'envergure, ainsi que des pertes se montant à plusieurs centaines de millions de francs. Il a entendu que les 15 millions ne seront pas payés.

Une commissaire (Ve) pense que la première question à se poser est de savoir si la CCG continue à travailler sur le dossier des SIG ou non. Si la CCG continue ses travaux il faut délimiter son action. La Cour des comptes est en train d'examiner ce dossier, et un audit est en cours. Elle se demande quelle valeur ajoutée la CCG peut apporter. Elle suggère de suspendre les travaux le temps d'avoir les résultats de ces audits, pour pouvoir ensuite travailler sur la base de documents étayés qui permettraient de conduire des entretiens beaucoup plus intéressants.

Si malgré tout une majorité souhaite aller de l'avant, la commissaire désire que la CCG se prononce sur le fait de savoir s'il est adéquat que des administrateurs des SIG siègent à la CCG pendant les travaux relatifs aux SIG. Elle voit deux problèmes. Le premier est le fait que certains administrateurs des SIG seraient informés des travaux de la CCG et d'autres pas. Le second est le fait que les administrateurs des SIG membres de la CCG pourraient être à la fois « juge et partie ». Les députés n'ont aucun pouvoir par rapport à cela, mais elle est d'avis qu'il serait opportun que ces personnes se retirent d'elles-mêmes. Si la CCG continue ses travaux sur ce dossier, il est important de prendre position sur ce sujet, afin qu'elle ne soit pas accusée de ne pas avoir pris ceci en compte. Quelle que soit la position adoptée, il

faut pouvoir répondre à des telles questions et justifier cette position. S'agissant du possible mandat d'un commissaire MCG, la commissaire pense qu'il doit faire un choix, entre le mandat ou siéger en CCG.

Un commissaire (PLR) partage en grande partie les propos tenus par la commissaire (Ve). Il estime qu'il faut s'interroger sur le pouvoir du Grand Conseil et de ses commissions, notamment la CCG, sur la conduite des SIG. Cela pose la question de savoir jusqu'où il est possible d'aller dans l'opérationnel. Deux plaintes ont été déposées et une feuille de route a été imposée aux SIG par le département de tutelle. Il serait assez favorable de laisser ces opérations aller jusqu'à leur terme. Conformément à la nouvelle LGAF, le Grand Conseil est compétent pour examiner et adopter les rapports de gestion des entités du périmètre consolidé, dont les SIG. La LSIG dispose que les SIG doivent tenir et publier les comptes de résultat et de bilan distincts. Ce qui s'est passé en 2012 et 2013 va faire l'objet d'un rapport de gestion qui sera présenté au Grand Conseil l'année prochaine. Les députés vont pouvoir s'exprimer à ce moment. Le budget 2014 a été voté par la Commission de l'énergie. Le Grand Conseil aurait pu y mettre des réserves, étant donné que suivant l'aboutissement de cette affaire, il y aura des incidences sur le budget 2014.

S'agissant du possible futur mandat du commissaire MCG, le commissaire (PLR) estime que les commissaires ne connaissent pas très bien les tenants et aboutissants de son action, en dépit des explications données. Si ce commissaire cherche à avoir l'accord de la CCG et se reposer dessus pour avoir un mandat du nouveau chef de département pour continuer ses activités d'investigations ou de médiation, personnellement il ne va pas le donner. Il en va de la responsabilité du gouvernement et du département.

Un commissaire (MCG) estime que la CCG doit travailler sur les causes qui ont mené à la situation actuelle. Il pense que la CCG devrait travailler sur une nouvelle loi sur les SIG, en particulier sur la gouvernance et les systèmes de contrôles. Il regrette que la Commission de l'énergie ait voté le budget 2014 des SIG, alors qu'il n'y a pas de provisions pour l'affaire Ennova. Le signal que le parlement donne aux SIG n'est pas le bon.

Sur le mandat des administrateurs, le commissaire (MCG) rappelle que les administrateurs sont élus par le Grand Conseil qui représente le Conseil général. Le Conseil général est l'actionnaire des SIG. Il ne voit aucune contradiction ou conflit d'intérêts. En effet, un administrateur des SIG élu par le Grand Conseil doit rendre compte de ses actions à ceux qui l'ont élu, i.e. le peuple, respectivement le parlement par son autorité de représentation. Le fait que la CCG décide de modifier la LSIG pour mettre en place une nouvelle gouvernance ne devrait que conforter les administrateurs des SIG qui siègent

à la CCG. En plus, avec la présence d'un administrateur des SIG, la CCG aurait un éclairage de ce qui se passe aux SIG qu'elle ne pourrait avoir que par le biais d'une audition.

Le Président pense que cela donne un rôle difficile au membre de la CCG qui est administrateur. Si l'information donnée par cet administrateur n'est pas correcte ou pas suffisante pour que la CCG se fasse une opinion, ce député a une responsabilité supérieure. Le Président n'est pas convaincu par cet argument.

Un commissaire (UDC) estime qu'il sera intéressant d'attendre les résultats des enquêtes administratives. S'agissant de sa position au sein du CA des SIG, il fera preuve de toute la discrétion nécessaire aux SIG par rapport à ce qui se passe à la CCG, et vice-versa, par rapport à ce qui se passe au CA ou au Comité stratégique. Il comprend très bien les remarques de la commissaire (Ve). C'est une question de fond. Il est ouvert à cette discussion, mais il n'est pas d'accord de payer seul les pots cassés. Très souvent, des députés n'ont pas respecté l'éthique de base. Personnellement, il respecte les institutions, observe la discrétion nécessaire, et a utilisé l'art. 24. Il est d'accord de mener la discussion générale, mais il n'est pas prêt à partir de la CCG s'il est le seul à le faire.

Un commissaire (PDC) indique qu'au sein du groupe PDC, si quelqu'un est nommé à un CA, il démissionne de son poste de député au Grand Conseil ou au Conseil municipal. Aucune loi n'empêche un administrateur de siéger à la CCG. C'est à eux de décider, mais il pense qu'il n'est pas possible de faire les deux choses à la fois. Le Conseil d'Etat est libre de donner un mandat officiel à un commissaire, mais il faudra que ce mandat soit clair et transparent. Pendant cette période, il pense qu'il sera difficile pour ce mandataire de siéger à la CCG. S'agissant de la suite des travaux de la CCG, chaque semaine, les commissaires apprennent de nouvelles choses. La CCG peut se faire manipuler, car elle n'a pas tous les éléments pour répondre. La Cour des comptes enquête et il y a des enquêtes administratives. Le commissaire ne voit pas ce que la CCG peut faire de plus pour le moment. Par contre, la CCG doit avoir une réflexion sur la gouvernance, mais pas seulement des SIG. Il faut changer les CA tels qu'ils sont aujourd'hui.

Une commissaire (S) dit que son groupe est d'avis d'arrêter les travaux le temps d'avoir les résultats des audits. Cette affaire est un exemple de choses qui n'ont pas fonctionné aux SIG au niveau de la gouvernance et des directions. La CCG peut attendre les résultats des audits pour voir le lien entre cette crise, l'organisation des SIG et la gouvernance.

Un commissaire (UDC) se dit favorable au fait d'attendre le résultat des enquêtes administratives et de la plainte qui devrait être déposée pour y voir un peu plus clair.

Une commissaire (EAG) est d'accord que la CCG suspende ses réflexions. Elle aimerait cependant avoir l'assurance de disposer du résultat des enquêtes administratives avant tout le monde.

Le Président estime que, même si la loi ne l'impose pas, la CCG peut se prononcer sur le fait de savoir si le double rôle d'administrateur et de député pose problème, pour que cela ne lui soit pas reproché par la suite. Il s'agit de dire que la CCG est consciente que des administrateurs peuvent siéger à la CCG et qu'elle l'accepte formellement. La deuxième question à laquelle la CCG doit répondre est de savoir si elle suspend ses travaux sur les SIG.

Une nouvelle discussion s'ensuit sur l'opportunité de travailler sur la gouvernance des entités autonomes, en particulier sur la LSIG. Assez vite, l'idée de confier la réalisation d'une étude sur la gouvernance fait son chemin. Une sous-commission pourrait être créée.

Le Président estime que la sous-commission doit définir le mandat, revenir vers la CCG pour l'adopter ou non. Il met aux voix la création d'une sous-commission dans ce sens :

Pour : 14 (3 MCG, 1 UDC, 4 PLR, 1 PDC, 1 Ve, 3 S, 1 EAG)

Contre : –

Abstention : 1 (1 UDC)

Cette proposition est acceptée.

Le Président indique que cette sous-commission est composée de 3 commissaires : 1 MCG, 1 PDC et 1 Ve.

Séance du 16 décembre 2013

Rapport de la sous-commission chargée de définir les contours d'un éventuel mandat sur la gouvernance des entités autonomes

La commissaire (Ve) fait un petit résumé des discussions de la sous-commission qui s'est réunie brièvement (voir annexe). Tout d'abord, les membres de la sous-commission ont listé les documents de base sur lesquels il est possible de travailler, soit : la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF) D 1 05 ; le PL sur la surveillance de l'Etat (LSurv) PL 11150-A qui est encore pendant en plénière ; le PL relatif à l'organisation des institutions de droit public PL 10679-A qui avait été refusé en votation populaire. En outre, il existe beaucoup de lois particulières sur différentes entités, telles que la loi sur l'organisation des Services industriels

de Genève (LSIG) L 2 35 ou la loi sur les Transports publics genevois H 1 55. Il est aussi intéressant de prendre en compte les principes directeurs du gouvernement d'entreprise établis par la Confédération et par l'OCDE, qui avaient été à la base du PL 10679. Il faut se demander sur quels établissements de droit public la CCG veut travailler, car la liste est très longue. Les principales entités sont les SIG, les TPG, l'Hospice général, les HUG, l'Aéroport, mais il y a aussi la Fondation des parkings, la FAE, le FTI, etc. Il faut décider du périmètre du travail.

S'agissant de la proposition d'un éventuel mandat, la commissaire explique que les objectifs seraient d'améliorer la gouvernance des établissements de droit public et standardiser la réglementation s'appliquant aux institutions. Aujourd'hui, chaque institution est régie de manière différente. Il s'agit aussi d'améliorer la gestion des risques, définir quel contrôle et quelle surveillance doivent être exercées par le Conseil d'Etat, le Grand Conseil, la Cour des comptes et le service de l'audit interne, d'améliorer la transparence dans la rémunération et la gestion et la politique du personnel, en particulier pour les SIG. Les modalités de financement et d'affectation du bénéfice pourraient aussi être étudiées.

La commissaire explique qu'il existe plusieurs manières de faire ceci. La CCG peut demander à ce qu'un état de lieux en matière de gouvernance soit établi, i.e. une description du fonctionnement, des modalités de surveillance et contrôle qui existent actuellement. Ensuite, il pourrait être intéressant de comparer ce que font deux autres cantons, tels que Zurich et Vaud. Toutefois, le DF a certainement dû mener ces études pour le PL 10679-A. Le mandat pourrait avoir pour objectif de proposer les grandes options en matière de contrôle et de surveillance, en d'autres termes savoir s'il faut donner davantage d'autonomie aux entités étudiées et que les conseils d'administration (CA) prennent toutes les responsabilités ; ou au contraire s'il faudrait réduire leur autonomie, voire les intégrer au sein de l'Etat. Ainsi, une étude qui met à plat ce qui existe ailleurs et présente les différentes options tout en respectant les principes de la Confédération et de l'OCDE pourrait être intéressante.

La commissaire remarque que beaucoup a été fait dans le PL 10679. Peut-être qu'une manière de faire avancer les choses serait d'enlever les éléments politiques qui ont été à la source du référendum, et améliorer ce qui concerne la bonne gouvernance, la bonne gestion, l'efficacité, le contrôle et la surveillance.

Discussion

Un député (PLR) pense qu'il serait utile de se pencher sur le PL 10679-A. La commission législative avait examiné ce PL en détail. Les députés étaient d'accord sur 90% des conclusions, sauf la question de la présence des partis politiques au sein des CA. Le travail qui a été fait sur tout le reste, y compris la rémunération et la transparence, est utile. Il est possible de laisser de côté les éléments purement politiques. Ceci dit, les députés se substitueraient alors au Conseil d'Etat. Il y a deux options. La première est de réexaminer le rapport du PL, identifier ce qu'il est possible d'élaguer, puis voir s'il est nécessaire de mener des études supplémentaires. La seconde option est d'élaborer une motion pour demander au Conseil d'Etat d'agir dans ce sens, mais en posant des limites précises pour ne pas repartir avec des propositions qui ne vont pas passer devant le peuple.

Une commissaire (EAG) estime qu'il est hors de question de confier à une grande fiduciaire internationale le soin de proposer des options de gouvernance à des entités de droit public. Etablir l'état des lieux et étudier ce qu'il se passe dans d'autres cantons est une bonne idée. L'idée de reprendre la loi et réétudier tous les travaux préparatoires lui paraît également bonne.

Un commissaire (MCG) suggère de reprendre le PL 10679-A. Ceci dit, pour son groupe, il est hors de question de remettre en cause la représentativité des partis politiques au sein des CA. Le peuple a voté à deux reprises en ce sens. Il faudrait même revoir les lois relatives à certains CA où les partis politiques ne siègent pas, comme l'Hospice général par exemple.

Une commissaire (S) remarque que chaque EPA s'inscrit dans des systèmes et des domaines très particuliers. Ce qui intéressait les commissaires de la CCG était quelque chose de très spécifique aux SIG, i.e. les énergies nouvelles. La CCG pourrait analyser ce qui a dysfonctionné, en se concentrant sur les SIG. Il s'agit de voir, dans une ou deux lois, ce qu'il faut améliorer ou quelles cautions sont à ajouter. Aussi, outre la comparaison avec d'autres cantons, elle suggère d'examiner ce qui se passe dans d'autres pays quand une entité a le monopole par rapport à l'énergie, quelles sont les interactions avec l'Etat, la commune, et les critères qui prévalent à la gestion dans ce domaine.

Une commissaire (EAG) pense qu'un problème essentiel et récurrent est l'information du CA. Les administrateurs peuvent être compétents, mais les CA n'auditionnent pas les responsables de l'opérationnel. Quand le CA reçoit un rapport, il a beaucoup de mal à se rendre compte de ce qui s'est passé dans le détail.

Un commissaire (MCG) explique que son groupe est favorable à la professionnalisation des CA, à la seule condition d'y laisser la représentativité des partis du GC. Professionnaliser les CA n'est pas un mal, notamment pour la gestion. Il faut un cadre législatif qui oblige les directions à informer les CA, notamment sur les risques, en exigeant l'application des normes IFRS.

Une commissaire (EAG) estime qu'il faudrait trouver un moyen d'obliger les directions opérationnelles à être interrogées, afin qu'elles n'aient plus la possibilité pratique de laisser les CA dans l'ignorance de ce qu'elles font.

Un commissaire (PLR) pourrait malheureusement comprendre que certaines équipes de direction ne donneraient pas toutes les informations aux députés, connaissant la réputation des députés, et voyant que même au sein de la CCG, certains sont capables de donner des informations à la presse.

Une commissaire (S) rappelle le but de la discussion qui visait à ce que la CCG décide si elle donne un mandat ou non, et le cas échéant, la définition de son périmètre. Elle propose que la CCG aille dans ce sens pour aboutir à une motion. Le périmètre de travail lui semble avoir été énoncé. Il porte sur la LGAF, le PL 11150-A, le PL 10679-A, la LSIG, et les principes directeurs du gouvernement d'entreprise établis par la Confédération et par l'OCDE. Il s'agit de mettre en lien ce qu'il se passe actuellement aux SIG avec ces documents, voire ce qui ne joue pas dans ces lois, et voir ce que le Grand Conseil pourrait améliorer pour permettre une meilleure transparence ou une meilleure interrelation entre le CA et la direction. Ce périmètre est déjà large. S'il était en outre possible de faire un tour d'horizon de ce qu'il se fait ailleurs là où il y a des monopoles d'Etat sur l'énergie, ce serait optimal.

Le Président est presque convaincu que si la CGG devait aujourd'hui se déterminer et travailler sur un PL sur la gouvernance, elle n'irait en tout cas pas plus loin que ce qui a été fait dans le PL 10679-A. Ce PL ne va pas non plus régler le problème des informations non données au CA ou des informations lacunaires. Il propose de voir avec le Conseil d'Etat s'il a l'intention de revenir sur ce PL. Avant de décider de la possibilité d'une motion, il faut savoir si c'est l'intention du Conseil d'Etat que de revenir sur ce PL. Si la réponse est positive, la CCG le laisse travailler. Si la réponse est négative, la CCG peut faire une motion de commission pour lui demander de le faire. C'est le meilleur moyen pour arriver à résultat cohérent, avec une économie de moyens. Il n'y a pas d'oppositions ni d'abstentions à cette proposition.

Séance du 13 janvier 2014

L'annonce du non-paiement par Ennova des 15 millions de francs relance le débat en commission.

Un commissaire (PLR) pense que le non-respect par Ennova du protocole d'accord avec les SIG mérite que la CCG revienne sur cette question, car c'est un fait nouveau depuis le 31 décembre 2013. Ceci remet peut-être en cause les certitudes de certains quant à la fiabilité des déclarations qui ont été faites à la CCG, ainsi que par rapport au vote du budget des SIG par le Grand Conseil.

Un commissaire (MCG) suggère d'auditionner Ennova pour avoir leur vision de la situation. En effet, la CCG n'a eu des informations que d'une des parties au problème.

Un commissaire (UDC) explique que la CCG ne va pas remplacer le CA des SIG. Il faut laisser le CA manœuvrer un ou deux mois. Celui-ci informera ensuite la CCG.

Un commissaire (PLR) rappelle que les commissions contrôlent les départements. La CCG peut ré-auditionner le président du CA ou le chef de département, mais ce n'est pas son rôle que d'auditionner une partie à l'accord. Il s'y oppose formellement.

Un commissaire (S) croit savoir que la Commission de l'énergie va auditionner M. Peyrot la semaine prochaine. Il suggère à la CCG de demander l'accès aux PV avant de décider si elle souhaite l'auditionner également.

Cette proposition est acceptée.

Séance du 27 janvier 2014

Un commissaire (MCG) annonce à la CCG qu'il n'a reçu aucun mandat de la part du Conseil d'Etat. Il sait que les négociations entre les SIG et Ennova se passent mal. Il estime que la manière d'agir des SIG vis-à-vis de tiers devient de plus en plus critiquable. Il précise qu'il n'a aucun contrat avec Ennova. Il ne veut pas un contrat qu'avec Ennova, mais un contrat avec toutes les parties en présence, car il n'agit pas pour une partie plus que l'autre. C'est pourquoi, ce commissaire n'agit plus actuellement dans cette affaire.

Séance du 19 mai 2014

Deux jours auparavant, le Grand Conseil a renvoyé à la CCG la proposition de motion 2205.

Le Président propose de mettre un point fixe pour les SIG à chaque séance et propose l'organisation de ces travaux la semaine prochaine. Il remarque que les commissaires peuvent réfléchir aux documents qu'ils souhaitent demander aux SIG ou au Conseil d'Etat.

Un commissaire (UDC) propose les auditions de MM. Balestra, président du conseil d'administration des SIG, et de M. Brunier, directeur général des SIG, pour le mois de juin. Une commissaire (Ve) pense que les premiers à auditionner sont la Cour des comptes, puisqu'ils auront prochainement terminé leurs travaux sur les SIG, ce qui pourra donner une base pour les auditions suivantes.

Séance du 26 mai 2014

Le Président propose à la commission que le PV de la Commission de l'énergie soit transmis à la Commission de contrôle de gestion, ainsi que les comptes des SIG et toute la partie annexe.

Une commissaire (Ve) pense qu'il faudrait prévoir une liste de questions au sein de la commission, une fois que les documents auront été lus. Cela éviterait les questions trop hétérogènes et permettrait de se focaliser sur l'essentiel. Les questions pourraient même être envoyées à l'avance.

Séance du 16 juin 2014

Le Président informe que la semaine prochaine aura lieu l'audition de la Cour des comptes (CdC).

Un commissaire (MCG) fait part d'une information quant à un employé des SIG présumé indélicat, et que la direction n'aurait pas dénoncé à la justice. Il rappelle qu'il y a une loi disant que lorsqu'un fonctionnaire prend connaissance qu'un autre fonctionnaire a commis un délit ou un crime, il a l'obligation de le dénoncer. Il ne comprend donc pas pourquoi les SIG ne l'ont pas fait. Il indique que les administrateurs n'étaient pas au courant qu'il y avait une dénonciation écrite de deux personnes. Il pense que la CdC ne répondra pas à ces questions. Il constate donc l'importance de créer une sous-commission pour aller plus vite.

Une commissaire (Ve) s'étonne que ce même commissaire (MCG) demande en même temps une commission d'enquête parlementaire et une sous-commission. Elle estime qu'il est prématuré de créer une sous-commission maintenant, car tous les membres de la CCG sont intéressés par les SIG. Elle propose que chacun des commissaires commence par se rendre

à la conférence de presse de la CdC, lise le rapport et tous les documents disponibles.

Le Président rappelle le point 1.4 des lignes directrices de la CCG qui dit que « lorsqu'il y a une enquête administrative ou une enquête pénale en cours, la commission de contrôle s'abstient en principe d'enquêter pour autant que cette procédure soit menée à terme dans un délai raisonnable ». Il pense qu'il faut donc reprendre la motion 2205 qui doit être la base des travaux de la CCG puisque le Grand Conseil l'a renvoyée.

Un commissaire (PLR) fait remarquer que si une sous-commission était créée, il n'est pas envisageable qu'une personne ayant été administrateur des SIG au moment des faits y siège et il souhaite que cela fasse partie des règles de cette éventuelle création.

Un commissaire (MCG), apparemment concerné par cette remarque, informe être au courant de nombreuses informations et de nombreux détails concernant les SIG qui peuvent être utiles aux travaux. Il pense que s'il fait partie de la sous-commission, cela sera efficace et que les SIG seront plus directs en face de lui. Il rappelle qu'il a été révoqué par le Conseil d'Etat, mais que depuis il a reçu les remerciements du Conseil d'Etat pour son intervention au sein des SIG dans l'affaire Ennova.

Un commissaire (PLR) précise que sa remarque ne visait personne. Il rappelle n'être pas favorable au fait qu'un administrateur actuel ou un administrateur présent au moment des faits soit membre de la sous-commission.

Le Président pense que la sous-commission ne se justifie que si elle fait mieux que ce que la commission en plénière peut faire et aurait les moyens de faire. Il précise que pour lui une sous-commission se justifie pour des problèmes de moindre importance que celui-ci.

Un commissaire (MCG) renonce à la création de la sous-commission, mais propose une visite de la CCG aux SIG.

Le Président met au vote la proposition du déplacement de la commission aux SIG sur une demi-journée. A l'unanimité, cette proposition est acceptée par les commissaires.

Séance du 23 juin 2014

Audition de la Cour des comptes en présence notamment de M. Paychère

Le rapport de la Cour des comptes est disponible sur internet à l'adresse suivante : <http://www.cdc-ge.ch>

M. Paychère pense que les points à souligner sont qu'il y a deux objets sur lesquels la Cour des comptes (ci-après CdC) s'est penchée, qui sont les projets éoliens dans l'arc jurassien, ainsi que la prise de participation EDH. Il remarque que ce n'est pas à partir de ces deux groupes d'objets qu'il faut extrapoler pour l'ensemble de la gestion des SIG et l'ensemble des produits qu'ils distribuent à Genève.

M. Paychère remarque que le point fort de leur audit est que s'agissant des investissements éoliens, il y avait une volonté manifeste de la part des SIG d'aller au-delà de ce qui devait être la part genevoise d'investissement dans l'éolien. Il précise qu'il aurait suffi de produire 275 gigawatts (GW) mais observe que les SIG se sont fixé un objectif plus ambitieux correspondant à 400 GW. JUEL I et II auraient suffi à atteindre et même dépasser l'objectif de la loi fédérale. Il y a eu là-dessus une volonté d'aller vite et de faire beaucoup.

M. Paychère indique que les trois contrats successifs ont été étudiés ; les contrats JUEL I, JUEL II et JUEL III. Il précise que le contrat JUEL III est la reprise des contrats JUEL I et II quant au parc éolien qu'ils comportaient. Il mentionne qu'à chaque fois ce sont des projets qui ont été approuvés à l'unanimité par le conseil d'administration entre 2009 et 2011.

M. Paychère remarque qu'en l'état actuel ces investissements ont conduit à une dépréciation dans les comptes des SIG à hauteur de 55 millions de francs. Il mentionne qu'il y a une perte de 7 millions par rapport au coût des fonds étrangers des SIG et de 68 millions par rapport aux exigences de rendement standard de l'entreprise.

S'agissant de l'investissement dans la société EDH, ce qui a été établi par la CdC est que le but visé n'a pas été atteint parce qu'il n'y a pas eu de production supplémentaire d'énergie verte. Il observe que les SIG ont acquis de l'énergie grise, c'est-à-dire d'une origine indéterminée. Les attentes n'ont pas été réalisées puisque le rendement de cet investissement est inférieur au standard interne des SIG, ce qui a conduit à une dépréciation dans les comptes 2013 à hauteur de 70 millions de francs.

M. Paychère signale que, sur le plan de la gouvernance, la CdC a retenu dans le rapport qu'il y avait des lacunes pouvant être qualifiées de qualitatives, c'est-à-dire dans la qualité de l'intervention des différents organes. Pour chacun de ces projets le conseil d'administration n'a été consulté qu'à la fin du processus de négociations et non pas au début. La CdC considère que les arguments des SIG quant aux dangers de voir l'information se diffuser au-delà du cercle du conseil d'administration ne sont pas recevables en bonne gestion. Il constate ensuite, toujours au niveau de ces

contrats, que l'autre problème décelé est qu'il y avait une confusion des rôles au sein de la direction générale en tant que direction générale et en tant que comité d'investissement, de sorte qu'il n'y avait pas au sein même de l'entreprise une capacité suffisante autocritique des projets menés.

M. Paychère mentionne que, sur la base des documents examinés, la CdC a constaté, s'agissant de l'ensemble de ces projets d'affaires, les délais dans lesquels ils ont été soumis aux différents organes au sein des SIG étaient trop brefs, ce qui empêchait les membres des organes d'y réfléchir de manière censée et de participer à un processus de décisions dans la réalité. Le suivi des projets d'affaires n'a pas été satisfait, notamment s'agissant des contrats JUEL mais également pour le projet EDH.

M. Paychère relève de manière plus générale qu'il y a plusieurs casquettes mises sur une seule tête. Les SIG sont un distributeur d'électricité permettant de s'assurer des revenus via cette activité de production et de distribution, mais en même temps on leur demande de participer à une politique cantonale de réduction de la consommation d'électricité. Il y a donc une contradiction.

Il signale que l'entreprise a non seulement des missions contradictoires mais également de multiples patrons au sens matériel, tels que le Grand Conseil, le Conseil d'Etat, ainsi que le conseil d'administration des SIG, de telle sorte que là aussi la direction effective de l'entreprise semble difficile à mener en raison de ces pluralités.

Discussion

Un commissaire (PLR) remarque que dans la présentation faite en mai 2014 par les SIG à la Commission de l'énergie, neuf dossiers sensibles avaient été identifiés. Il observe que la liste est longue et demande ce qui n'est pas sensible car en dehors de la distribution de l'eau ou du gaz tout semble sensible. Ce commissaire remarque qu'actuellement une enquête est en cours pour corruption passive en lien avec les projets éoliens et demande si la CdC peut en dire plus à cet égard. Il demande également si une lobbyiste est liée à cette corruption passive.

M. Paychère remarque que la CdC a mis en avant la sollicitation d'une commission par un ancien membre du personnel des SIG. Il observe que cela avait été connu par quelques collaborateurs des SIG qui avaient demandé un avis de droit externe concluant à l'obligation de dénoncer les éléments d'infraction qui étaient parvenus à la connaissance de ces personnes, ce qui n'a pas été fait. La question est de savoir quel est le degré de curiosité que l'on attend des membres d'une direction générale. On peut également se demander comment circulait l'information au sein de la direction générale.

Un commissaire (PLR) se référant à la page 11 du dossier, à savoir la liste des personnes auditionnées par la CdC, remarque que concernant le conseil d'administration des SIG, uniquement le président a été auditionné. Il demande pourquoi si cela est bien le cas et pourquoi la CdC n'est pas allée plus en amont. M. Paychère informe que l'ancien président des SIG et les deux conseillers d'Etat membres du conseil d'administration ont été entendus et que pour le reste la CdC a travaillé sur la base des procès-verbaux.

Ce même commissaire (PLR) remarque ensuite, en ce qui concerne la politique des objectifs stratégiques des SIG, qu'il y a eu une fuite en avant pour arriver aux 400 GW d'énergie renouvelable, ce qui est un objectif très ambitieux. Il observe que, pour les entreprises et les institutions ayant des contrats de prestation, le Grand Conseil joue son rôle en acceptant ou non ceux-ci avec leurs objectifs. Il demande donc qui adopte les objectifs stratégiques des SIG et s'il y a un contrôle. Il remarque qu'il y a eu une fuite en avant, avec toutes les insuffisances que la CdC a mises en avant et qui a provoqué un engrenage ne pouvant que mener à la catastrophe. Il demande si la fixation des objectifs stratégiques fait défaut et si le parlement, avec ses différentes sensibilités politiques, aurait pu donner lieu à des contre-pouvoirs sur l'excès de ces objectifs.

M. Paychère remarque qu'il y a eu une volonté de la part de la direction générale des SIG de dépasser la barre fédérale fixant les 275 GW, et que cela n'a pas été partagé avec le conseil d'administration, lequel n'a pas joué son rôle d'organe de discussion de la stratégie de l'entreprise. Il y a eu une volonté d'aller vite sans que le conseil d'administration ne puisse jouer son rôle. Le passage des contrats en fin de négociations au lieu du début a empêché le conseil d'administration d'avoir une réflexion générale sur le sujet. Il observe également qu'il n'y a actuellement pas de contrat de prestations entre l'Etat et les SIG, ce qui fait qu'il n'y a pas de négociations sur la politique générale des SIG avec le Grand Conseil et le Conseil d'Etat, ce qui figure dans les remarques faites par les SIG dans le rapport de la CdC (page 43) mentionnant le vœux d'avoir une convention d'objectifs entre les SIG et ses propriétaires. Cela est une lacune de la politique antérieure.

M. Paychère remarque également que la gestion des projets a été insuffisante. Une partie de l'échec est également dû aux mécanismes internes qui n'ont pas fonctionnés.

Le Président remarque qu'à la page 24 en bas, dans le cadre de la politique énergétique, il est mentionné que le Conseil d'Etat a proposé de doubler la production photovoltaïque tous les cinq ans pour atteindre une production annuelle de 380 GWh en 2035, et il demande si ce chiffre est correct. La CdC informe que c'est le cas. Le Président remarque que, par

rapport aux 400 GWh souhaités par les SIG, il y en a déjà 380 qui sont expliqués par la volonté du Conseil d'Etat. La CdC précise que les 400 GWh n'ont jamais été exprimés et expliqués de manière claire. Elle informe qu'elle a pu constater que les choses se sont construites au fur et à mesure, mais que, pour reconstituer ensuite une image globale de ce qui était réellement souhaité, cela a nécessité un travail important de la CdC.

Un commissaire (MCG) revient sur les accusations de corruption et l'absence de dénonciation de ces faits des SIG à la justice. Il mentionne que le problème est qu'en lieu et place de dénoncer et de licencier, non seulement il n'y a pas eu de dénonciation mais en plus il y a eu l'imposition de cette personne dans une société dans laquelle les SIG détiennent des parts. Enfin, il répond à la question du commissaire (PLR) que la lobbyiste en question a eu une note d'honoraires d'un montant conséquent mais qu'il n'y a pas eu de corruption à son sens.

Le commissaire remarque que, dans la présentation de la CdC, il est toujours question de l'unanimité du CA, mais il signale qu'il faudrait préciser que le CA n'a jamais eu toutes les informations nécessaires pour pouvoir prendre de bonnes décisions.

Le commissaire demande quelle est l'appréciation de la CdC sur le fait que les SIG signent de mauvais contrats, ne respectent pas leur obligation contractuelle, mettent en difficultés les entreprises avec lesquelles ils sont en affaires, demandent leur mise en liquidation et finalement transigent de manière plus ou moins maladroite. Enfin, le commissaire demande si, dans le cadre des travaux de la CdC sur les SIG, la CdC a eu vent de fausses factures faites par les SIG de plus d'un million par mois pour des achats d'énergie qui n'en étaient pas en réalité.

M. Paychère rappelle le cadre de l'intervention de la CdC et mentionne que la CdC n'a pas les pouvoirs d'investigation du Ministère public. La CdC a un pouvoir d'examen différent, résultant de sa nature mais également de la nécessité de continuer à collaborer avec les institutions ensuite. La CdC n'est pas là pour faire la police à la place de la police. La CdC a signalé les preuves documentaires concernant cette affaire de corruption, ainsi que le fait qu'il y a eu un avis de droit demandé par les SIG qui avait conclu à une obligation de dénonciation, qui n'a pas suivi. Enfin, la CdC ne peut pas se prononcer sur le cas de fausses factures.

M. Paychère revient sur l'ignorance du conseil d'administration et mentionne que cela est dans le rapport. La CdC a dit à plusieurs reprises que les membres du conseil d'administration n'avaient pas les informations suffisantes. M. Paychère indique également qu'il semblerait judicieux qu'il y

ait des normes matérielles quant à la qualification des membres d'administration.

Un commissaire (PLR) observe que l'article 7 de la loi sur les SIG qui traite des compétences pour les membres du conseil d'administration est faible. Le Président relève que lors de la conférence de presse la CdC a dit que 19 membres du Conseil sur les 23 sont nommés pour des raisons politiques. Il pense que, s'il y a un manque de compétences, 7 personnes sont tout de même nommées par les partis et il remarque que c'est à eux de faire attention à nommer des personnes compétentes.

Un commissaire (UDC) souhaite rappeler la responsabilité du Conseil d'Etat. Il pense que le problème des SIG se situe au niveau du Conseil d'Etat puisque c'est lui qui décidait. Il relève donc que le gros problème de l'entreprise est la définition des rôles et des tâches.

M. Paychère remarque que la volonté de la CdC n'a jamais été de dire que l'entreprise en tant que telle ne fonctionnait pas. Ce sont des projets spécifiques qui ont été examinés. Au regret de la CdC, la nouvelle loi sur la surveillance ne permet pas d'auditer ce que fait le Conseil d'Etat. Dans le cadre de son audit, la CdC n'a pas cherché à faire l'historique des décisions prises par le Conseil d'Etat et de l'impact qu'elles ont pu avoir sur la politique des SIG.

Un commissaire (PLR) dit avoir compris qu'il faut plus de clarté, plus de compétences et moins de complexité. Il remarque discerner beaucoup de recommandations de la CdC qui vont cependant dans le sens d'une grande complexité (règlements complémentaires, procédures supplémentaires, etc.) et demande s'il n'y aurait pas un moyen d'alléger cette complexité. Il se demande aussi si toutes les attributions données au Grand Conseil sont des attributions nécessaires au fonctionnement des SIG.

M. Paychère indique que, sur la question de la contradiction apparente sur le niveau de complexité qui a été décrit et les recommandations faites, il y a deux manières de voir les choses. Il y a une complexité externe à l'entreprise qui est le fait qu'il y a plusieurs acteurs, ce qui conduit à un modèle trop complexe. Il informe qu'à l'interne, certaines des recommandations peuvent donner le sentiment qu'il y aurait une incitation à la complexité. Il mentionne que l'idée des recommandations est qu'il y ait de la clarté quant aux tâches.

Le commissaire (PLR) comprend le besoin de clarté et comprend sur ce point beaucoup des recommandations de la CdC qui paraissent pertinentes. Il demande une nouvelle fois si les compétences du Grand Conseil sont réellement nécessaires. Il pense qu'en réalité l'Etat est actionnaire des SIG et que c'est le Conseil d'Etat qui doit des comptes au Grand Conseil comme

organe politique mais que ce n'est pas le rôle du Grand Conseil, et il se demande si cela n'est pas une manière de rendre moins complexe la situation.

M. Paychère pense qu'une bonne manière de rendre la situation moins complexe serait de réfléchir à un instrument de type « contrats de prestations », et non pas de multiplier les formes de contrôle. Cela serait un instrument de simplification.

Le commissaire (PLR) demande s'il n'y a pas des recommandations à faire pour séparer concrètement les deux activités et rendre à ce niveau-là à l'Etat une partie de la mission dévolue aux SIG. M. Paychère répond que, pour faire une bonne gestion, il faut assurer la survie de l'entreprise en permettant d'avoir des prix qui augmentent pour compenser la perte qui va être faite sur la quantité consommée par les clients genevois, avec un degré de complexité supplémentaire qui est l'ouverture progressive du marché de l'électricité à des acteurs extérieurs qui vont peser sur les prix. C'est à nouveau une situation où l'on demande à une entreprise de faire une mission contradictoire.

Le Président revient sur la problématique des SIG qui doivent tout faire pour faire de l'énergie renouvelable et pour diminuer la consommation, et il demande si cela n'est pas une question de marge. Il partage l'avis de dire que cela est possible d'arriver à faire les deux, mais qu'il faut qu'il y ait un cadre qui permette de le faire.

M. Paychère pense que l'entreprise elle-même doit développer des projets d'affaires qui lui permettent d'atteindre une certaine rentabilité, ce qui n'a pas été le cas jusqu'à maintenant. Il faut qu'il y ait des acteurs extérieurs donnant les moyens de faire plus de qualité et moins de quantité.

Une commissaire (S) demande si la CdC a étudié le fait que les SIG aient pris en considération ou non les oppositions aux éoliennes. M. Paychère remarque que, sur la question des procédures, les SIG en ont tenu compte puisqu'ils ont changé les modèles des contrats pour rémunérer le développeur au moment de l'obtention des permis de construire. Ils étaient donc conscients des difficultés, ce qui explique la grosse différence entre JUEL I et II d'un côté et JUEL III de l'autre.

Une commissaire (Ve) remarque que le principal problème au sein des SIG est lié à la gouvernance. Elle demande si l'objectif que s'étaient fixé les SIG a été confirmé politiquement. M. Paychère répond que cela n'est pas le cas. Il s'agit plutôt de l'expression d'un projet personnel.

La commissaire (Ve) dit qu'au moment où l'affaire des SIG a commencé à faire du bruit, il a beaucoup été question d'un risque d'un milliard pour l'Etat. Elle demande si la CdC confirme le montant du risque. La CdC répond

que cela est une question d'interprétation de certaines clauses du contrat. Des avis juridiques externes transmis aux SIG avaient conclu à ce que les clauses étaient solides et n'exposaient pas les SIG à cette hauteur-là sur les modalités de mise en œuvre du contrat. Il s'agit donc d'une question juridique et la réponse juridique mentionne que les mécanismes mis en œuvre étaient suffisants pour éviter ce risque.

Un commissaire (PDC) demande, au sujet des prêts faits par les SIG à Ennova, ce qui a été fait avec cet argent. La CdC confirme qu'un montant de 3 millions de francs n'aurait pas été utilisé conformément au contrat.

Une commissaire (EAG) relève qu'il n'est pas possible pour les administrateurs d'avoir toutes les compétences et que la principale qualité qui semble leur avoir fait défaut est la capacité de résister et de savoir poser les bonnes questions. M. Paychère répond que la CdC s'est référée aux normes de la Confédération suisse.

Un commissaire (MCG) se rapporte à la page 42 du rapport de la CdC et demande ce que sont pour la CdC les conditions adéquates. Il rappelle que lorsque l'on est membre d'un conseil d'administration, il n'est pas demandé d'avoir telle ou telle compétence mais d'être pragmatique. Il remarque que pour lui un conseil d'administration n'est pas là pour faire de la technique et de la gestion de l'administration tel que la CdC l'argumente. M. Paychère remarque que la CdC propose un certain nombre d'améliorations sur la base des constats faits lors de son audit et informe qu'elle a constaté que le conseil d'administration n'a pas été en mesure d'être efficace sur ces questions-là.

Un commissaire (PLR) demande combien les consommateurs ont perdu à cause des erreurs de gestion des SIG et de la mauvaise gouvernance. Il demande quel est le point de vue de la CdC sur les réactions de l'audit. M. Paychère répond que la question qui se pose est celle de savoir combien les consommateurs vont perdre et non pas ont perdu puisque la décision a été prise de continuer ces projets. Il remarque que cela s'élève à 68 millions de francs et figure dans le dossier à la page 35 mais il informe ne pas savoir quel sera l'impact de cela dans vingt ans.

A propos des réactions de l'audit, M. Paychère indique qu'elles sont satisfaisantes dans le sens où toutes les recommandations ont été acceptées. Il remarque que, plus généralement, la CdC a le sentiment que l'ampleur du problème n'a pas encore été saisie par la direction générale des SIG.

Séance du 25 août 2014 : organisation des travaux

Le Président indique qu'un déplacement était prévu aux SIG, le 15 septembre. Il propose plutôt de recevoir les SIG à l'Hôtel-de-Ville.

Séance du 15 septembre 2014

Audition de M. Michel Balestra, président du conseil d'administration des SIG, de M. Christian Brunier, directeur général (SIG), et de M. Peter Ruesch, directeur finances a.i. (SIG)

Le Président indique que la CCG s'était autosaisie de la problématique des SIG, suite aux événements liés à Ennova, notamment. Depuis, la M 2205-I a été renvoyée à la CCG et la commission doit rendre son rapport au Grand Conseil.

M. Balestra remercie la CCG de recevoir les SIG. Il est naturel que la commission se soit autosaisie des événements que les SIG ont traversés, qui ne sont pas le fruit d'une gestion prudente. Les SIG ont ouvert une vingtaine d'audits internes sur les événements. Le président Peyrot a investigué le problème et la direction générale ainsi que la présidence ont changé. M. Balestra souhaite présenter les actions entreprises pour régler les affaires et qu'elles ne se reproduisent plus.

M. Brunier indique que M. Balestra et lui-même ont donné le ton à leur entrée en fonction. Ils ont décidé de travailler en toute transparence avec les commissions parlementaires. Il explique que les audits seront présentés de manière générale, avant d'aborder quelques événements particuliers, tels que les partenariats éoliens. Des erreurs ont été commises et il s'agit de les régler, afin de se consacrer à l'activité principale de l'entreprise. Les divers dossiers sensibles sont, tout d'abord, ceux liés aux nouvelles activités (éoliennes, télécoms, énergie thermique, économies d'énergie). Ces dernières sont ouvertes à la concurrence. L'entreprise, souvent présentée comme monopolistique, effectue 50 % de son chiffre d'affaires sur un domaine ouvert au marché. Les domaines novateurs et les engagements conclus dans l'empressement constituent également des points sensibles. 18 audits internes et un rapport de la Cour des comptes (CdC) ont été demandés. Il en ressort plusieurs constats.

Premièrement, si les règles de gouvernance interne avaient été appliquées, la plupart des erreurs auraient pu être évitées. Dans certains cas, les procédures et les règles de gouvernance devraient tout de même être quelque peu amendées.

Deuxièmement, il s'agit de ne plus travailler dans l'empressement, quitte à perdre une affaire ou un client. A titre d'exemple, sur l'achat de participations dans EDH, le temps entre la prise de connaissance du dossier par la direction et le vote du Conseil d'Etat a été d'une semaine ouvrable. Les SIG se focalisent sur des activités à long terme et il n'y a donc plus de raison de s'empressement.

Troisièmement, la conjoncture a amplifié les erreurs. Lorsque le business plan est solide et les prix de l'énergie chutent, l'investissement est forcément moins bon.

Quatrièmement, des projets de nature capital-risque ont été présentés comme des opérations à forts retours sur investissement (par exemple, la fibre optique (FTTH) qui avait été présentée à 14 % se situe aujourd'hui vers 0,1 %). Si l'opération avait été présentée comme une option de service public à long terme et non comme une manne, le problème aurait été différent. Aujourd'hui, par exemple, l'investissement dans la géothermie est passé en pertes et profits. En résumé, les effets d'annonce n'ont pas été à la hauteur des ambitions de l'époque.

Cinquièmement, des informations incomplètes ont été données aux organes dirigeants des SIG. Certaines personnes ne pouvaient pas se rendre compte qu'il leur manquait des informations, ce que la CdC souligne.

Sixièmement, il y a eu une confusion des rôles et responsabilités au niveau des organes et des acteurs impliqués.

Enfin, les hypothèses ou le contexte de l'époque n'ont pas été correctement documentés, ce qui rend la compréhension des phénomènes plus difficile. Aujourd'hui, les audits internes et externes touchent à leur fin. Une plainte pénale a été déposée, pour sollicitation d'avantages (commission) ayant mené à l'arrestation d'un ancien cadre des SIG. Ceci a été communiqué en séance de presse.

L'étape suivante est d'adopter et concrétiser les recommandations transversales des audits (113). La direction générale est responsable de l'avancement de ce projet, avec l'aide d'un chef de projet. Des corrections ont déjà été apportées et, d'ici mi-2015, les 113 recommandations devront être concrétisées. Celles-ci sont regroupées en neuf catégories. Pour chaque recommandation, une fiche avec les objectifs, les activités concernées et le plan d'action est élaborée. M. Brunier rappelle que les SIG ne travaillent pas uniquement sur les dossiers de développement, mais également sur des activités cœur, qui ont bien fonctionné, y compris lorsque les dossiers sensibles sont apparus. Les SIG font plus d'un milliard de chiffre d'affaires par an. Il s'agit d'une entreprise saine qui investit 100 à 200 millions par an. 1 700 collaborateurs fournissent des prestations quotidiennes et restent motivés et engagés et la direction souhaite nettoyer les erreurs du passé et travailler en toute transparence.

M. Balestra indique qu'il s'agit de définir 13 stratégies sectorielles. Le but est que les SIG se concentrent sur les cœurs de métier. Les activités au public devraient faire l'objet de conventions d'objectifs avec le plus grand

actionnaire, l'Etat de Genève, ainsi que d'un business plan et d'un devis. Si 13 stratégies sectorielles sont développées avec des objectifs pertinents, le modèle de fonctionnement mettra les SIG à l'abri des problèmes récemment rencontrés.

M. Balestra précise que le traitement médiatique du salaire d'un directeur ad interim pour Ennova diffère quelque peu de la réalité. Les SIG ont acquis 100 % des actions de cette société. Ensuite, il s'agit d'évaluer plus précisément les actifs dans le cadre des portefeuilles de projet de développement, de manière neutre. Enfin, il s'agit d'établir un nouveau business plan. Seulement alors, il faudra établir le cahier des charges pour le directeur général d'Ennova. Cette action doit être accomplie par un consultant qualifié dans les domaines concernés, afin qu'il apporte des éléments les plus objectifs possibles. Un directeur général aurait été trop pessimiste ou optimiste. En conclusion, la réalité industrielle et le traitement médiatique divergent parfois fortement.

Le Président prie les SIG d'aborder les participations des SIG.

En analysant cela de manière économique, la situation actuelle de production d'énergie bon marché grâce au pétrole de schiste, la diminution de la croissance de la Chine et l'écroulement du prix du charbon, la situation, pour le moment acceptée par l'Europe, ne peut pas durer en appliquant les règles de protection de l'environnement. Il faudra donc que l'Europe reprenne une pratique plus raisonnable en matière de protection de l'environnement. Les objets hydrauliques de grande qualité d'Alpiq poussent M. Balestra à penser que la baisse de prix peut être considérée comme conjoncturelle et non structurelle, contrairement aux analystes financiers. A la sortie de la période de production bon marché, la valeur des actifs hydrauliques se redressera. De plus, la Confédération envisage d'aider les entreprises hydrauliques à traverser la crise. Le dévissement de 6 % est acceptable et ne met pas le bilan en péril. Les SIG doivent être vigilants à ce qu'Alpiq ne vende pas des actifs qui auront de la valeur à la sortie de la crise. Si une augmentation de capital était redemandée aux SIG, la stratégie adoptée pour les derniers 70 millions serait adoptée.

Pour le reste, M. Balestra ne participe plus aux travaux des conseils d'administration des entreprises où les SIG détiennent des participations. Un professionnel qualifié des SIG et un administrateur les représenteront, de manière à disposer d'une vision technique et stratégique. S'il fallait introduire une action en justice dans le cadre d'une de ces participations, le fait d'être en retrait serait plus efficace.

M. Brunier ajoute que la nouvelle direction n'est pas tout à fait à l'aise avec certains partenariats. Elle relancera des études afin de déterminer la pertinence de certains d'entre eux.

M. Balestra indique que se concentrer sur l'entretien du réseau de chauffage et refroidissement est la meilleure manière de conserver une capacité d'autofinancement et de maîtrise sur les affaires. Depuis trois ans, le prix de l'électricité n'était pas indexé, notamment sur les charges exogènes du coût des réseaux THT (transport), des taxes pour les énergies renouvelables et du pourcentage de financement toléré pour la valeur des réseaux. Ces éléments menaient à la situation suivante : payer des taxes exogènes pour des concurrents qui utilisent les réseaux. Il a été décidé de rétablir les prix de manière à ce que les charges fédérales soient payées par les clients (50 % de la facture). Pour le reste, il est possible de faire de meilleures affaires, mais une loi fédérale impose de placer l'argent perçu en plus dans des réserves profitant aux clients. Si tel était le cas, il faudra revoir la tarification. Concernant la nouvelle tarification de l'eau, la loi votée en novembre 2013 impose d'intégrer la partie du réseau jusque-là financée par les communes dans le prix global et rembourser les sommes aux communes. Etre propriétaire d'une entreprise comme les SIG est un acte de saine responsabilité et profitera à la communauté genevoise dans son ensemble.

Discussion

Une commissaire (EAG) constate qu'une provision pour pertes de 160 millions est identifiée dans les comptes 2013. Elle s'étonne car l'essentiel des risques couverts par cette provision était prévisible à fin 2012, sans que la responsabilité des réviseurs externes ne soit jamais engagée. Elle demande si des actions contre ceux-ci sont ouvertes.

M. Ruesch répond qu'une partie de ces risques est liée à la chute du prix de l'électricité. Ceci est indépendant d'une responsabilité des réviseurs. Les contrats signés avant 2012 ne seront pas remis en question juridiquement. Il ajoute qu'à chaque clôture annuelle, des tests sont menés afin de déterminer s'il y a des raisons de procéder à une analyse détaillée de la valeur de chaque actif. A la fin 2012, ces tests ont été négatifs.

A propos de l'appréciation des actifs, M. Brunier indique avoir participé à la discussion avec les réviseurs externes, qui ont une approche très axée sur le marché. Sur EDH, certains pensaient aller plus loin en le considérant comme un placement financier, alors que les SIG le perçoivent d'une manière pérenne. Des erreurs en interne ont été commises par beaucoup de personnes et il n'est pas possible de se décharger de la responsabilité sur les auditeurs externes. Il est ajouté que les dépréciations sur l'électricité sont apparues

suite à deux audits. A ce moment-là, les SIG se sont rendu compte du peu de rentabilité des investissements.

Un commissaire (UDC) demande, concernant le développement de la fibre optique, quelles sont les prévisions de rendement à court et moyen terme. Il souhaite savoir, à propos de la géothermie, quel est le processus de contrôle des investissements. Enfin, il demande comment le personnel accepte la modification des procédures.

M. Brunier répond que le rendement de la FTTH est de 0 à 1%, contrairement aux 14,3 % annoncés au business plan. Une réorientation stratégique ou des adaptations devront être faites. A l'avenir, les décisions seront prises sans effet d'annonce et sans risque. Il ajoute avoir rencontré les dirigeants des services industriels de Berne, qui faisaient également des projections de 10 à 15 % et feront des retours sur investissement entre 0 et 1 %. En attendant, le déploiement continue et les SIG se concentrent sur les secteurs très urbanisés.

A propos de la géothermie, il s'agit de 20 millions passés au compte de pertes et profits. Le but est de connaître le sous-sol en regroupant les données disponibles (Etat, Université, SIG). Certains sont très optimistes, à l'image du Conseil d'Etat qui a déclaré que les deux tiers du potentiel de chaleur et de froid sont dans le sous-sol genevois. Les SIG préfèrent analyser tranquillement la situation.

Concernant le respect des procédures et le lien avec les RH, il s'agit d'un changement culturel. Jusqu'à présent, il y avait un respect à la lettre des investissements. Pour les nouvelles activités, il y avait un vent politique ayant mené à des erreurs qui ont coûté très cher. Le but des SIG est d'approvisionner Genève et d'investir sainement. Depuis qu'il est en fonction, M. Brunier refuse deux investissements proposés sur trois et un contrôle interne plus fort est mis en place.

M. Balestra ajoute que les investissements ont été faits et qu'il faut maintenant se concentrer sur leur valorisation. Jusqu'à présent, l'argent était investi en espérant retirer de gros bénéfices.

Un commissaire (MCG) souhaite savoir, à propos de la fibre optique, si le partenariat avec Swisscom pourrait être remis en cause. M. Brunier répond que tout sera remis à plat, à propos de la fibre optique. M. Balestra précise qu'un premier pas dans le domaine avait été fait il y a une dizaine d'années et le contrat avec Swisscom semblait bon. Swisscom dispose d'un produit à mettre dans les câbles, contrairement aux SIG. L'infrastructure d'il y a 20 ans est toujours en parfait état et elle pourrait tenir 30 à 50 ans.

Un commissaire (MCG) partage la nouvelle vision des SIG à propos de l'éolien. En revanche, il ne partage pas l'analyse sur la fibre optique et le contrat signé avec Swisscom, qui se réservait le centre-ville. Il regrette que les communes ne se soient pas rendu compte que les sociétés communales seraient mises en danger lors de la conclusion du contrat entre les SIG et Swisscom. Par exemple, la société TéléOnex ne vaut presque plus rien, avec la fibre optique.

M. Balestra précise que la moitié du chiffre d'affaires se fait sur un marché ouvert à la concurrence. Il ajoute que sur 1048 milliards de chiffre d'affaires, il y a 250 millions de salaires et 750 millions d'achats et ventes de fluides et d'investissements dans les réseaux.

Le commissaire (MCG) ajoute que les communes souhaitent que l'arrogance des SIG cesse. Il souhaite que la nouvelle version des SIG se concentre sur les sous-sols genevois. Il déclare que l'avenir énergétique du canton de Genève se trouve dans la géothermie. Aucun député ne jettera la pierre aux SIG s'ils investissent 50 millions pour déterminer si la géothermie est un projet viable pour l'autosuffisance énergétique du canton, peu importe l'issue de l'analyse.

M. Brunier répond, à propos de la collaboration avec les communes et l'Etat, avoir siégé dans des conseils d'administration où les collectivités publiques étaient vues comme un ennemi. Cette vision doit changer et des liens importants doivent être tissés. Des rencontres avec les députés, les maires, les conseils administratifs et les élus à Berne sont prévues. Les SIG souhaitent qu'une véritable convention d'objectifs soit passée avec les partenaires publics.

M. Balestra tient encore à ajouter que le conseil d'administration a donné un préavis positif au budget, en demandant que, pour tous les investissements à cash-flow négatif, des stratégies sectorielles soient apportées dans les trois à six mois. Le budget est donc voté sous réserve de l'adoption de ces stratégies et business plans par secteur. Concernant les acquis sociaux, ils ne sont pas négociables. Demander aux collaborateurs des SIG de modifier leur approche, d'améliorer la productivité, de mettre en place des processus et leur annoncer que la grille salariale et les perspectives changent est impossible. De plus, les salaires ne représentent que 250 millions sur 1048 milliards. Les activités à responsabilité d'achat, de trading et d'ingénierie sont très importantes et il s'agit de ne pas démotiver les personnes qui les accomplissent. Il ajoute que les SIG sont d'accord pour rechercher des meilleures performances dans tous les domaines, mais il souhaite que les acquis sociaux ne soient pas remis en question.

Séance du 6 octobre 2014

Le Président rappelle que MM. Balestra et Brunier ont été auditionnés.

Un commissaire (PLR) déclare que, en ayant entendu le président et la direction générale des SIG et en suivant l'actualité dans la presse au sujet de la nouvelle volonté de la nouvelle présidence et direction, à la vue de cette détermination prouvée par ces interventions, le groupe PLR pense que les auteurs pourraient retirer la motion. Il informe que, s'il fallait voter, le groupe PLR serait contre.

Un commissaire (MCG) constate que la nouvelle présidence et la direction des SIG ont une volonté de remettre les choses en place et correctement, et que les choses avancent. Il pense qu'il serait bien de geler cette motion, car le MCG ne veut pas la retirer. Il propose donc de geler cette motion en attendant d'avoir des informations supplémentaires début 2015 et de voir ce qu'il va advenir d'Ennova.

Un commissaire (PDC) relève que pour le PDC il n'y a pas de nécessité de faire une commission d'enquête. Il remarque que les deux responsables des SIG ont été entendus. Il pense cependant qu'il faut rester attentif et surveiller ce qui se passe aux SIG. Mais il remarque qu'il y a des représentants politiques au conseil d'administration et que le message peut leur être passé.

Une commissaire (Ve) remarque que la Cour des comptes a fait un rapport très complet avec une grande partie des recommandations qui répondent aux questions. Elle pense que la CCG doit faire un suivi régulier pour s'assurer que les recommandations soient mises en œuvre et appliquées, que le processus décisionnel soit renforcé, et que les SIG soient moins pressés d'investir des millions de francs. Elle pense qu'il faut passer au vote sur cette motion.

Un commissaire (MCG) relève qu'il reste des zones d'ombre sur lesquelles il n'y a pas eu d'éclairage. Il propose de geler cette motion dans l'attente d'avoir des informations plus complètes. Il indique que le groupe MCG souhaite garder ce point à l'ordre du jour et en refaire état dans une année.

Une commissaire (EAG) est favorable au vote de cette motion, bien que l'on attende toujours le résultat des enquêtes, en particulier pénales. Elle souligne avoir tout de même quelques doutes sur le fait que M. Maudet par exemple ne savait pas du tout ce qu'il se passait en termes d'investissements. Elle pense qu'il faut peut-être tirer un trait et recommencer à zéro, vu l'immense investissement qui a finalement été fait par la Cour des comptes.

Elle remarque également que la CCG a déjà beaucoup d'éléments et que le reste sera dévoilé avec les enquêtes pénales.

Le Président rappelle qu'il y a 18 audits + 1 de la Cour des comptes et que des plaintes pénales ont été déposées. Il informe que la CCG doit se prononcer sur la question de savoir si la CCG est d'accord avec la proposition de motion et si elle souhaite proposer au parlement la création d'une enquête parlementaire ou non. Il relève que la commission d'enquête doit s'appuyer sur des faits, non pas des suppositions, et qui soient d'une gravité importante. Il relève donc que la question est de savoir si la CCG veut geler cette proposition de motion, précisant qu'il imagine difficilement que la CCG vote cette motion dans une année sur la base d'une proposition qui aura plus d'une année, alors que la CCG peut s'autosaisir en tout temps de ce qu'elle souhaite et qu'elle a dans ses missions de suivre et de surveiller les établissements publics autonomes. Il rappelle que, quand M. Balestra a parlé des mesures qui sont et seront prises, avec un plan d'action déterminé, il a dit qu'il serait prêt à revenir devant la CCG pour expliquer ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire.

Le Président propose de l'intégrer dans les travaux en suspens de la commission et d'agender une audition pour faire le point à mi-2015 avec M. Balestra et M. Brunier sur tout ce qui a été accompli et sur ce qui a été mis en place comme système de gouvernance notamment.

Le Président met au vote la proposition de gel de cette proposition de motion :

Oui : 4 (3 MCG, 1 UDC)

Non : 7 (3 PLR, 1 Ve, 1 S, 1 PDC, 1 EAG)

Abstention : 1 (1 UDC)

Le gel de la motion M 2205-I est refusé.

Le Président met au vote la prise en considération de cette proposition de motion :

Oui : 4 (3 MCG, 1 UDC)

Non : 7 (3 PLR, 1 Ve, 1 S, 1 EAG, 1 PDC)

Abstention : 1 (1 UDC)

La motion M 2205-I est donc refusée.

Annexes :

- *Gouvernance des entités autonomes : état des discussions de la sous-commission*
- *Présentation effectuée par les SIG devant la Commission de contrôle de gestion au cours de la séance du 15 septembre 2014*

Proposition de motion (2205-I)

Création d'une commission d'enquête parlementaire afin de faire toute la lumière sur les investissements des Services industriels de Genève – SIG

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève considérant :

- l'article 230E, alinéa 3 de la loi portant règlement du Grand Conseil ;
- les réévaluations, à moins 188 millions de francs, divulguées publiquement par le Conseil d'Etat et opérées sur le bilan des SIG dans le cadre des comptes consolidés 2013 pour l'Etat de Genève ;
- que cette réévaluation concerne des investissements hasardeux/spéculatifs dont certains sur des marchés boursiers ;
- que la mission constitutionnelle des SIG est de fournir à la population genevoise de l'énergie au meilleur prix ;
- que la spéculation boursière est manifestement hors de la mission constitutionnelle des SIG ;
- que les SIG, au bénéfice d'un monopole étatique, ne pouvant, de par la loi, présenter des budgets déficitaires, toutes les pertes engendrées par cette politique irresponsable sont, in fine, assumées par l'ensemble des clients de SIG, parmi lesquels des personnes à revenu modeste ;
- l'article 230E, alinéa 1 de la loi portant règlement du Grand Conseil ;
- l'impossibilité pour le Grand Conseil d'amender le budget des SIG ;
- la dissimulation d'informations prépondérantes aux membres du conseil d'administration, pourtant appelés à prendre des décisions en toute connaissance de cause ;
- que la rétention d'informations par l'opérationnel, au motif du secret des affaires, empêche le conseil d'administration de fonctionner conformément à la loi et surtout dans le sens des intérêts des citoyennes et citoyens qui vivent à Genève et financent les SIG ;

invite le Grand Conseil

- de faire toute la lumière sur les investissements opérés par les SIG dans des sociétés cotées en bourse, ainsi que sur les intermédiaires financiers y ayant participé ;
- d’investiguer sur les processus et critères d’investissements dans des sociétés privées, notamment sur les prêts consentis sans intérêts ;
- d’évaluer les risques contractuels auxquels les SIG s’exposent du fait de cette politique d’investissement ;
- de se prononcer sur la possibilité d’une interdiction d’investissement dans des sociétés cotées en bourse en deçà de la minorité de blocage ;
- de contrôler toutes les décisions du Conseil d’Etat comme organe de tutelle des SIG et d’identifier sa responsabilité quant aux investissements de cette régie publique.

ANNEXE I

De: Forster Carbonnier Sophie (Grand Conseil)
Envoyé: dimanche 15 décembre 2013 13:30
À: Buchs Bertrand (Grand Conseil); Stauffer Eric (Grand Conseil)
Cc: Audria Raphaël (SEC-GC); Béné Jacques (Grand Conseil)
Objet: Gouvernance des entités autonomes : état des discussions de la sous-commission

Bonjour,

Je n'ai pas trouvé le temps de mettre par écrit avant maintenant les idées que nous avons à propos d'un mandat sur la gouvernance des entités autonomes. Désolée pour ce retard, mais voici donc, ce que j'ai retenu de notre courte discussion.

Documents de base

- Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF) D 105
- Projet de loi sur la surveillance de l'Etat (LSurv) PL 11150-A
- Projet de loi l'organisation des institutions de droit public PL10679-A
- Loi sur l'organisation des Services industriels de Genève L 2 35
- Loi sur les Transports publics genevois H 155
- etc.
- Principes directeurs du gouvernement d'entreprise établis par la Confédération et par l'OCDE

Les établissements de droit public

Les entités principales sont :

- Transports publics genevois
- Services industriels de Genève
- Hôpitaux universitaires de Genève
- Hospice général
- Aéroport international de Genève

Autres : Fondation des parkings, Établissements publics pour l'intégration, Cliniques de Joli-Mont et de Montana, Maison de retraite du Petit-Saconnex, Maison de Vessy, La Vespérale, Fondations immobilières, FAE, FTI, Fondation pour les zones agricoles spéciales, etc.

La CCG devra décider si elle veut travailler sur l'ensemble des entités ou se concentrer sur quelques entités.

Proposition de mandat

Objectifs : améliorer la gouvernances des établissements de droit public et standardiser la réglementation s'appliquant aux institutions.

Il s'agit aussi d'améliorer la gestion des risques, de définir quel contrôle et quelle surveillance doivent exercées (par le CE, le GC, la Cour des comptes et le service de

l'audit interne), d'améliorer la transparence dans la rémunération et la gestion et la politique du personnel. Les modalités de financement et d'affectation du bénéfice devraient aussi être étudiées.

- Etablir l'état des lieux en matière de gouvernance pour les principales entités au moyen des lois existantes
- Etudier comment Zurich et le Canton de Vaud régissent leurs institutions de droit publics (le DF a déjà certainement mené cette étude pour écrire le PL 10679)
- Proposer les options possibles: davantage d'autonomie donnée aux entités; ou réduction de leur autonomie, ou intégration des entités au sein de l'Etat....

Il semble également à la sous-commission que le Projet de loi l'organisation des institutions de droit public (PL10679-A) pourrait être fort utile dans ce travail et que beaucoup de ses dispositions pourraient être reprises en y enlevant les questions relatives à la représentation politique dans les conseils d'administration.

Avec mes plus cordiales salutations,

Sophie

* * * * *

Sophie Forster Carbonnier
Les Verts
Députée, cheffe de groupe
079 202 33 66

**Commission de Contrôle de
gestion du Grand Conseil**

15 septembre 2014

Michel Balestra, Président
Christian Brunier, Directeur général



Les dossiers sensibles identifiés



▣ Pourquoi sont-ils sensibles ?

- ▣ **Nouvelles activités, non traditionnelles pour SIG**
- ▣ **Secteurs ouverts à la concurrence**
- ▣ **Domaines novateurs**
- ▣ **Engagements de SIG conclus dans un climat d'enthousiasme et d'empressement**

2

12/09/2014

f

Audits & Cour des comptes



- ▣ Appliquer et améliorer les règles de gouvernance internes
- ▣ Ne plus céder à l'empressement, quitte à perdre une affaire ou un client
- ▣ La conjoncture a amplifié les aspects négatifs de ces dossiers
- ▣ Des projets de nature « capital-risque » ont été présentés, à tort, comme des opérations business à forts retours sur investissement
- ▣ Informations incomplètes aux organes dirigeants de SIG
- ▣ Confusion des rôles et responsabilités au niveau d'organes et/ou d'acteurs impliqués
- ▣ Hypothèses, contextes mal documentés

3

Conclusion de ces « affaires »



- ▣ Fin des audits internes/externes et du rapport de la Cour des comptes.
- ▣ Dépôt d'une plainte. Poursuite des enquêtes administratives.
- ▣ Communication par SIG des résultats des audits tout en protégeant les droits de la personnalité.
- ▣ Les mesures correctives sont et seront prises. Un plan d'actions est dressé et suivi avec une grande détermination.

4

12/09/2014

f

Mission de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes (rapport n°79-juin 2014)

Synthèse des recommandations génériques



Cette synthèse de recommandations « génériques » est basée sur 113 recommandations émises par l'Audit interne de SIG et la Cour des comptes, dont :

- 86 lors des audits de la Feuille de route SIG (2013-2014)
- 11 recommandations de la Cour des comptes adressées à SIG (2014)
- 32 missions issues du Plan d'audit interne de SIG régulier (2007-2013)
- 85 recommandations ont été identifiées comme ayant un impact transversal et ont été synthétisées dans 8+1 recommandations génériques suivant les thèmes ci-après :

Thèmes communs des recommandations	Nombre d'occurrences
Plan d'affaires projet	11
Procédure d'approbation des investissements et des projets d'affaires SIG	4
AIMP	2
Arbitrage	1
Avocats du diable	2
« Background Investigation »	2
Compliance / conformité	4
Culture de la règle	8
Expertises (interne & externe)	3
Facteurs clés et hypothèses	4
Gouvernance	6
Négociation	5
Plan d'affaires d'entreprise	7
Prise de décision	7
Procédure de sanction	1
Règlement actionnaire / partenaire	3
Reporting	10
Vision SIG	5

Recommandations Feuille de route SIG & Cour des comptes 2014

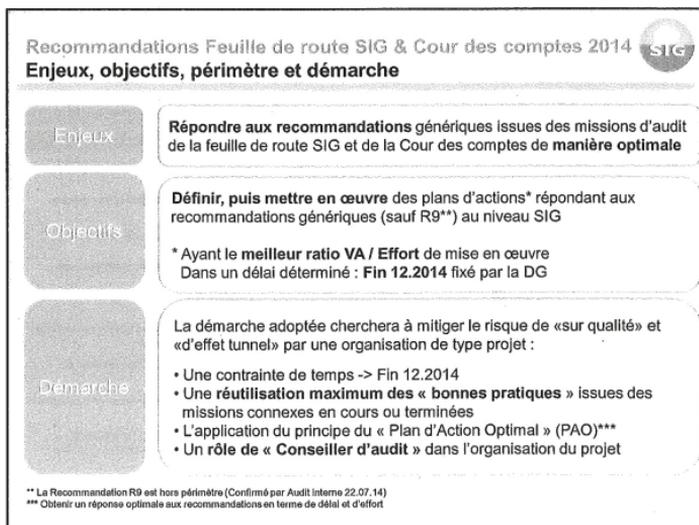
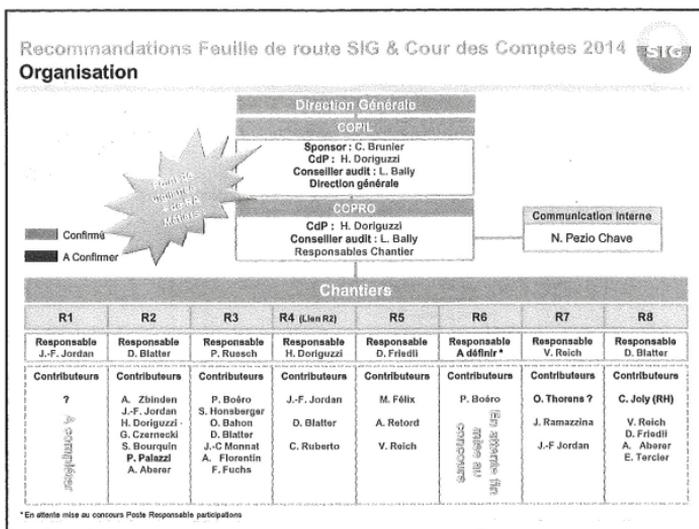
Synthèse des recommandations génériques



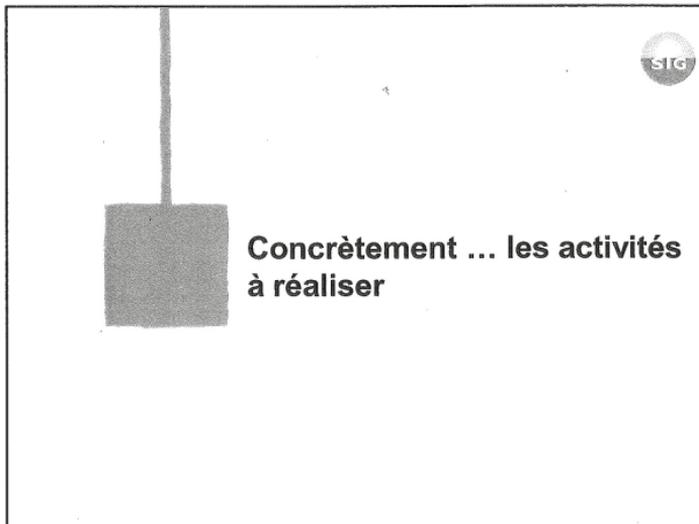
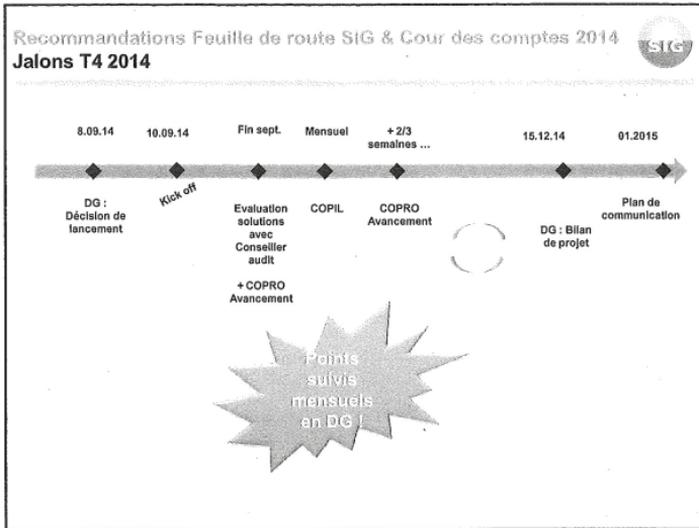
RECOMMANDATIONS	
	Formulation
R1	Adapter le plan d'affaires SIG, sa structure, son processus d'élaboration, ses hypothèses et son processus de mise à jour et de reporting afin de renforcer le pilotage et les processus de gestion de l'entreprise
R2	Réviser le processus d'approbation des investissements et projets d'affaires qui nécessite la validation des organes décisionnels de SIG
R3	S'assurer que les négociations sur des opérations d'acquisition ou de partenariat puissent se dérouler sereinement
R4	Renforcer l'environnement de contrôle du processus d'élaboration, de gestion et de suivi des plans d'affaires projet
R5	Assurer la conformité des engagements et conditions contractuels aux lois et règlements en vigueur
R6	Définir les conditions cadres des relations avec les partenaires ou coactionnaires afin de garantir à SIG les leviers et les conditions nécessaires en termes de pilotage décisionnel, de surveillance, de contrôle et de gestion
R7	Mettre en place un reporting spécifique du plan d'affaires d'entreprise et des projets à destination des organes de gouvernance de SIG
R8	S'employer à sensibiliser l'ensemble des salariés de SIG aux respects des procédures, viser à l'émergence d'une culture du respect des règles
R9	Engager les procédures visant à prendre, si nécessaire, les mesures administratives prévues dans les Statuts du personnel à l'encontre des collaborateurs de SIG ayant été impliqués de manière active sur les projets couverts par le rapport n°79 de la Cour des Comptes - Gouvernance du processus d'investissements à SIG -

L'impact de ces recommandations génériques est considéré comme « important à élevé ». L'effort est également considéré comme « important » puisqu'une organisation de type projet a été jugée nécessaire (c.f. décision DG 11.07.14)

12/09/2014

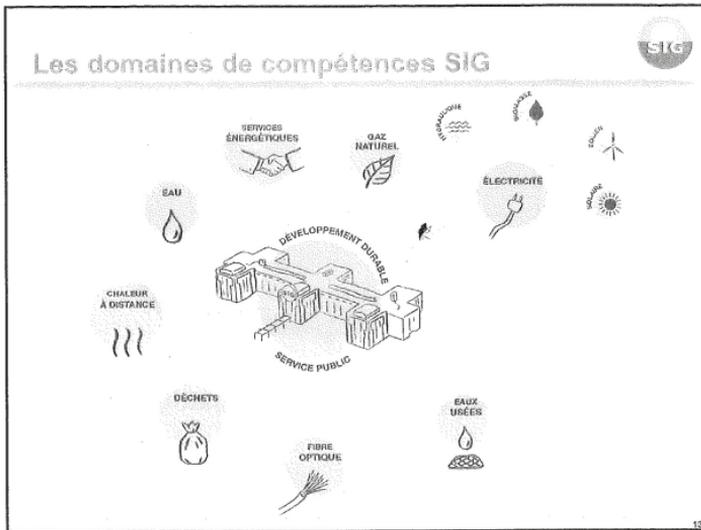


12/09/2014



12/09/2014

f



SIG en bref

SIG, c'est avant tout :

- Plus d'1 milliard de chiffre d'affaires/an
- Une entreprise saine financièrement
- Des investissements à hauteur de 100 à 200 MCHF/an pour maintenir des équipements et des réseaux de grande qualité
- 1'700 collaboratrices et collaborateurs fournissant des prestations quotidiennes et indispensables de haut niveau de qualité et de fiabilité aux Genevoises et Genevois
- Un personnel qui reste motivé et engagé

possible

14

12/09/2014

f

Place aux échanges ...



Merci pour votre participation !



**Annexes : Recos génériques
détaillées V finale**

Documentation de référence

12/09/2014

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes [R1] Adapter le plan d'affaires SIG, sa structure, son processus d'élaboration, ses hypothèses et son processus de mise à jour et de reporting afin de renforcer le pilotage et les processus de gestion de l'entreprise 	
Recommandations	
A.	Définir les conditions de rentabilité et les principes de financement pour les activités non régulées afin d'éviter le subventionnement d'éventuels déficits sur long terme
B.	Formaliser et communiquer clairement les objectifs du plan d'affaires, son positionnement vis-à-vis des autres approches existantes et préciser l'utilisation de l'outil ainsi que ses limites
C.	Analyser l'opportunité de faire évoluer la structure en séparant comptablement les unités/activités (unbundling) régulées et non régulées futures tout en la maintenant simple
D.	Formaliser le processus de validation, d'arbitrage et de restitution du plan d'affaires, améliorer la gestion des versions intermédiaires et renforcer l'homogénéisation
E.	Capitaliser sur les risques sectoriels par UAs afin de déterminer les dimensions critiques et les analyses de sensibilité à réaliser sur les hypothèses ayant un fort impact sur le plan d'affaires
F.	Réaliser systématiquement une revue a posteriori du plan d'affaires, notamment concernant la validité des hypothèses majeures, l'adéquation des analyses de sensibilité et les impacts liés à l'évolution des projets sur le plan d'affaires suivant
G.	Définir une procédure de validation par les instances dirigeantes des taux d'actualisation utilisés pour calculer la rentabilité des projets
H.	Mettre en œuvre un traitement extra-comptable présentant une vue financière globale par domaine de projet (selon par exemple)
Tableau de suivi de l'opérationnel	
■	Plan d'affaires à moyen terme (5 ans)
■	Arbitrage
Mise à jour de la feuille de route SIG	
■	[2010_A04] Reporting économique: subventionnement croisé & clés de répartition [R1] & [R2]
■	[2010_A05] Plan d'affaires SIG 2011-2015: [R1], [R2], [R3] & [R4]
■	[2011_A11] Gestion de projets : [R1]
■	[2012_A01] CL-NER: [R5]
Commentaires de l'Audité	
■	[texte]
■	[texte]
■	[texte]

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes [R2] Réviser le processus d'approbation des investissements et projets d'affaires qui nécessitent la validation des organes décisionnels de SIG en : 	
(1/2) <ul style="list-style-type: none"> • s'assurant que la procédure est respectée, notamment en ce qui concerne l'établissement des notes de recommandations, les exceptions à la procédure seront validées par le Conseil d'administration de SIG (Cde R4) • veillant à l'établissement de délais minimum qui garantissent une possibilité d'examen des documents remis (Cde R4) • vérifiant la coordination et l'accord des experts qui sont intervenus dans le projet • donnant un tribune aux avocats du diable afin que leurs arguments soient entendus • définissant une liste de documents obligatoires pour l'examen d'un projet • définissant systématiquement les paramètres clés de décision 	
Recommandations	
A.	Définir la décision de lancement d'un projet d'investissement ou d'affaires, joindre systématiquement à la note de recommandation une fiche tenue à jour précisant les rôles et responsabilités des acteurs du projet d'affaires, notamment concernant les négociations, les suivis financiers et opérationnels (Cde R4)
B.	Modifier la procédure d'approbation des investissements et des projets d'affaires afin de rendre obligatoire la décision d'effectuer des études détaillées sur l'environnement technique, financier ou de marché du projet concerné (Cde R1)
C.	Compléter la procédure projets d'affaires par un chapitre concernant le conflit d'intérêt, la séparation des tâches et responsabilités, les mesures à mettre en œuvre pour réduire ce risque (décision et prise promise opérationnelle du projet, les équipes projet ne comprennent pas plus d'un directeur) (Cde R12)
D.	Institutionnaliser la fonction d'avocat du diable dans la gestion de projet et formaliser une tribune écrite de l'avocat du diable dans le processus d'approbation des investissements
E.	Modifier la procédure d'approbation des investissements et des projets d'affaires afin d'impliquer tous les acteurs requis dès la qualification du projet, notamment le RGR lorsque la DG est le Comité investissements [2010_A11] Gestion de projets: [R4]
F.	Valider le cadre financier, opérationnel et stratégique des projets d'affaires dans le cadre du lancement du projet par la DG. À cette fin, le CA pourrait par exemple utiliser le même modèle décisionnel que celui déjà utilisé pour la décision de lancement dans la note de recommandation (Cde R8)
G.	S'assurer lors de sa décision de validation des projets qu'ils sont conformes aux cadres financier, opérationnel et stratégique décisionnels du lancement. À cette fin, le CA pourrait par exemple utiliser le même modèle décisionnel que celui déjà utilisé pour la décision de lancement de la note de recommandation. En plus d'une note explicative (note CA), les analyses détaillées et les projets de contrats ou partenariats devraient faire partie intégrante de la documentation mise à disposition (Cde R7)
H.	S'assurer d'un examen approfondi des organes décisionnels, qui peuvent être assistés dans leurs responsabilités par des experts spécialisés (interne ou externe)
I.	S'assurer que les plans d'affaires présentent la vision globale de SIG sur le projet ou l'investissement concerné
J.	Harmoniser la communication avec les Administrateurs pour que chacun ait un niveau d'informations similaire afin d'éviter les asymétries d'information
K.	Définir systématiquement les paramètres clés de décision (code de référence) à porter à la connaissance des Administrateurs et les mettre en relation avec les informations décisionnelles antérieures, le Plan d'affaires, voire le Budget. Assurer un suivi historique du cadre de référence et justifier tout écart.
L.	Demander aux organes de SIG de statuer sur la prise en compte ou non de la rentabilité des capitaux investis comme l'un des objectifs à atteindre
M.	Formaliser la prise de décision en mentionnant clairement les paramètres clés chiffrés sur lesquels la décision se fonde ainsi que les raisons et les limites du choix
N.	Spécifier lors de la décision les modalités de suivi et d'information au Conseil d'administration (fréquence, jérs, ainsi en cas d'évolution des paramètres clés) et les mettre en œuvre
O.	Instaurer une revue post-projet afin de mesurer la rentabilité effective et/ou le degré d'atteinte des objectifs fixés au projet [2010_A11] Gestion de projets: [R4]
P.	ICF_2014_DSI R4

12/09/2014

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes		(2/2)
[R2] Réviser le processus d'approbation des investissements et projets d'affaires qui nécessitent la validation des organes décisionnels de SIG en : [...]		
Thème de recommandation		
<input type="checkbox"/>	Procédure d'approbation des investissements et projets d'affaires	
<input type="checkbox"/>	Gouvernance	
<input type="checkbox"/>	Prise de décision	
<input type="checkbox"/>	Avocats du diable	
<input type="checkbox"/>	Expertises interne & externe	
<input type="checkbox"/>	Reporting	
<input type="checkbox"/>	Vision SIG	
<input type="checkbox"/>	Facteurs-clés et hypothèses	
Mission et recommandation d'origine		
<input type="checkbox"/>	[2010_A11] Gestion de projets: [R4] & [R6]	
<input type="checkbox"/>	[2011_A04] Gouvernance SIG: [R3] [R4] [R5] & [R6]	
<input type="checkbox"/>	[2013_AD1-P] Audit de projet FTTH - Revue #1: [R2]	
<input type="checkbox"/>	[2014_FR 1] CGC Dalhia: [R2]	
<input type="checkbox"/>	[2014_FR 4] Cadorn SA: [R4]	
<input type="checkbox"/>	[2014_FR 5.2] Projets thématiques CLM Froit: [R1], [R3] & [R4]	
<input type="checkbox"/>	[2014_FR 6.1] FTTE: [R1], [R2], [R4] & [R6]	
<input type="checkbox"/>	[2014_FR 9.1] ennova (projet de partenariat BUFERA): [R1], [R2], [R3] & [R4]	
<input type="checkbox"/>	[2014_FR11] Vento Ludens: [R2] & [R3]	
<input type="checkbox"/>	[CDC - rapport n°79_Cour des Comptes] Gouvernance du processus d'investissements: [R3] [R4] [R6] [R7] [R10] [R11] [R12]	
<input type="checkbox"/>	ICF_2014- Gouvernance DSI R4 (Ajoutée HDI)	
Commentaires de l'Audité		
<input type="checkbox"/>	[texte]	
<input type="checkbox"/>	[texte]	
<input type="checkbox"/>	[texte]	

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes		
[R3] S'assurer que les négociations sur des opérations d'acquisition ou de partenariat puissent se dérouler sereinement		
Recommandations		
<input type="checkbox"/>	A. En approfondissant les analyses préliminaires d'achat notamment la compatibilité de la cible avec les objectifs de SIG	
<input type="checkbox"/>	B. En s'assurant de l'alignement de l'acquisition de la cible avec la stratégie et les objectifs de SIG et de la préservation des intérêts de SIG	
<input type="checkbox"/>	C. En réalisant systématiquement des « background investigation » par l'intermédiaire de prestataires spécialisés	
<input type="checkbox"/>	D. En instaurant des principes de séparation de responsabilité dans les équipes de projets entre expert, opérationnels et « avocat du diable »	
<input type="checkbox"/>	E. En challengeant les hypothèses par exemple ne pas se contenter de l'énoncée de possibles synergies mais en vérifier le détail, les hypothèses de chiffrage et les modes d'évaluation	
<input type="checkbox"/>	F. En repositionnant le directeur Finances dans son rôle premier de « project killer » et de protection des intérêts de SIG tout en respectant les règles comptables et fiscales. Le directeur financier n'est pas chef de projet d'opération de ce type	
<input type="checkbox"/>	G. En réalisant et donnant accès à des « Due Diligence » financières suffisamment indépendantes qui soutiennent une prise de décision éclairée	
<input type="checkbox"/>	H. En fixant les objectifs de négociation, ses composantes impératives et optionnelles et en consultant sur cette base une stratégie de négociation accompagnée de délégations et de latitudes de négociation appropriées tout en s'assurant d'un niveau de compétence adéquat en technique de négociation	
<input type="checkbox"/>	I. En s'assurant que les analyses de risques évaluent l'ensemble des scénarii en vérifiant que le RGRG dispose d'un accès libre et entier aux informations	
<input type="checkbox"/>	J. En mettant en place un processus de suivi puis de clôture d'affaires qui permettent mesurer la rentabilité effective et/ou le degré d'atteinte des objectifs fixés au projet	
Thème de recommandation		
<input type="checkbox"/>	Vision SIG	<input type="checkbox"/> « Background Investigation » <input type="checkbox"/> Négociation
<input type="checkbox"/>	Gouvernance	<input type="checkbox"/> Avocats du diable
Mission et recommandation d'origine		
<input type="checkbox"/>	[2014_FR 2.1] CGC Dalhia: [R1] & [R3]	<input type="checkbox"/> [2014_FR 9.1] ennova (projet de partenariat): [R3] & [R5]
<input type="checkbox"/>	[2014_FR3] Genilac: [R3] & [R6]	<input type="checkbox"/> [2014_FR11] Vento Ludens: [R6]
<input type="checkbox"/>	[2014_FR 7.1] Pôlélio (société & partenariat): [R3] & [R6]	
Commentaires de l'Audité		
<input type="checkbox"/>	[texte]	
<input type="checkbox"/>	[texte]	

12/09/2014

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes		SIG
[R4] Renforcer l'environnement de contrôle du processus d'élaboration, de gestion et de suivi des plans d'affaires projet		
Recommandations		
A.	Identifier dès le lancement du projet un responsable unique du plan d'affaires et l'intégrer dans l'équipe de projet -> Gouvernance projet / Principes & organisation	
B.	Elaborer un seul et unique document de référence géré par le responsable du plan d'affaire	
C.	Valider les hypothèses de marché au moyen d'études indépendantes	
D.	Définir les facteurs clés de succès du projet (maximum 5 FCS) et proposer des études de sensibilité sur chacun de ces facteurs	
E.	Assurer le suivi de ces FCS durant la vie du projet (durée de vie prévue dans le plan d'affaires) en s'appropriant le plan d'affaire comme outil de suivi opérationnel	
F.	Proposer des scénarios différents dont un qui évalue les possibilités de retrait et les facteurs clés ne sont pas atteints (analyse de résilience). Préciser les critères de « stop loss »	
G.	Assurer une mise à jour régulière des plans d'affaires projet ? tout en conservant l'historique	
H.	Organiser des revues régulières de projet qui permettent de confronter les résultats atteints aux projections présentées lors de l'approbation du projet, proposer des stratégies alternatives -> Lien R2 au niveau des décisions de gestion ? Analyse de la valeur ré évaluée ?	
I.	S'adresser les conseils de spécialistes du domaine en cas de besoin d'évaluation ou d'études spécifiques	
J.	Délivrer un tableau de bord à la Direction générale qui permette de suivre l'évolution des indicateurs clés de chaque plan d'affaires projet ? et assurer leur consolidation dans le plan d'affaire de SIG	
K.	En mettant en place un processus de suivi puis de clôture d'affaires qui permettent mesurer la rentabilité effective et du degré d'atteinte des objectifs fixés au projet (2011_A11) Clôture de projets [R3]	
Thèmes de recommandation		
<input checked="" type="checkbox"/> Plans d'affaires <input checked="" type="checkbox"/> Facteurs clés de succès et hypothèses de travail <input checked="" type="checkbox"/> Reporting <input checked="" type="checkbox"/> Gouvernance		
Mission et recommandation d'origine		
<input checked="" type="checkbox"/>	[2010_A03] UA Télécom [R3]	<input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 8 1] FTTN [R3]
<input checked="" type="checkbox"/>	[2010_A08] Droit risques juridiques [R4]	<input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 10] Swissair [R1]
<input checked="" type="checkbox"/>	[2011_A11] Gestion de projets [R6]	<input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 11] Vento Ludens [R1]
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 1] koolt: [R1] [R4]	<input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 12] Parc Montagne de Buttes [R3] & [R4]
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 12] koolt: [R3]	<input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 13] Suez Outarbo [R2], [R3] & [R4]
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 3] Genlac: [R3]	<input checked="" type="checkbox"/> [2016_A03] UA Télécom [R2]
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 4] L'Esprit CAD L'Esprit Cardon: [R3]	<input checked="" type="checkbox"/> [2011_A11] Gestion de projets [R6]
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 5] P&S (société et partenariat): [R1] & [R4]	
Commentaires de l'Audité:		
<input checked="" type="checkbox"/>	[texte]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[texte]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[texte]	

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes		SIG
[R5] Assurer la conformité des engagements et conditions contractuels aux lois et règlements en vigueur		
Recommandations		
A.	Disposer d'avis de droit externe chaque fois que cela s'avère nécessaire, notamment sur l'assujettissement des projets à l'IMP, qui permette la prise de décision opérationnelle	
B.	Assurer un deuxième niveau de contrôle qui favorise un suivi pérenne des engagements contractuels notamment dans le cadre des projets d'investissements	
C.	Mettre en place un mécanisme de remontée d'information de l'activité Droit à l'intention de la DG en cas de risque juridique élevé et définir un mode d'arbitrage de la DG en cas de désaccord sur les dispositifs de mitigation du risque	
D.	Revoir les contrats et conventions anciens et effectuer un suivi régulier (Cadison, SFMCP...)	
Thèmes de recommandation		
<input checked="" type="checkbox"/> Bases juridiques <input checked="" type="checkbox"/> Compliance <input checked="" type="checkbox"/> AIMP <input checked="" type="checkbox"/> Reporting		
Mission et recommandation d'origine		
<input checked="" type="checkbox"/>	[2010_A06] Droit : risques juridiques : [R4]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[2013_A06] Prix de transfert (entre UA's ou groupe SIG) : [R4]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 3] Genlac: [R7]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 4] Cadison SA [R1] & [R7]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 7] P&S (société & partenariat) : [R6] & [R7]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 11] Vento Ludens : [R5]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[2014_FR 12] Parc Montagne de Buttes : [R5]	
Commentaires de l'Audité:		
<input checked="" type="checkbox"/>	[texte]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[texte]	
<input checked="" type="checkbox"/>	[texte]	

12/09/2014

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes 	
[R6] Définir les conditions cadre des relations avec les partenaires ou coactionnaires afin de garantir à SIG les leviers et les conditions nécessaires en termes de pilotage décisionnel, de surveillance, de contrôle et de gestion	
Recommandations	
A. Définir les modes de prise de participation que SIG souhaite mettre en œuvre ainsi que les conditions d'exercice y relative (uniquement participation majoritaire, si participation minoritaire convention d'actionnaire spécifique...), Rédiger un règlement d'organisation B. Mettre en adéquation les efforts financiers de participation et les niveaux de contrôle sur l'activité de la société en participation C. Préciser les points devant être traités dans le rapport des représentants de SIG dans les CA des participations détenues par SIG (article 4 de la lettre de mission : reporting), notamment d'un point de vue stratégique, financier et opérationnel (C.de R8) D. Confirmer les termes de la lettre de missions des administrateurs et sensibiliser ceux-ci sur leurs responsabilités de représentants (article 2 de la lettre de mission : droit et devoir de l'administrateur) E. S'assurer que SIG à une vision globale de l'impact sur son activité des projets dans lesquels elle s'implique (impact sur d'autres services ou produits par exemple) F. Organiser une revue des conventions d'actionnaires et contrats d'exploitation en vigueur	
Impact de ces recommandations	
<input checked="" type="checkbox"/> Définition de partenariat <input checked="" type="checkbox"/> Négociation	
Mise en œuvre des recommandations	
<input checked="" type="checkbox"/> [2013_A09] Prix de transfert (entre UA's ou groupe SIG) : [R4] & [R5] <input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 3] Genilac : [R6] <input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 4] Cadlom SA : [R3] <input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 8, 4] Lison CAD Lignon-Cadlom: [R1] <input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 10] Swisswind: [R1] <input checked="" type="checkbox"/> [2014_FR 13] San Gottardo: [R1]	
Commentaires de l'Audité	
<input checked="" type="checkbox"/> [texte] <input checked="" type="checkbox"/> [texte] <input checked="" type="checkbox"/> [texte]	

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes 	
[R7] Mettre en place un reporting spécifique du plan d'affaires d'entreprise et des projets à destination des organes de gouvernance de SIG	
Recommandations	
A. Mettre en place, à l'attention du CA ou de l'un de ses comités, un reporting trimestriel récapitulatif des projets d'affaires, établi par le client-projet (niveau de suivi des indicateurs clés) (Cdc R9) B. Mettre en adéquation les efforts financiers de participation et les niveaux de contrôle sur l'activité de la société en participation C. Assurer un reporting exceptionnel lorsque les conditions cadres ne sont plus respectées D. Effectuer un suivi des demandes des organes de gouvernance auprès de la direction générale par la mise en place d'un reporting spécifique tenu à jour lors de chaque séance (Cdc R5) E. Proposition d'action: mise à disposition de ressource(s) humaine(s) opérationnelle(s) auprès des organes de gouvernance SIG afin d'améliorer la gestion des reporting et suivi d'activités (?)	
Impact de ces recommandations	
<input checked="" type="checkbox"/> Reporting	
Mission et recommandation pluri-actes	
<input checked="" type="checkbox"/> [CDC_rapport n°79_Cour des Comptes] Gouvernance du processus d'investissements : [R8]	
Commentaires de l'Audité	
<input checked="" type="checkbox"/> [texte] <input checked="" type="checkbox"/> [texte] <input checked="" type="checkbox"/> [texte]	

12/09/2014

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes [R8] s'employer à sensibiliser l'ensemble des salariés de SIG aux respects des procédures, viser à l'émergence d'une culture du respect des règles	
	
Recommandations	
A	Établir un programme de mise en œuvre et de suivi des règles de délégations valablement documenté
B	Mettre en place un processus garantissant l'alignement entre les délégations de compétences et les processus sectoriels; assurer la formation des nouveaux acteurs
C	Systematiser la surveillance de l'application des délégations de compétences en clarifiant la responsabilité des RGOs, le périmètre et la fréquence des contrôles. -> Séance 28.07.14 RGO avec DBR et E. Terrier -> Proposition du système de surveillance et de clarification des rôles (dont RGO)
D	Organiser dans chaque direction un recueil des procédures et vérifier leur niveau de respect
E	Introduire les obligations des membres de la Direction générale en termes de loyauté et de qualité de l'information communiquée dans la politique de bonne conduite et/ou le règlement intérieur
F	Formaliser des revues régulières, ex-post sur le respect des règles notamment dans la procédure d'approbation des investissements – A transférer R2 ou R4
G	Sensibiliser les salariés SIG au respect des règles et procédures mais également au régime de sanction auxquels ils s'exposent
H	Appliquer, le cas échéant, les sanctions prévues
Facteur d'impact économique attendu	
21	Culture de la règle
Missions et recommandations d'origine	
20	[2007_A20] Délégations de compétences : [R1] & [R4]
21	[2011_A03] Délégations de compétences : [R1] & [R3]
22	[2011_A04] Gouvernance SIG : [R1]
23	[2013_A08] Risque de fraude : efficacité du SCI (processus Achate) : [R1], [R4] & [R5]
Commentaires de l'Audité	
24	[texte]
25	[texte]
26	[texte]

Missions de la Feuille de route SIG & Recommandations de la Cour des comptes [R9] engager les procédures visant à prendre si nécessaire les mesures administratives prévues dans les Statuts du personnel à l'encontre des collaborateurs des SIG ayant été impliqués de manière active sur les projets couverts par le Rapport N°79/Juin 2014 de la Cour des comptes	
	
Recommandations	
A	Suivi spécifique de la recommandation de la Cour des comptes / Règle de suivi à définir d'entente entre le Directeur général et le responsable de l'Audit interne
B	Suivi non public et corrigé aux lettres relatives à ces événements du 27 mai et 16 juin 2014 (non rendues publiques pour des raisons de protection de la personnalité conformément à l'art 43 al 4 de la Loi)
Impact économique attendu	
21	Procédure de sanction
Missions et recommandations d'origine	
23	[CDC_rapport n° 79_Cour des Comptes] Gouvernance du processus d'investissements : [R13]
Commentaires de l'Audité	
24	[texte]
25	[texte]
26	[texte]