

*Projet présenté par le Conseil d'Etat*

*Date de dépôt : 7 juillet 2010*

## **Projet de loi**

### **relatif à la ratification du contrat de prestations 2011-2014 entre l'Etat de Genève et l'entreprise des Transports publics genevois (TPG)**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

#### **Art. 1 Contrat de prestations**

<sup>1</sup> Le contrat de prestations 2011-2014 conclu entre l'Etat et les TPG est ratifié.

<sup>2</sup> Un exemplaire certifié conforme du contrat de prestations est déposé à la Chancellerie d'Etat où il peut être consulté.

#### **Art. 2 Enveloppe budgétaire pluriannuelle d'exploitation et tranches annuelles**

<sup>1</sup> L'Etat verse à l'entreprise des TPG l'enveloppe pluriannuelle de fonctionnement, sous la forme d'une indemnité de fonctionnement au sens de l'article 2 de la loi sur indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, répartie en tranches annuelles, sur la base des rubriques mentionnées dans l'annexe 7.

<sup>2</sup> Le total de l'enveloppe pluriannuelle (y compris indemnité CTI et contribution spéciale liée au transfert d'actif) versée aux TPG est le suivant :

180 492 000 F en 2011

199 670 000 F en 2012

208 030 000 F en 2013

218 205 000 F en 2014.

<sup>3</sup> Cette indemnité est inscrite au budget de fonctionnement sous la rubrique 06.03.50.00-363.0.0113.

<sup>4</sup> Conformément à l'article 25, alinéa 2, de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, les montants figurant à l'alinéa 1 ne peuvent être modifiés, sous réserve des articles 4, alinéa 2, 6, 10, 13, 24, alinéa 2, 25, alinéas 2 et 3, et 26 du contrat de prestations.

### **Art. 3 Subventions non monétaires**

<sup>1</sup> Les TPG bénéficient de subventions non monétaires sous forme de prestations en nature, à savoir :

- a) les droits de superficie, d'un montant de 907 000 F par an, pour les années 2011 à 2014 (inscrite en charges au budget de fonctionnement sous la rubrique 06.03.50.00-363.1.0126);
- b) le droit d'utilisation des infrastructures ferroviaires (droit de sillon), d'un montant de 12 046 460 F par an, pour les années 2011 à 2014 (inscrite en charges au budget de fonctionnement sous la rubrique 06.03.50.00-363.1.0125).

<sup>2</sup> Ces subventions non monétaires sont des estimations validées par le département des constructions et des technologies de l'information, et peuvent faire l'objet d'une réévaluation durant la période du présent contrat, en raison d'éléments tels que les taux d'intérêts, des amortissements, la croissance du réseau TPG, une modification du contrat de superficie, ou des évolutions du droit fédéral.

<sup>3</sup> La contrepartie de la charge non monétaire est comptabilisée au département des constructions et des technologies de l'information, soit au budget de fonctionnement sous les rubriques 05.04.07.20-427.1.5255 (a) et 05.05.02.00-427.1.5254 (b).

### **Art. 4 Clause conditionnelle**

En cas de participation au financement par d'autres entités, les montants figurant à l'article 2, alinéa 2, sont réduits d'autant.

### **Art. 5 Enveloppe budgétaire pluriannuelle d'investissement**

Les TPG prévoient d'assumer le financement des montants d'investissement suivants, répartis en tranches annuelles :

255 509 673 F en 2011

23 345 073 F en 2012

107 294 846 F en 2013

6 593 371 F en 2014

## **Art. 6 Garantie**

<sup>1</sup> Le Conseil d'Etat est autorisé par une caution simple à garantir le remboursement d'un ou des prêts à hauteur de 392 742 963 F en faveur des TPG pour l'acquisition des investissements, conformément aux exigences du contrat de prestations 2011-2014, mentionnés à l'article 5.

<sup>2</sup> Le montant résiduel de cette caution est mentionné en pied de bilan de l'Etat de Genève.

## **Art. 7 Appel de la garantie**

Un appel de la garantie donne lieu à un arrêté du Conseil d'Etat publié dans la Feuille d'avis officielle.

## **Art. 8 Rémunération de la garantie**

Cette garantie fait l'objet d'une rémunération inscrite chaque année dans la loi établissant le budget administratif de l'Etat de Genève.

## **Art. 9 Emprunts**

Le Conseil d'Etat est autorisé à approuver des emprunts supérieurs au montant total mentionné à l'article 6 de la présente loi, conformément aux articles 31, alinéa 2, et 37, lettre h, de la loi sur les Transports publics genevois, du 21 novembre 1975, si en cours de contrat il s'avère que les TPG doivent :

- a) investir pour le financement de projets structurants des montants plus importants que ceux prévus dans l'enveloppe budgétaire pluriannuelle d'investissements du contrat de prestations 2011-2014;
- b) procéder à des emprunts en vue du financement de projets structurants liés au prochain contrat de prestations et qui entrent dans le cadre du prochain plan directeur des transports collectifs.

## **Art. 10 Modification du contrat de prestations**

<sup>1</sup> Toute modification du contrat de prestations en cours de validité est subordonnée à la ratification du Grand Conseil.

<sup>2</sup> L'annexe 6 peut être adaptée d'entente entre les parties, conformément à l'article 23 du contrat de prestations.

## **Art. 11 Contrôle interne**

Le bénéficiaire de l'indemnité doit respecter les principes relatifs au contrôle interne prévu par la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995.

**Art. 12 Relation avec le vote du budget**

L'indemnité n'est accordée qu'à la condition et dans la mesure de l'autorisation de dépense octroyée par le Grand Conseil au Conseil d'Etat dans le cadre du vote du budget annuel.

**Art. 13 Contrôle périodique**

Un contrôle périodique de l'accomplissement des tâches par le bénéficiaire de l'indemnité est effectué, conformément à l'article 22 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, et à l'article 18, chiffre 2, du contrat de prestations, par le département compétent.

**Art. 14 Lois applicables**

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève, du 7 octobre 1993, à l'exception de ses articles 36 à 42, ainsi qu'aux dispositions de la loi sur la surveillance administrative et financière et l'évaluation des politiques, du 19 janvier 1995.

**Art. 15 Entrée en vigueur**

La présente loi entre en vigueur le lendemain de sa promulgation dans la Feuille d'avis officielle.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

## TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>2. BILAN DU CONTRAT DE PRESTATIONS 07-10 .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Atteinte des objectifs fixés en 2006 .....</b>	<b>10</b>
2.1.1. Offre de transport.....	11
2.1.2. Fréquentation .....	12
2.1.3. Conditions d'exploitation.....	13
2.1.4. Objectifs environnementaux .....	14
2.1.4.1. Filtres à particules .....	15
2.1.4.2. Eco-conduite .....	15
2.1.4.3. Biocarburant.....	16
2.1.5. Objectifs financiers .....	16
2.1.5.1. Ratio de contributions cantonales .....	16
2.1.5.2. Taux de couverture globale.....	17
2.1.5.3. Coût de l'offre.....	18
2.1.6. Bilan des indicateurs 2007-2010.....	18
<b>2.2. Evolution 2007-2010 de l'offre de transport TPG.....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Développement du réseau .....	19
2.2.1.1. Réseau tramways .....	19
2.2.1.2. Réseau trolleybus .....	20
2.2.1.3. Réseau autobus.....	20
2.2.2. Matériel roulant et domaine technique.....	21
2.2.2.1. Evolution du parc matériel roulant.....	23
2.2.2.2. Evolutions par catégories de véhicules .....	24
2.2.3. Ventes et service à la clientèle .....	25
2.2.3.1. Ventes .....	26
2.2.3.2. Billettique.....	26
2.2.3.3. Marketing.....	27
2.2.3.4. Promotion et Communication .....	27
2.2.3.5. Informations voyageurs.....	27
2.2.4. Développement durable .....	28
2.2.4.1. Protection de l'air et diminution de la consommation d'énergie .....	28
2.2.4.2. Tri des déchets et maîtrise de la consommation d'eau .....	29

<b>2.3. Evolution financière 2007-2010 des TPG</b> .....	<b>29</b>
2.3.1. Revenus.....	30
2.3.1.1. Produits du transport.....	30
2.3.1.2. Contributions et subventions.....	31
2.3.2. Charges.....	33
2.3.2.1. Charges de personnel.....	33
2.3.2.2. Biens et services.....	33
2.3.2.3. Amortissements.....	34
2.3.2.4. Autres charges.....	34
2.3.3. Investissements.....	34
<b>2.4. Conclusion</b> .....	<b>35</b>
2.4.1 Nécessité de l'indemnité.....	36
2.4.2 Utilité et opportunité de l'indemnité.....	36
2.4.3 Efficacité de l'indemnité.....	36
2.4.4 Efficience de l'indemnité.....	37
<b>3. CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014 – VUE D'ENSEMBLE</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1. Plan directeur des transports collectifs 2011-2014</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2 Résolution 609 du Grand Conseil du 28 mai 2010</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3 Mise à jour du Plan directeur des transports collectifs 2011-2014</b> ...	<b>39</b>
3.3.1 Différences en matière de coûts et d'investissement.....	39
3.3.2 Différences en matière d'offre.....	40
3.3.3 Contraintes budgétaires de l'Etat de Genève.....	41
<b>3.4. Objectifs du contrat de prestations 2011-2014</b> .....	<b>43</b>
3.4.1. Poursuite du développement de l'offre.....	44
3.4.2. Maîtrise de l'évolution des subventions.....	44
3.4.3. Transparence et contrôle étatique.....	45
<b>3.5. Optimisation et développement de l'offre de transport</b> .....	<b>46</b>
3.5.1. Développement réseau.....	46
3.5.1.1. Réseau tramways.....	47
3.5.1.2. Réseau trolleybus.....	48
3.5.1.3. Réseau autobus.....	49
3.5.2. Ventes et service à la clientèle.....	50
3.5.2.1. Ventes.....	50

3.5.2.2. Billettique.....	51
3.5.2.3. Marketing.....	51
3.5.2.4. Publicité et Promotion.....	52
3.5.2.5. Informations voyageurs.....	52
3.5.2.6. Service Center.....	52
3.5.3. Développement durable .....	53
3.5.3.1. Environnement.....	53
3.5.3.2. Social .....	54
3.5.3.3. Economique .....	55
<b>3.6. Nouveau système d'exploitation des tramways .....</b>	<b>55</b>
<b>3.7. Nouveaux centres de maintenance, de remisage et d'exploitation... 58</b>	<b>58</b>
3.7.1 Considérations générales .....	58
3.7.2 Délocalisation du centre de maintenance, de remisage et d'exploitation de la Jonction.....	60
3.7.3 Construction d'un centre de maintenance, de remisage et d'exploitation au lieu dit « En Chardon » .....	61
<b>3.8. Matériel roulant .....</b>	<b>64</b>
<b>3.9. Evolution 2002-2014 de l'effectif .....</b>	<b>67</b>
<b>3.10. Evolution financière 2011-2014 des TPG.....</b>	<b>70</b>
3.10.1. Plan d'investissements .....	70
3.10.2. Comptes de fonctionnement.....	72
3.10.3. Résultat financier .....	75
3.10.4. Ratios financiers .....	75
3.10.5. Conclusion .....	76
<b>3.11 Scénarios financiers alternatifs.....</b>	<b>76</b>
3.11.1 Eléments non-intégrés au contrat de prestations .....	77
3.11.2 Ratio de contributions cantonales .....	77
<b>3.12. Modes de fonctionnement et contrôle.....</b>	<b>79</b>
3.12.1. Système objectifs/indicateurs.....	79
3.12.2. Pénalités .....	80
<b>3.13. Commentaires du contrat de prestations, article par article .....</b>	<b>80</b>
<b>4. CONCLUSION .....</b>	<b>89</b>

## ***EXPOSÉ DES MOTIFS***

Mesdames et  
Messieurs les députés,

### **1. Introduction**

En début de chaque législature, le Grand Conseil est appelé à définir l'offre en matière de transports publics que le canton souhaite mettre à la disposition du public pour une période de quatre ans. Ce processus se déroule en deux phases successives distinctes, mais intimement liées.

Dans un premier temps, le Conseil d'Etat élabore, selon la loi sur le réseau des transports publics, du 17 mars 1988 (H 1 50), un plan directeur du réseau des transports collectifs quadriennal qu'il transmet au Grand Conseil qui se prononce à ce sujet par voie de résolution dans un délai de trois mois. Cette planification directrice fixe pour la période concernée les objectifs stratégiques que le canton souhaite atteindre en la matière, pour l'ensemble des modes de transports collectifs (tramways, bus, autobus, trains, bateaux).

Dans un second temps, et sur cette base, des contrats de prestations sont préparés, puis adoptés par le Conseil d'Etat qui les transmet pour ratification au Grand Conseil sous la forme d'un projet de loi. C'est l'objet du présent projet de loi qui présente et sollicite la ratification du contrat de prestations entre l'Etat de Genève et les Transports publics genevois (TPG) pour les années 2011 à 2014.

Avant de présenter ledit contrat, il est procédé dans les pages suivantes à un bilan du contrat de prestations 2007-2010 qui est sur le point de s'achever.

### **2. Bilan du contrat de prestations 2007-2010**

Cette section vise à présenter au Grand Conseil, conformément à l'article 22 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (LIAF – D 1 11), un contrôle périodique de l'exécution des tâches du précédent contrat de prestations signé entre l'Etat et les TPG pour les années 2007 à 2010. Il est à noter que ce contrat n'était pas, lors de son adoption, soumis aux dispositions de la LIAF.

Globalement, moins d'une année avant le terme du contrat de prestations 2007-2010, il est possible d'affirmer avec confiance que ses objectifs seront atteints, même si le report d'une année dans la mise en service du tram Cornavin-Meyrin-CERN (TCMC) jusqu'à Meyrin, dû à des retards sur les travaux d'aménagement des voies de tram causés par des oppositions, a limité

l'augmentation de l'offre qui devrait être, sur la période, de + 22% au lieu des + 25% attendus. Cependant, grâce à l'avance prise dans le contrat précédent 2003-2006 (+ 27% d'offre supplémentaire au lieu des + 22% prévus), l'objectif global de + 47% fixé pour la période 2002-2010 sera dépassé. L'augmentation globale sur cette période atteint en effet + 50%.

Parallèlement, la fréquentation a augmenté d'environ 30% entre 2006 et 2009, illustrant ainsi l'adéquation entre l'offre mise en place et la demande. Un autre motif de satisfaction est de constater que l'atteinte, voire le dépassement, de ces objectifs a pu s'opérer dans le strict respect des moyens alloués à l'entreprise par l'Etat. En effet, le résultat des exercices cumulés sur les quatre ans de contrat de prestations devrait laisser apparaître, selon le budget 2010 des TPG, fin 2010, un solde négatif de 400 000 F, sur un total des contributions totales versées par l'Etat de 637 millions de francs, dont 13,2 millions de contributions en lien avec le transfert d'actif entré en vigueur dès 2008. Ce solde sera intégralement absorbé par la réserve (voir chapitre 2.1.5).

Durant la période couverte par le contrat de prestations 2007-2010, la politique mise en œuvre en matière d'investissements a permis aux TPG d'offrir aux usagers des prestations de qualité, en lien direct avec les objectifs en matière de développement de l'offre (tramways notamment).

Au delà d'éléments plus précis qui sont détaillés plus bas, il convient de relever quelques événements importants survenus durant la période considérée.

L'entreprise a dû surmonter dès janvier 2007 une crise au niveau de la direction. Cette crise s'est résolue avec le départ de la directrice générale en juillet 2007 et la nomination de l'actuel directeur général le 1<sup>er</sup> mai 2008, celui-ci ayant assuré l'intérim dans l'intervalle. La crise maintenant surmontée, le collège de direction fonctionne aujourd'hui de manière efficace et harmonieuse. L'entreprise a tiré de cette crise des leçons en matière de gouvernance, de gestion des risques et de management. Le lien de confiance a été rétabli avec le conseil d'administration et l'ambiance interne s'est notablement améliorée grâce au programme mis en place par la direction et intitulé « s'engager et évoluer ensemble ». Celui-ci a permis de souder les cadres et les collaborateurs de tous niveaux autour des valeurs et des objectifs de l'entreprise.

Les TPG ont, par ailleurs, remporté tous les marchés pour lesquels ils se sont portés candidats au travers d'appels d'offres, signe de leur dynamisme. C'est le cas principalement pour les lignes D, F et Y qui ont été mises au concours par le Groupement local de coopération transfrontalière des

transports publics (GLCT TP) créé en 2007 et dont l'Etat de Genève est l'un des principaux membres. De la même manière, l'entreprise a aussi obtenu l'exploitation des « navettes Tarmac » à l'Aéroport international de Genève (AIG) et récupéré le service de navettes pour Palexpo durant le Salon de l'Auto. Ces mandats expriment la capacité de l'entreprise à évoluer de manière concurrentielle, non seulement face aux attentes de ses usagers, mais aussi face à celles des entités adjudicatrices, publiques ou privées.

Enfin, il faut relever l'activité déployée au plan international par les TPG au travers de l'Union internationale des transports publics (UITP). En effet, les Transports publics genevois sont souvent cités en exemple et apparaissent parmi les entreprises les plus performantes dans les comparaisons internationales. Plusieurs délégations étrangères visitent les TPG chaque année. Cette réputation, renforcée par le soutien de Geneva Palexpo, la Société des hôteliers de Genève et Genève Tourisme & Bureau des congrès, a valu à Genève d'être désignée ville hôte du 60<sup>e</sup> Congrès mondial de l'UITP qui aura lieu en 2013.

Sur le plan financier, il faut rappeler qu'il a été procédé en 2007 au passage aux normes comptables IPSAS (soit une année avant l'édiction des directives DicoGE par l'Etat de Genève), ce qui a nécessité un travail important de mise à niveau des rapports de gestion et des comptes annuels. Lors de l'examen de ces documents par le Conseil d'Etat, l'impact de ces nouvelles normes comptables a été systématiquement identifié et mis en lumière.

Dans le même ordre d'idée, le transfert d'actifs entre l'Etat de Genève et les TPG pour les terrains et bâtiments du Bachet-de-Pesay et de la Jonction est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008, suite à l'adoption par le Grand Conseil le 17 décembre 2006 du projet de loi qui le rendait possible et à son acceptation par le peuple lors de la votation du 17 juin 2007. A noter que tous les indicateurs du contrat de prestations ont été prévus et mesurés, sans l'impact du transfert d'actifs.

### **– 2.1. Atteinte des objectifs fixés en 2006**

Il convient de noter en premier lieu que l'ensemble des résultats, jusqu'à 2009 y compris, sont effectifs et que les résultats 2010 sont une projection effectuée début 2010, qui est communiquée au Conseil d'Etat au travers des documents usuels (rapport d'étape et budget 2010, comptes 2009), effectuée début 2010.

Pour rappel, le contrat de prestations 2007-2010 comprend 5 catégories d'objectifs :

- amélioration de l'offre de transport;
- amélioration de la fréquentation;
- amélioration des conditions d'exploitation;
- objectifs environnementaux;
- objectifs financiers.

Pour chaque indicateur, un système de pénalité a été mis en place. La cible de l'indicateur est considérée comme atteinte si elle se situe dans une marge de 5%. Au-delà, une pénalité est infligée aux TPG. Dans le cas de certains indicateurs, une contre-pénalité est calculée, reflétant la coresponsabilité de l'Etat dans l'atteinte de la cible, et vient en diminution de la pénalité appliquée aux TPG. Il est à noter qu'à l'heure actuelle ce système est unique à Genève.

### • 2.1.1. Offre de transport

L'objectif de + 25% d'augmentation de l'offre, fixé dans le contrat de prestations 2007-2010, ne sera malheureusement pas atteint en raison du retard d'une année dans la mise en service du TCMC jusqu'à Meyrin, causée par les oppositions qui ont compromis le démarrage des travaux sur la ligne entre Avanchets et Meyrin. L'augmentation de l'offre devrait, par conséquent, atteindre + 23% fin 2010. Cependant, il faut noter que, grâce à l'avance prise en la matière dans le contrat 2003-2006 (+ 27% d'offre supplémentaire réalisée au lieu des + 22% prévus), l'objectif de 47% fixé sur la période 2002-2010 sera dépassé, puisque l'augmentation de l'offre atteindra + 50% entre 2002 et 2010, comme l'illustre le tableau suivant.

### Offre du réseau TPG 2002-2010

	2002	2006	2007	2008	2009	2010
	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
<b>Lignes principales</b>						
Trams	376'406'406	587'296'411	650'794'339	734'546'427	733'883'576	843'940'000
Trolleybus	392'294'210	428'062'833	441'622'552	460'248'268	464'976'612	462'420'000
Autobus	617'392'020	731'603'257	750'677'352	788'420'816	782'447'472	712'130'000
<b>Lignes secondaires</b>						
Autobus	83'337'866	103'977'976	113'530'993	119'527'643	122'105'736	148'740'000
<b>Lignes régionales</b>						
Autobus	199'409'760	267'637'713	295'146'067	307'196'996	317'686'314	336'410'000
<b>Lignes scolaires</b>						
Autobus	5'266'780	5'876'747	4'961'421	5'921'220	6'686'192	6'990'000
<b>TOTAL</b>	<b>1'673'107'040</b>	<b>2'124'453'937</b>	<b>2'256'622'724</b>	<b>2'416'861'369</b>	<b>2'427'784'901</b>	<b>2'509'630'000</b>
Variation avec 2002		+27%	+34.9%	+44.4%	+45.1%	+60%

Places-Kilomètres	2002	2006	2007	2008	2009	2010
	Base	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Objectif de croissance (PKO)	0.0%	20.0%	32.6%	39.2%	46.2%	60.0%
Croissance planifiée (PKP)		23.8%	32.6%	39.7%	41.2%	60.0%
Croissance réalisée (PKR)		27.0%	34.9%	44.4%	46.1%	

Il convient également de relever les fortes progressions de l'offre réalisées, par rapport à l'année 2007, sur les lignes de tramway (+ 12,9%) et sur les lignes des autobus scolaires (+ 19,6%). Le retard pris sur l'offre en matière de tramways, pour les raisons évoquées plus haut, n'a pas pu être compensé par un surcroît d'offre sur un autre mode. En effet, le maintien – durant une année supplémentaire – du système de transbordement assuré par des autobus entre Meyrin-Cité et Avanchets, dans l'attente de la mise en service du tram, n'a pas permis d'affecter ce matériel roulant à un renfort d'offre sur d'autres lignes.

### • 2.1.2. Fréquentation

Alors qu'il est communément admis qu'en moyenne chaque pourcent d'offre supplémentaire se traduit à court terme au mieux par 0,5% de croissance de la fréquentation, les TPG auront mesuré en 3 ans, entre 2006 et 2009 (2010 n'étant pas disponible), une augmentation de fréquentation de plus de 30%, pour une augmentation de l'offre de 23%, soit un rapport supérieur à 1. Même si une partie de l'augmentation de la fréquentation mesurée doit être attribuée à la mise en place d'un système de comptage exhaustif dans tous les véhicules (plus précis que les systèmes de comptages précédents), on constate que les choix opérés dans le déploiement de l'offre ont été pertinents et que la stratégie cantonale en matière de transports publics s'est avérée efficace (poursuite du développement intensif du réseau tramways).

## Fréquentation réseau TPG 2002-2010

Voyages-Kilomètres	2002	2006	2007	2008	2009	2010
	Base	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Objectif de croissance (VKO)	0.0%	8.0%	21.3%	23.8%	30.2%	32.7%
Croissance planifiée (VKP)		16.6%	28.6%	31.2%	33.7%	
Croissance réalisée (VKR)		22.1%	38.8%	56.1%	59.7%	

	2002	2006	2007	2008	2009	2010
	Base	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Lignes Principales Tramways	60'279'638	79'617'063	96'286'191	120'092'892	124'074'016	
Lignes Principales Trolleybus	57'751'266	62'196'700	73'061'063	83'607'092	82'077'371	
Lignes Principales Autobus	99'791'024	108'707'201	120'293'436	121'617'410	124'683'610	
Lignes Secondaires Autobus	7'277'618	8'895'582	9'118'793	9'090'572	10'804'207	
Lignes Régionales Autobus	30'260'696	40'753'306	42'802'663	50'401'918	52'038'914	
Lignes Scolaires	1'919'776	1'711'364	1'610'137	1'368'806	1'426'446	
<b>TOTAL</b>	<b>247'280'017</b>	<b>301'881'216</b>	<b>343'171'281</b>	<b>386'068'688</b>	<b>395'003'463</b>	
Variation avec 2002		22.1%	38.8%	56.1%	59.7%	

Cette augmentation de la fréquentation est par ailleurs confirmée par une croissance des produits du transport qui atteint 13% sur les 4 ans du plan financier quadriennal 2007-2010, sans qu'aucune modification des tarifs n'ait été opérée durant la période. L'augmentation plus forte de la fréquentation par rapport à celle des produits de transport trouve son origine dans l'augmentation du nombre de trajets effectués par les abonnés.

On peut donc raisonnablement affirmer que l'objectif de fréquentation est atteint.

- *2.1.3. Conditions d'exploitation*

Le but de cet indicateur est de mesurer l'amélioration de la vitesse commerciale des TPG en procédant à des adaptations sur le réseau routier et dans la construction des horaires. Deux indicateurs ont été retenus : la vitesse commerciale d'un bout à l'autre de la ligne et le respect des horaires et des intervalles de passage.

La loi H 1 50 prévoit que la vitesse commerciale des lignes de transports publics doit être supérieure à 18 km/h pour les lignes qui empruntent le réseau routier. Cet objectif est très ambitieux, car ces lignes circulent en partie en mixité avec les autres modes de transports et en milieu urbain dense, ce qui peut constituer un frein manifeste à la progression des transports publics concernés. La forte densité des arrêts et la charge élevée du trafic voyageur permettent difficilement d'atteindre une telle vitesse commerciale. Pour les lignes en site propre intégral, la vitesse commerciale est fixée, légalement, à 30 km/h.

Aucune des lignes des TPG n'étant en site propre intégral, seul le minimum de 18 km/h peut s'appliquer. Cependant, sur les 55 lignes TPG, seules 34 satisfont à l'objectif de vitesse commerciale en 2009. De plus, pratiquement toutes les lignes du réseau urbain principal des TPG ont une vitesse commerciale inférieure à 18 km/h.

Pour autant le contrat de prestation 2007-2010 visait une amélioration de la vitesse commerciale sur la période, par le biais de mesures prises par les TPG ou l'Etat, tant en matière de construction de l'horaire que de régulation de la signalisation lumineuse ou d'aménagements de voirie. Ainsi, en quatre ans, l'objectif était que la vitesse commerciale moyenne s'améliore d'un kilomètre/heure, comme l'illustre le tableau suivant.

## Vitesse commerciale réseau TPG 2006-2010

Voyages-Kilomètres	2006	2007	2008	2009	2010
	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré
Vitesse commerciale cible		16.00	16.26	16.60	16.75
Vitesse commerciale réalisée	15.75	16.19	16.33	16.24	

Il convient de relever la baisse de la vitesse commerciale constatée en 2009. Ce léger fléchissement est principalement dû aux travaux relatifs à la construction de la ligne Cornavin-Onex-Bernex (TCOB), qui ont fortement perturbé le réseau routier et plus particulièrement le réseau des trolleybus. Ainsi, malgré la progression constatée sur le réseau des tramways et 2 années consécutives de forte progression, la vitesse commerciale moyenne passe en-dessous de l'objectif fixé en 2009.

L'objectif n'est donc pour l'heure pas atteint, mais, afin d'améliorer cette situation, les TPG et la direction générale de la mobilité (DGM) ont mis sur pied un groupe de travail dont l'objectif est de recenser tous les tronçons où des améliorations à la progression des tram/bus peuvent être apportées.

Pour ce qui est des fréquences de passage, les résultats sont globalement conformes aux objectifs du contrat de prestations. Les objectifs sont donc atteints.

## Intervalles de passage réseau TPG 2006-2010

		2006	2007	2008	2009	2010
		Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel	Prévisionnel
Respect des horaires sur le réseau régional	Cible	0.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
	Réalisé		99.5%	99.4%	99.5%	
Respect des horaires sur le réseau urbain	Cible	86.0%	88.0%	91.0%	93.0%	95.0%
	Réalisé		87.1%	88.4%	89.5%	

Il convient, néanmoins de relever que, si les fréquences sur le réseau régional ont toujours largement dépassé la cible, celles sur le réseau urbain, bien qu'en progrès, sont toujours légèrement en dessous des objectifs fixés car passablement perturbées par les nombreux chantiers sur le tracé du TCOB.

### • 2.1.4. Objectifs environnementaux

Pour la première fois dans le contrat de prestations, il a été décidé d'insérer des indicateurs environnementaux. Compte tenu de l'importance croissante de cette thématique et du rôle qu'ont les TPG sur le territoire

genevois, ces indicateurs se sont rapidement imposés comme incontournables dans l'établissement des objectifs à respecter.

Les indicateurs environnementaux sont les suivants :

- filtres à particules;
- éco-conduite;
- biocarburant.

#### • 2.1.4.1. *Filtres à particules*

L'objectif de cet indicateur est de présenter un parc de véhicules diesel permettant de limiter, voire de diminuer, les émissions de particules fines, en respectant les cibles définies.

### Equipement autobus filtres à particules 2006-2010

		2006	2007	2008	2009	2010
		Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Ratio des autobus équipés de filtres à particules	Cible		75.0%	80.0%	85.0%	90.0%
	Réalisé	74.0%	74.0%	86.0%	84.0%	

Le tableau ci-dessus montre une évolution du ratio en ligne avec les cibles. A noter que la légère diminution du taux en 2009 est liée à la reprise dans le parc d'anciens autobus en prêt chez les sous-traitants. Le taux reste néanmoins dans la cible et l'objectif est donc atteint.

#### • 2.1.4.2. *Eco-conduite*

L'objectif de cet indicateur est de former les collaborateurs TPG à la conduite écologique, afin de diminuer la consommation de CO<sub>2</sub> et d'électricité (kWh).

### Formation à l'écoconduite 2006-2010

		2006	2007	2008	2009	2010
		Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Ratio des conducteurs formés à l'éco-conduite	Cible		10.0%	30.0%	60.0%	60.0%
	Réalisé	0.0%	20.0%	31.0%	62.0%	

Le tableau ci-dessus montre une progression forte du ratio, témoignant de la volonté claire des TPG de respecter leurs engagements pour une offre de transport de plus en plus écologique. L'objectif est donc dépassé.

- *2.1.4.3. Biocarburant*

Cet indicateur a été défini afin d'introduire l'utilisation du biocarburant dans l'offre de transport des TPG.

Pour rappel, le biodiesel choisi pour les TPG provient exclusivement de Suisse : 70% étant obtenu par recyclage des huiles de cuisson et 30% provenant de la transformation du colza.

### Taux utilisation du biocarburant 2006-2010

		2006	2007	2008	2009	2010
		Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Part du parc d'autobus roulant avec du bio carburant	Cible		70.0%	80.0%	90.0%	100.0%
	Réalisé	26.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Les TPG avaient déjà atteint l'objectif en 2007, lorsque l'unité technique équipait l'intégralité du parc autobus du système adéquat permettant l'utilisation du biocarburant. L'objectif est donc atteint.

- *2.1.5. Objectifs financiers*

Les indicateurs financiers du contrat de prestations 2007-2010 ont pour objectif de mesurer l'évolution de la maîtrise des coûts ainsi que l'efficacité des TPG.

Il s'agit des indicateurs financiers suivants :

- ratio de contributions cantonales;
- taux de couverture globale;
- coût de l'offre.

- *2.1.5.1. Ratio de contributions cantonales*

Cet indicateur met en relation la part des contributions cantonales avec l'ensemble des produits TPG, afin d'évaluer et de vérifier l'effort de croissance de l'entreprise. Il est à noter que cet indicateur, ainsi que la cible fixée, n'existent pas pour d'autres réseaux de transports publics. En effet, l'indicateur généralement retenu en la matière est le taux de couverture global (voir chapitre 2.1.5.2). Pour rappel, ce ratio de contributions cantonales découle de la motion 1504 adoptée par le Grand Conseil en 2003. Quant à la cible elle-même de 50%, sa fixation reflète plus une volonté politique qu'une valeur ayant fait l'objet d'une évaluation approfondie et objectivement fondée pour sa détermination.

## Ratio de contributions cantonales 2006-2010

		2006	2007	2008	2009	2010
		Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Ratio de contributions cantonales	Cible	49.5%	50.6%	50.8%	50.7%	50.8%
	Réalisé	50.3%	50.6%	51.1%	51.0%	

On peut constater que si la cible de 50% a été régulièrement approchée, elle n'a cependant jamais été formellement atteinte. Il est d'ailleurs possible qu'elle ne le soit jamais ou très exceptionnellement (voire chapitre 3.8), comme le relevait par d'ailleurs déjà le Conseil d'Etat dans sa réponse à la motion 1504 en 2004.

A ce propos, il convient en effet de rappeler que la croissance des recettes des TPG durant la période est caractérisée par deux éléments. Premièrement, la corrélation entre l'augmentation de l'offre et celle de la fréquentation a été proche de 1, soit exceptionnelle, comme relevé plus haut. Les deux dernières années du contrat tendent cependant à montrer que cet effet d'entraînement de l'offre et de la fréquentation sur les recettes est en train de reprendre une tendance plus normale. Deuxièmement, il est important de rappeler qu'aucune augmentation de tarifs n'a été effectuée depuis décembre 2004, ce qui a pour effet l'amorce progressive d'une stagnation des recettes unitaires. Cela signifie que les recettes générées par chaque titre de transport par rapport au nombre de trajets effectués par chaque usager ne progresse plus et pourrait même entamer une baisse, à tarifs constants.

En conclusion, sans avoir été totalement atteints, les résultats financiers obtenus en la matière ont été globalement conformes aux attentes.

### • 2.1.5.2. Taux de couverture globale

Cet indicateur met en rapport les recettes et les charges des TPG. Il s'agit du taux généralement retenu pour comparer la performance économique des réseaux de transports publics entre eux, car il met en exergue les efforts de rationalisation de l'exploitation permettant de diminuer les charges. Sur la période, ce taux a évolué de la façon suivante :

## Taux de couverture global TPG 2006-2010

		2006	2007	2008	2009	2010
		Mesuré	Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel
Taux de couverture global	Cible	41.5%	44.4%	44.4%	44.7%	44.7%
	Réalisé	44.0%	49.3%	47.0%	47.3%	

Le ratio réalisé est sensiblement supérieur aux cibles établies; l'objectif est donc atteint. Cela étant, il convient de noter que celui-ci peut varier de manière importante d'une année à l'autre. A titre de comparaison, les TPG se situent en bonne situation par rapport à d'autres réseaux suisses.

### Taux couverture global d'autres réseaux 2007

Taux de couverture 2007	Genève 49.3%	Lausanne 34%	Berne 56%	Bâle 59%	Zurich 43%
----------------------------	-----------------	-----------------	--------------	-------------	---------------

#### • 2.1.5.3. *Coût de l'offre*

Cet indicateur permet de mesurer l'efficacité et la productivité des TPG. Il se calcule en divisant le total des charges par le nombre de places x kilomètres total de l'offre.

### Coût de l'offre TPG 2006-2010

		2006	2007	2008	2009	2010
		Mesuré	Mesuré	Mesuré	Prévisionnel	Prévisionnel
Coût de l'offre	Cible	0.134	0.132	0.127	0.124	0.123
	Réalisé	0.135	0.128	0.123	0.126	

Le ratio réalisé en 2009 est légèrement supérieur aux cibles établies. La moins forte progression de l'offre, par rapport à 2008, combinée à une légère hausse des charges d'exploitation et financières, expliquent ce résultat. Globalement, le coût de l'offre décroît comme prévu, ce qui est le signe d'une productivité croissante, résultant à la fois d'un effort de rationalisation interne et de la mise en œuvre de lignes de trams plus capacitaires et plus économiques à l'exploitation.

#### • 2.1.6. *Bilan des indicateurs 2007-2010*

Globalement, il ressort que les objectifs fixés en 2006 pour le contrat de prestations 2007-2010 seront pour la plupart atteints, voire dépassés. Toutefois, quelques indicateurs ne seront vraisemblablement pas atteints à la fin 2010 (offre, vitesse commerciale), mais devraient rester dans la marge de tolérance prévue de 5%.

A noter que les ratios du réalisé (y compris ceux de 2006) ont été recalculés selon les normes comptables internationales IPSAS. Cependant, l'effet des normes IPSAS sur les indicateurs étant relativement faible, il a été décidé de ne pas recalculer les valeurs cibles. Dans le même ordre d'idée, il

n'a pas été tenu compte des impacts du transfert d'actifs entré en vigueur en 2008. Pour des analyses plus fines des résultats des TPG, le lecteur est renvoyé aux rapports divers présentés par le Conseil d'Etat au Grand Conseil sur les comptes et rapports de gestion annuels des TPG.

A noter que, bien que l'offre prévue ait globalement été mise en place et que les coûts en découlant soient maîtrisés, la mise en œuvre de l'offre supplémentaire (+ 23%) – dans un cadre financier maîtrisé – a généré d'importants changements, et cela à tous les niveaux de l'entreprise. En plus du développement du réseau, des infrastructures et du parc de véhicules, les TPG ont fortement participé au développement de la communauté tarifaire Unireso, intensifié leur marketing et leurs ventes (comme en attestent les augmentations de fréquentation et de chiffre d'affaires), professionnalisé la gestion financière de l'entreprise et entamé le décloisonnement et l'optimisation des différents domaines – tout cela en mettant un accent particulier sur tous les aspects du développement durable.

## – 2.2. *Evolution 2007-2010 de l'offre de transport des TPG*

Pour répondre aux objectifs du programme ambitieux du plan directeur des transports collectifs 2007-2010, fixé par l'Etat de Genève et validé par le Grand Conseil, la DGM et les TPG ont axé, pour les années 2007-2010, le développement des transports publics autour d'une forte évolution du réseau des tramways. Les autres réseaux (autobus et trolleybus) ont cependant également vu leur offre croître. De manière générale, les principales actions mises en œuvre par mode de transport, pendant la période considérée, sont exposées ci-dessous.

### • 2.2.1. *Développement du réseau*

Au niveau du réseau proprement dit, le contrat de prestations 2007-2010 a notamment été marqué par la réalisation de l'infrastructure tram entre Meyrin et Cornavin (TCMC), ainsi que par la réalisation de deux infrastructures de lignes aériennes pour le réseau des trolleybus sur les tronçons du boulevard Jaques-Dalcroze et de la rue des Franchises.

#### • 2.2.1.1. *Réseau des tramways*

Un effort particulier a été porté, durant la période du contrat, sur deux principales infrastructures ferroviaires :

– l'extension des tramways TCMC, Cornavin-Meyrin-CERN, mise en service en trois étapes, la première au mois de décembre 2007, de

Cornavin aux Avanchets, la deuxième en fin d'année 2009, des Avanchets au terminus de la Gravière dans la cité Meyrin, le dernier tronçon de l'arrêt Jardin-Alpin au CERN en passant par le village de Meyrin en mai 2011;

– l'extension TCOB, Cornavin-Onex-Bernex, qui a vu ses travaux débiter fin 2008, pour une mise en service en décembre 2011.

- *2.2.1.2. Réseau des trolleybus*

Le réseau des trolleybus, à l'aide de ces nouvelles infrastructures, a vu la ligne 7 étendue de Rive à l'Hôpital cantonal.

La ligne 10 a été déviée depuis le Bouchet vers les rues de Châtelaine et de Lyon, en passant par la rue des Franchises. Cette modification de la ligne 10 a permis de renforcer l'offre entre les Charmilles et Cornavin, tout en laissant au tram le rôle de desservir la Servette. De plus, il est à souligner que l'exploitation de l'ensemble de cette ligne par des trolleybus à double articulation a permis de renforcer les autres lignes de trolleybus. C'est donc une mesure qui a pleinement répondu aux attentes des clients pour ce qui touche à la quantité de l'offre de transport et à la protection de l'environnement par l'utilisation de véhicules électriques.

- *2.2.1.3. Réseau des autobus*

Le réseau des autobus a été influencé par l'évolution du réseau des trams, par la planification de grands projets d'urbanisation et les demandes des communes. En ce qui concerne le réseau des autobus, celui-ci a subi de nombreuses adaptations pour répondre aux besoins de la population ainsi que pour s'adapter à la nouvelle configuration du réseau des tramways.

Le réseau des trams a en effet remplacé les lignes de bus 9 et 29 qui assuraient la desserte de l'axe Cornavin-Meyrin-CERN. Au moment de la tenue de ce chantier, des renforts d'offre ont été mis en œuvre pour aider la population à supporter les gênes et pour permettre un transfert modal sur les transports publics. Avec l'arrivée des lignes de trams dans Meyrin, une nouvelle ligne de desserte de la cité et de la zone industrielle ZIMEYSA a été créée. Son rôle était d'assurer des liaisons entre les différents quartiers de Meyrin, d'assurer des rabattements sur les lignes de trams pour les lieux éloignés de la cité, de desservir ZIMEYSA en remplacement de la ligne 9, et enfin de permettre le rabattement de Meyrin sur le RER.

De plus, suite au constat que la ville de Genève se développe uniformément vers l'extérieur, les lignes de ceinture ont été renforcées :

- mise en service pour la ligne 1 d'une flotte principalement composée d'autobus articulés;
- amélioration des fréquences (passage de 12 à 8 minutes aux heures de pointe) sur la ligne 11;
- optimisation de l'offre de nuit et du week-end sur les lignes 21, 22 et 23.

Il a en effet été nécessaire de donner une alternative à l'utilisation de la voiture pour les déplacements tangentiels et ne plus obliger les usagers à se rendre au centre-ville pour des destinations périphériques.

Des modifications de lignes d'autobus ont également été réalisées pour mieux desservir les équipements scolaires. En effet, suite à la construction de l'école de commerce « Aimée Stitelmann » (située dans la zone industrielle de Plan-les-Ouates), les TPG ont renforcé les lignes 22 et 23 par la mise en service d'un autobus articulé aux horaires principaux de l'école. La ligne 42 a également été renforcée pour les mêmes raisons (déplacement des élèves en provenance de la Champagne, Bernex Lully et Perly).

Sur le plan des lignes régionales, un effort considérable a porté sur l'offre du samedi. La grande majorité des lignes (33, 34, 44, 45, A, E, K, L, V et Z) a ainsi été développée pour alimenter l'attractivité du centre-ville en fin de semaine. En effet, les personnes travaillant à Genève habitent de plus en plus loin, ce qui entraîne le développement de l'agglomération dans les zones périphériques et donc un besoin de renforcer l'offre dans les périodes plus creuses.

A noter que les lignes S et W ont également vu leur offre se développer aux heures de pointe et que les lignes transfrontalières D, F et Y ont aussi été renforcées en collaboration avec les autorités françaises.

### • 2.2.2. *Matériel roulant et domaine technique*

Le contrat de prestations 2007-2010 a été, pour l'activité technique de maintenance des véhicules, une période charnière, avec l'acquisition de nouveaux véhicules (tramways et trolleybus) électriques et l'installation de nouveaux équipements tels que la vidéosurveillance ou les écrans embarqués d'information. Ces évolutions technologiques mises en parallèle avec l'augmentation importante de l'offre ont créé une activité importante dans les unités de maintenance. La priorité a été, durant cette période de changement, de garantir la disponibilité des véhicules et des équipements afin d'assurer le

meilleur service client et de permettre, par la formation proposée au personnel technique, l'acquisition de nouvelles connaissances.

L'évolution 2007-2010 du parc des véhicules a été marquée par l'acquisition de 18 tramways, 30 autobus simples et 93 autobus articulés (pour faire face au vieillissement du parc), ainsi que par le désir de respecter l'environnement et de satisfaire les clients, tout en augmentant l'offre avec un effectif constant.

Cette évolution a elle-même été conditionnée par les objectifs suivants :

***- la maîtrise économique :***

La maintenance du parc des véhicules représente, après le domaine de l'exploitation, le 2<sup>e</sup> poste de charge des TPG (90 millions de francs). L'optimisation des coûts des véhicules représente donc un enjeu essentiel. Ses principales composantes sont le vieillissement des véhicules, la maîtrise du coût des pièces de rechange et de la consommation en carburant.

***- l'amélioration de la disponibilité :***

Globalement, la disponibilité des véhicules sur l'ensemble du parc a atteint 90% et a permis ainsi de limiter les investissements nécessaires pour la production de transport. Cette amélioration sur l'ensemble du parc va de pair avec l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus par an, par véhicule. Ces évolutions contribuent directement à l'amélioration de la rentabilité du parc des véhicules.

***- l'amélioration de la fiabilité***

Le remplacement en fin de leasing des autobus articulés Volvo a permis une amélioration notable de la fiabilité et, par conséquent, d'atteindre un objectif de 10 000 km sans pannes. Cet objectif est aujourd'hui régulièrement atteints par les tramways et les trolleybus, contrairement à la série d'autobus articulés Volvo, qui se situaient en dessous de cet objectif.

***- le respect de l'environnement***

Pour les TPG, le plan OPAIR 2003-2010 a eu pour objectif la diminution de moitié des émissions polluantes avec, comme base de comparaison, les kilomètres totaux parcourus en 1990.

Les TPG contribuent à l'atteinte de cet objectif selon 3 axes :

- le développement de la traction électrique;
- le renouvellement du parc des autobus par des autobus à filtres à particules et respectant les normes antipollution « EURO » les plus récentes (actuellement la norme en vigueur est l'Euro 5);

- un renouvellement de la flotte des autobus avec des véhicules répondant à la norme Euro 5 permet de se rapprocher des objectifs du plan OPAIR sur les 4 principales émissions polluantes que sont le NOx (oxyde d'azote), le CO (monoxyde de carbone), les HC (hydrocarbures) et les PM (particules). Seule la diminution des émissions de gaz CO<sub>2</sub> reste faible. Une part d'énergie électrique grandissante et l'introduction de biocarburant sont les seuls moyens permettant de réduire les émissions de ce gaz résultant de la combustion.

#### ***- l'amélioration du confort et de l'information client***

Plus de 80% des véhicules, à la fin du contrat 2010, sont à plancher bas. Cette spécificité favorise l'accès aux personnes âgées et à mobilité réduite. De plus, la porte n° 2 des nouveaux véhicules est équipée d'une rampe qui permet un accès facilité aux personnes en chaise roulante (bien entendu, il en est de même pour les nouveaux tramways). Les nouveaux tramways et les nouveaux autobus sont en exploitation et offrent une amélioration de sécurité et de confort, au travers de l'introduction systématique de vidéosurveillance, d'écrans d'information embarqués et de la climatisation.

De plus, la révision à mi-vie des 46 tramways datant de 1988 a permis d'améliorer le confort du client et de fournir une offre de tramways de premier ordre sur l'ensemble du réseau. Il est à relever que les investissements les plus importants – notamment au niveau du parc des trams – n'ont été effectués qu'au fur et à mesure des futurs développements réseaux, et uniquement à partir du moment où les extensions envisagées ont été approuvées par l'ensemble des autorités compétentes. Globalement, l'essentiel des investissements sur les véhicules s'est effectué pour satisfaire l'offre du contrat de prestations 2007-2010 (TCMC) et en lien avec la planification et la réalisation de développement des lignes de trams selon la loi sur le réseau des transports publics (H 1 50).

#### ***• 2.2.2.1. Evolution du parc matériel roulant***

Les principaux renouvellements et acquisitions de matériel roulant se sont faits pour les autobus et les tramways. En effet, une partie des autobus âgés de plus de 18 ans et la fin de leasing des autobus articulés Volvo sont à l'origine de ces investissements. L'ensemble du développement du réseau des tramways a nécessité la commande de 18 tramways supplémentaires. Pour les trolleybus, les acquisitions 2005-2006 et le maintien de 12 trolleybus Saurer de 1982 ont permis de réaliser le développement de l'offre planifiée.

## Evolution du parc matériel roulant TPG 2006-2010

		Age moyen de la flotte en 2006	2006	2007	2008	2009	2010
Autobus articulés			167	153	158	158	152
	Anciennes séries	11 ans	167	153	75	75	69
	Nouvelle série				83	83	83
Autobus			58	53	53	53	53
	Anciennes séries	17 ans	58	38	23	23	23
	Nouvelle série			15	30	30	30
<b>Total Autobus</b>		<b>12 ans</b>	<b>225</b>	<b>206</b>	<b>211</b>	<b>211</b>	<b>205</b>
Trolleybus			92	92	92	92	92
	Anciennes séries	11 ans	92	92	92	92	92
	Nouvelle série						
Tramways			55	55	58	58	70
	Anciennes séries	11 ans	55	55	55	55	55
	Nouvelle série				3	3	15
<b>Total Parc TPG</b>			<b>372</b>	<b>353</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>367</b>

### • 2.2.2.2. Evolutions par catégories de véhicules

#### - *Autobus et autobus articulés*

Sur la période 2007-2010, les principaux renouvellements ont été réalisés sur la série des autobus articulés Volvo arrivés en fin de leasing au printemps 2008. Plus précisément, les autobus ont été renouvelés car ils faisaient preuve d'une fiabilité moyenne et leur vieillissement était trop prématuré, ce qui générerait d'importants coûts de maintenance.

Une série d'anciens autobus a également été remplacée. Ces véhicules (amortis depuis plusieurs années) étaient sujets, de cas en cas, à d'importantes réparations telles que des échanges de moteur, boîtes de vitesses, pont, etc.

Au-delà de l'avantage économique cité précédemment, un avantage important de ces renouvellements réside dans les bénéfices environnementaux. En effet, les motorisations modernes (norme Euro 5) permettent de diminuer fortement les émissions polluantes. A ce titre, le tableau ci-dessous met en perspective les diminutions d'émissions pour un autobus articulé entre la norme EC88 proche de la norme Euro 0 (moteur équipant les plus anciens véhicules) et la norme Euro 5. La diminution de consommation de carburant est aussi un élément pris en compte.

#### Qualité environnementale du parc autobus articulés (émission)

		conso	CO <sup>2</sup>	Nox	PM10
		l/100km	g/km	g/km	g/km
Euro 0	ABA	62	1640	24.3	1.07
Euro 5	ABA	56	1519	9.7	0.03
amélioration en %		9%	7%	60%	97%

De plus, le renouvellement des autobus a permis l'harmonisation de l'identité visuelle du parc des véhicules, tout comme l'amélioration du confort et de l'information embarquée pour les clients. En conclusion, grâce au renouvellement du parc d'autobus, ce sont plus de 1 million de francs par an qui ont été économisés, le confort et la satisfaction de la clientèle qui ont été améliorés et l'environnement qui a été mieux préservé.

### **- Trolleybus**

Les trolleybus à articulation simple et double acquis en 2005 et 2006 ont constitué, avec 48 véhicules, plus de 50% de l'offre en matériel du réseau des trolleybus. Ces véhicules modernes et confortables ont aussi permis – dans le cas des doubles articulés – d'améliorer les fréquences sur la ligne 3, de renforcer la ligne 7 en prévision du prolongement jusqu'à l'Hôpital et d'augmenter la capacité de transport de la ligne 10. De ce fait, aucun investissement en trolleybus n'a été nécessaire pour la réalisation du contrat de prestations 2007-2010.

### **- Tramways**

Les nouveaux tramways Cityrunner de 42 m (véhicules climatisés de grande capacité bénéficiant d'un plancher bas intégral qui apportent aux clients une amélioration du confort et permettent de répondre à la demande croissante aux heures de pointe) sont aujourd'hui tous en exploitation. Le nombre de tramways supplémentaires nécessaires à la production de transport a été de 18 unités pendant la période du contrat. Une optimisation de la disponibilité et une amélioration de la vitesse commerciale des tramways ont en effet permis de limiter les acquisitions, tout en fournissant la totalité des véhicules nécessaires aux étapes successives de développement du réseau des tramways. La révision à mi-vie des tramways âgés aujourd'hui de 22 ans a également permis de garantir à long terme la fiabilité des équipements, de moderniser les interfaces d'information clients et d'améliorer le confort par la refonte de l'aménagement intérieur.

#### **• 2.2.3. Ventes et service à la clientèle**

Ce domaine est stratégique pour l'entreprise, car il s'agit, notamment, d'adapter l'offre aux attentes des clients, de renforcer la qualité des prestations, de faciliter l'acte d'achat et de travailler l'image de marque de l'entreprise d'une part, et des transports publics en général d'autre part.

- *2.2.3.1. Ventes*

Les objectifs de chiffre d'affaires 2007-2010 étaient ambitieux. Pour les atteindre, les TPG ont entrepris de réorganiser leur service « ventes, marketing et communication » en améliorant l'accueil au sein des agences, ainsi qu'en développant le volet « Grand Comptes » et le réseau des revendeurs. Au final, il est intéressant de noter que le bilan, sur les 4 années de ce contrat de prestations est positif et que les objectifs sont en termes de recettes globalement atteints (voir chapitre 2.3.1.1), malgré les baisses de recettes observées sur les années 2009 et vraisemblablement 2010.

- *2.2.3.2. Billettique*

L'objectif du projet était de concevoir un système de gestion et de vente de titres de transport valables auprès de tous les opérateurs de la région. Ce système devait donc être compatible avec les projets suisses et français dans ce domaine, ce qui nécessitait d'importants travaux d'études et de développements informatiques.

Une fois le système conçu, une mise en service d'environ 700 distributeurs automatiques de titres de transport sera effectuée sur le territoire genevois. Ces distributeurs seront notamment munis d'écrans tactiles, de lecteurs de cartes bancaires, de bornes de chargement sans contact des titres de transport, etc., et permettront de résoudre le problème généré par le non-rendu de monnaie.

Parallèlement, il a été nécessaire d'équiper l'ensemble des véhicules de la technologie permettant la validation des titres de transport et les contrôleurs d'appareils capables de lire les cartes sans contact détenues par les clients. Enfin, des outils informatiques ont été créés pour gérer l'ensemble des flux de données générés, ceci dans le but d'optimiser le réseau en fonction des besoins réels de déplacement et d'affiner les actions commerciales (nouveaux produits, gestion de la relation client, actions de fidélisation, etc.).

Ce projet de grande ampleur a démarré en 2006 et s'échelonna jusqu'à 2012, date de bouclage définitif de l'ensemble des aspects couverts par une billettique tenant compte de toutes les spécificités de l'interopérabilité régionale. Rappelons à ce titre que le projet billettique répond au protocole d'accord sur l'étude d'une interopérabilité billettique entre la Région Rhône-Alpes et le canton de Genève signé en 2004 ainsi qu'au projet d'interopérabilité lémanique.

- *2.2.3.3. Marketing*

Les études et les actions entreprises ont permis de mieux connaître les clients, leurs besoins et leurs attentes, mais aussi de mieux appréhender leurs comportements dans les transports publics, ainsi que d'obtenir une meilleure évaluation en relation à l'« expérience » vécue et les freins à la consommation. Il est à souligner que tant le marketing que la communication ont été coordonnés avec les actions développées par la communauté tarifaire Unireso gérée par les TPG.

- *2.2.3.4. Promotion et communication*

La communication, élément incontournable du développement, permet de toujours mieux répondre aux attentes des clients. Dans cette optique, les TPG ont développé un nouveau site web en fin d'année 2006, intensifié leur stratégie médias et développé leur communication interne orientée vers l'écoute des collaborateurs.

Les objectifs de communication ont été clairs : soutenir les ventes, mieux informer (projet Information voyageurs) et positionner les TPG comme un acteur moderne et actif dans la cité et sur l'ensemble de la région genevoise. A souligner ici le beau succès du guide loisirs « Le Renard sur la Lune », sorti en 2008, qui s'est non seulement avéré être un véritable outil de promotion, mais également un acteur de découverte des transports publics.

- *2.2.3.5. Information aux voyageurs*

L'information aux voyageurs fait partie intégrante des transports en commun et de la notion de service public. Le nouveau système d'information voyageur TPG (SAEIV) a été mis en oeuvre à fin 2005 et a poursuivi son déploiement sur le réseau les années suivantes, apportant des améliorations telles que :

- l'information en ligne, à travers un nouveau site web;
- l'information embarquée;
- les agences;
- la signalétique (plan de réseau, directions, revendeurs le plus proche, etc.);
- le service téléphonique disponible 7 jours sur 7.

- *2.2.4. Développement durable*

Les TPG ont poursuivi, entre 2007 et 2010, les nombreuses mesures leur permettant d'être aujourd'hui à la pointe des entreprises suisses de transport public en matière de développement durable. L'entreprise a en effet un rôle primordial à jouer en matière d'environnement sur la région genevoise, et s'est donc rendue active dans les domaines suivants :

- développement massif des lignes à traction électrique;
- approvisionnement d'électricité d'origine hydraulique;
- équipement des véhicules diesel de filtres à particules;
- politique innovante de gestion des déchets et des eaux;
- participation de l'entreprise au plan de mesures OPair;
- étude de faisabilité relative à l'installation d'une centrale de production d'énergie photovoltaïque.

- *2.2.4.1. Protection de l'air et diminution de la consommation d'énergie*

Chaque année les TPG participent au plan Ozone du service de protection de l'air, en faisant circuler en été les autobus les moins polluants et en augmentant la part de kilomètre parcourus par traction électrique.

**- Biocarburants**

Suite à une étude réalisée en 2005 en collaboration avec l'EPFL (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne) concernant l'utilisation de différents mélanges et types de biocarburants, les TPG ont décidé d'introduire, à partir de fin 2006, un mélange à 5%. A souligner que, en 2007 déjà, 100% de la flotte des autobus était approvisionnée avec le mélange choisi et que ce dernier provient exclusivement de Suisse (70% du biodiesel est obtenu par recyclage des huiles de cuisson et le reste provient de la transformation du colza).

**- Eco-conduite**

Après de premiers tests fructueux, qui ont démontré une diminution sensible de la consommation de carburant (entre 5 et 10%), une diminution de la dégradation des systèmes de freinage, ainsi qu'une amélioration notable du confort de la clientèle (tout en maintenant le respect des horaires), les TPG ont défini les modalités de mise en œuvre d'un plan de formation pour l'ensemble des agents de conduite. L'apprentissage de l'« éco-conduite » a donc été instauré et dispensé de 2007 à 2010.

## **- Renouvellement des véhicules**

Enfin, les TPG n'ont cessé d'évaluer le renouvellement de leur flotte en tenant compte de l'amélioration des performances environnementales des constructeurs. Le vieillissement des véhicules les rendant de plus en plus polluants et renchérissant leur entretien, le choix de s'orienter vers les constructeurs les plus performants a également permis d'obtenir une sensible diminution de la consommation de carburant.

- **2.2.4.2. Tri des déchets et maîtrise de la consommation d'eau**

Les TPG ont instauré, depuis plusieurs années, un tri systématique des déchets. Des « retriycles », chariots de recyclage, ont été disposés dans les couloirs pour permettre aux collaborateurs de faire ce geste écologique simple et quotidien. Le tri des déchets est également réalisé par les prestataires de services, aussi bien dans les locaux de la Jonction que dans ceux du Bachet, ou lors du nettoyage des véhicules. Le système est en constante amélioration : le compactage des déchets, par exemple, a permis de réaliser des économies financières et environnementales lors de leur transport.

Par ailleurs, les TPG ont mis en place depuis plusieurs années des centrales de récupération des eaux usées. Ces centrales fonctionnent dans les deux sites de maintenance et recyclent les eaux usées, dont une partie sert désormais au nettoyage des véhicules.

## **– 2.3. Evolution financière 2007-2010 des TPG**

Globalement, les TPG ont produit sur les 4 années du contrat de prestations une augmentation de l'offre de + 23% pour atteindre à l'horizon 2010 à + 50% d'offre par rapport à 2002. Sur cette période, le montant annuel des contributions cantonales monétaires s'est élevé en 2010 à 166 millions de francs soit + 10% d'évolution.

Ainsi, conformément au caractère public des TPG et à la volonté exprimée au travers du PFP (Plan financier pluriannuel), ce montant des contributions a permis aux TPG de réaliser sur 4 ans un résultat proche de l'équilibre :

## Bilan financier contrat prestations 2007-2010

en KCHF	Réel 2007	Réel 2008	Réel 2009	Budget 2010
Revenus de transports	117'815	118'911	121'431	129'364
Contributions tacites	7'689	12'362	12'131	12'010
Contributions cantonales hors tacites	150'036	159'074	162'171	166'140
Contributions de la Confédération	10'537	8'775	8'626	8'670
Contributions communes et tiers	4'796	6'050	6'739	4'162
Produits d'exploitation divers	26'654	22'821	12'970	8'773
<b>Total Produits d'exploitation</b>	<b>317'527</b>	<b>327'993</b>	<b>324'068</b>	<b>329'119</b>
Frais de personnel	177'993	188'661	198'147	201'771
Frais de véhicules	25'510	30'970	28'922	29'700
Frais de bâtiments	12'362	17'299	17'713	17'896
Sous-traitance	20'914	22'081	22'941	28'294
Autres charges d'exploitation (hors DCTI)	15'021	14'926	16'156	15'027
Travaux pour DCTI	13'419	12'585	0	0
Amortissements	34'537	29'268	30'073	32'000
Dépréciation valeur actifs	2'553	-34	1'083	1'250
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>302'309</b>	<b>315'755</b>	<b>315'033</b>	<b>325'937</b>
Résultat financier	-6'645	-8'846	-10'169	-14'481
Quote-part du résultat des filiales	162	153	101	-14'481
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>8'737</b>	<b>3'591</b>	<b>-1'033</b>	<b>-11'299</b>

Le résultat des exercices cumulés sur les quatre ans de contrat de prestations devrait laisser apparaître, selon le budget 2010 des TPG, fin 2010, un solde négatif de 400 000 F, sur un total des contributions totales versées par l'Etat de 637 millions de francs, dont 13,2 millions de contributions en lien avec le transfert d'actif entrée en vigueur dès 2008. Ce solde sera intégralement absorbé par la réserve. Ce résultat montre que les montants prévus au plan financier quadriennal, il y a quatre ans, se sont révélés fiables, sur la globalité de l'exercice, et que l'économie générale du contrat était solide.

Sont présentés ci-dessous les différents éléments constituant le Plan financier pluriannuel (PFP) 2007-2010.

- 2.3.1. Revenus
- 2.3.1.1. Produits du transport

La construction budgétaire du PFP 2007-2010 a été faite en tenant compte des hypothèses suivantes :

Les produits du transport sont corrélés avec les augmentations prévues de l'offre (exprimée en places/kilomètres). Il est généralement admis dans le monde du transport que le ratio entre développement d'une offre de transport et l'augmentation de la clientèle réelle se situe entre 0,3 et 0,5, c'est-à-dire que chaque pourcent d'offre additionnelle en place/kilomètre se traduit par un demi-pourcent (au maximum) de voyageurs supplémentaires. C'est le ratio

maximal qui a été appliqué aux estimations des ventes sur la période, ce qui témoigne de la vision très ambitieuse des TPG en matière de développement des ventes. De plus, aucune hypothèse d'adaptation tarifaire n'a été retenue dans l'établissement du plan financier.

Sur la base du budget 2010, on constate la réalisation d'une forte augmentation des produits du transport, qui passent de 114,6 millions de francs en 2006 à 129,4 millions en 2010 (soit une hausse de presque 15 millions, ou + 13%, entre 2006 et 2010). Ce résultat dépasse même les prévisions du PFP initial de l'ordre de 2 millions.

L'excellente performance commerciale des TPG (progression importante et rapide des ventes d'abonnements annuels), résultant d'une politique ambitieuse et dynamique, a entraîné :

- une fidélisation des clients (les transports publics comme mode de mobilité principal), engendrant une augmentation de la fréquentation;
- une baisse des recettes unitaires due à une augmentation du nombre d'abonnés annuels au détriment du nombre de clients occasionnels (un client occasionnel rapporte plus qu'un abonné annuel). Cette baisse a été amplifiée par le maintien des tarifs (depuis décembre 2004), alors que l'offre de transport progressait et que les coûts de la vie augmentaient.

#### • 2.3.1.2. Contributions et subventions

Parmi les produits de l'entreprise figurent :

- les contributions cantonales ;
- les contributions fédérales ;
- les contributions des communes et tiers.

#### - Contributions de l'Etat de Genève

Les contributions du canton de Genève ont été projetées afin de garantir l'équilibre financier des charges, sans dégager ni bénéfice ni perte. Le montant prévu dans le plan financier a été adapté en cours de contrat pour tenir compte de deux événements qui n'y avaient pas été inclus au préalable :

- le transfert d'actifs entre l'Etat et les entités publiques autonomes a créé pour les TPG une surcharge liée à l'entretien et l'amortissement des bâtiments de la Jonction et du Bachet. Cette surcharge, ajoutée à la contribution cantonale des années 2008 à 2010, a été estimée à 4,4 millions de francs; ce montant n'était pas prévu dans le dispositif légal approuvant le contrat de prestation 2007-2010.

- la contribution cantonale prévoyait en revanche dans le PFP un montant de compensation de l'ordre de 300 000 F par an pour le non-paiement de la rétrocession de la taxe carburant sur le biodiesel par la Confédération. La Confédération ayant inclut dès 2008 les biocarburants dans la rétrocession de la taxe carburant, cette compensation est devenue caduque.

La rubrique des **contributions non monétaires** couvertes par le canton incluait en 2007 le droit d'utilisation des bâtiments TPG, puis, depuis 2008, uniquement le droit de superficie des terrains et le droit d'utilisation des infrastructures ferroviaires. Le montant a donc été recalculé en 2008 par le département des constructions et des technologies de l'information (DCTI) sur ces nouvelles bases, ce qui explique l'augmentation du montant total malgré le transfert d'actifs effectif dès 2008. Il est toutefois à noter que ce produit financier, pourtant supérieur aux estimations initiales du PFP, n'a aucune influence sur le résultat de l'entreprise, du fait qu'il est entièrement compensé par une charge du même montant.

#### **- Contributions fédérales**

Les contributions fédérales pour les lignes régionales avaient été estimées stables sur la période du PFP, alors que, dans les faits, les TPG ont dû constater une baisse continue des contributions au cours des années (jusqu'à un écart de 2 millions de francs en 2010). Les divers programmes d'économies de la Confédération – qui reporte toujours plus son désengagement sur le canton – en sont la raison.

Le montant de la rétrocession des droits sur le carburant a été déterminé sur la base d'une projection de la consommation en carburant prévue. Cette rétrocession a été budgétée à 0,58 F/litre. Dans les faits, la rétrocession par litre a diminué, notamment pour les véhicules ne remplissant pas encore la norme Euro 5 (ce qui représente en 2009 et 2010 environ un tiers de la flotte des autobus des TPG). Ce manque à gagner a été compensé par l'intégration des biocarburants dans la rétrocession dès 2009 et la consommation légèrement supérieure par rapport au PFP.

#### **- Contributions des communes et tiers**

Les contributions des communes et tiers ont également été estimées comme stables par rapport à 2006. Ces estimations se sont avérées correctes bien que l'extension de contributions du GLCT pour les lignes D, F et Y à partir de 2010 n'ait pas été prise en considération.

- 2.3.2. *Charges*

- 2.3.2.1. *Charges de personnel*

Les charges de personnel représentent, conformément aux projections, 61% des charges totales du PFP 2007-2010. Tous les mécanismes salariaux prévus au statut du personnel sont restés inchangés au cours de la période et la compensation du renchérissement a été accordée entièrement. Des efforts d'amélioration de la productivité du personnel administratif et technique ont eu lieu, principalement sous la forme de réorganisation et regroupement de services (voir chapitre 3.7).

- 2.3.2.2. *Biens et services*

Les dépenses en biens et services sont restées relativement stables sur la période et conforme au PFP. Dans le détail, il est important de constater que :

- les frais de véhicules ont augmenté. Ceci est dû à l'accroissement du parc des véhicules et au nouveau contrat de frais forfaitaires de maintenance qui a été conclu avec le fournisseur des autobus. Ce contrat fait partager le risque de coûts de maintenance avec le fabricant des véhicules et équilibre ainsi la charge sur la durée d'exploitation.
- les frais de bâtiment contiennent le droit de superficie et le droit d'utilisation des infrastructures. Leur augmentation est donc expliquée par le transfert d'actifs et par le nouveau calcul du droit d'utilisation des infrastructures par le DCTI (dans le cadre de l'adoption des normes DiCoGE par l'Etat en 2008).
- la sous-traitance est restée stable et conforme au PFP, à l'exception de l'année 2010 qui voit une augmentation importante du montant suite au nouveau contrat avec le GLCT sur les lignes transfrontalières D, F et Y.
- les autres charges d'exploitation montrent une grande stabilité. Ce fait, mis en relation avec la forte évolution de l'offre et l'augmentation de l'effectif, démontre les efforts d'économie poursuivis ces dernières années.
- les travaux pour le DCTI représentent la refacturation à l'identique des travaux sur l'infrastructure ferroviaire géré par les TPG pour le compte du DCTI. Ces charges et produits sont comptabilisés dès l'exercice 2009 sur une même rubrique de produits et n'apparaissent donc plus dans les chiffres résumés.

- *2.3.2.3. Amortissements*

En 2007, une récupération d'amortissements a été effectuée avec la sortie des autobus articulés Volvo. En 2008, d'autres séries de véhicules sont arrivés en fin d'amortissement, ce qui explique le maintien des chiffres sur de hauts niveaux. Puis, en 2009, l'entrée de nouveaux véhicules a fait se poursuivre cette évolution. Ces éléments étant fortement liés au tableau des investissements, de plus amples détails sont fournis au chapitre 2.3.3.

- *2.3.2.4. Autres charges*

Le poste des autres charges regroupe les charges financières, la charge de TVA (non récupérable), ainsi que les dotations aux provisions et correctifs d'actifs. Ce dernier poste a été créé suite à un changement de méthode comptable sur les revenus du contrôle des titres de transport. En effet, depuis 2007, les montants issus de tous les constats émis sont inscrits en produit et les montants non encaissés sont déduits par un poste de charge (correctifs d'actifs).

Les frais financiers sont en progression, du fait d'une nette augmentation de l'endettement à long terme de l'entreprise, en lien avec l'achat et le renouvellement du matériel roulant.

- *2.3.3. Investissements*

D'une manière générale, on constate que le budget d'investissement total des TPG pour le PFP 2007-2010 se situe au niveau de 215 millions de francs pour quatre années d'activités. A noter que 80% des investissements concernent de nouveaux véhicules de ligne et que certains investissements sont également liés à des développements ultérieurs sur la période 2011-2014 (tramways). L'essentiel des sommes restantes concerne les nouveaux distributeurs et l'information aux voyageurs.

## Investissements TPG 2007-2010

Catégorie IPSAS	Prévisionnel 2009 au 31.12.2009	Budget 2010	Cumul 2007-2010	PFP 2010
Bâtiments	1'717'117	2'650'000	4'367'117	
Installations Fixes	5'698'628	1'350'000	7'048'628	13'162'463
<b>Terrains, Bâtiments &amp; Installations Fixes</b>	<b>7'415'746</b>	<b>4'000'000</b>	<b>11'415'746</b>	<b>13'162'463</b>
Outillages, Machines & Installations Autres	6'996'307	1'767'780	8'764'087	24'267'000
Bureautique & Mobilier	312'374		312'374	460'000
Installations & Matériel Informatique & de Télécommuni	2'662'719	14'697'836	17'360'555	1'836'000
<b>Équipements, Machines &amp; Autres Immobilisatio</b>	<b>9'961'400</b>	<b>16'465'616</b>	<b>26'427'016</b>	<b>26'552'000</b>
Autobus	67'715'359	0	67'715'359	
Tramways	89'182'075	0	89'182'075	167'495'537
Véhicules de Service	286'389	0	286'389	1'120'000
Équipements Embarqués	1'845'059	0	1'845'059	
<b>Véhicules &amp; leurs équipements</b>	<b>159'028'883</b>	<b>0</b>	<b>159'028'883</b>	<b>168'615'537</b>
Systèmes d'Informations & Télécommunications	4'192'595	1'432'147	5'624'742	6'670'000
Concessions d'exploitation du réseau	40'677	0	40'677	0
<b>Immobilisations Incorporelles</b>	<b>4'233'272</b>	<b>1'432'147</b>	<b>5'665'419</b>	<b>6'670'000</b>
<b>Total investissements TPG</b>	<b>180'639'300</b>	<b>21'897'763</b>	<b>202'537'063</b>	<b>215'000'000</b>

L'écart des investissements réalisés et budgétés par rapport au PFP se situe aux alentours de 13 millions de francs. En 2010, les TPG ont engagé la commande de 32 trams, pour un montant total de 169 millions de francs dont la livraison est prévue de 2011 à 2014. Elle doit permettre de réaliser la mise en service de l'offre de tram en lien avec la ligne Cornavin-Onex-Bernex (TCOB) et l'augmentation des capacités sur les lignes existantes. Un premier acompte de 40 millions a été versé en mai 2010.

L'essentiel de l'enveloppe de 215 millions de francs est consacrée aux véhicules de ligne : ce sont 178,3 millions qui ont été investis sur la période. Ce montant équivaut à l'acquisition de 18 nouveaux tramways bidirectionnels et de 113 autobus simples et articulés, en renouvellement du parc des autobus actuel.

### – 2.4. Conclusion

Conformément à l'article 22 de la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), du 15 décembre 2005, une évaluation du contrat de prestations 2007-2010 est effectuée en termes de nécessité, d'utilité, d'efficacité, d'efficience et d'opportunité.

- *2.4.1 Nécessité de l'indemnité*

Les transports publics urbains et régionaux ne peuvent se passer de contributions publiques. Celles-ci permettent d'offrir une prestation de service public à la population en équilibrant les comptes des opérateurs. En conséquence, il n'est pas envisageable, sous peine de voir ces prestations disparaître, de ne pas accorder des indemnités aux TPG pour les prestations qu'ils offrent. Cela étant, il convient de maintenir un équilibre entre l'évolution du montant des contributions publiques et les recettes propres générées par les usagers. En effet, il ne serait pas raisonnable que les efforts consentis par les pouvoirs publics dans le but de mettre à disposition de la population des prestations de qualité ne soient pas également supportés par les principaux bénéficiaires. C'est en ce sens que le Conseil d'Etat comprend la demande formulée par le Grand Conseil de s'approcher d'un ratio de contribution cantonal proche des 50% (voir chapitre 2.1.5.1). Sans en faire un impératif absolu, le Conseil d'Etat soutient le principe que ce taux doit constituer un principe régulateur.

- *2.4.2 Utilité et opportunité de l'indemnité*

La mise à disposition de transports publics figure parmi les principales politiques publiques d'une collectivité. A Genève, divers dispositions constitutionnelles et légales justifient la participation de l'Etat au financement des transports publics. Au-delà de ces aspects juridiques, la croissance de l'offre de transports publics engagée ces dernières années constitue une nécessité au regard du développement de la région franco-valdo-genevoise. La reconstruction d'un réseau de trams, de même que l'accroissement de l'offre régionale ou urbaine participent au développement de Genève et de sa région, de sorte qu'il est difficilement concevable que celui-ci puisse être assuré sans ces contributions.

- *2.4.3 Efficacité de l'indemnité*

Les montants prévus dans le contrat de prestations ont permis de mettre à disposition de la population une offre de transports publics de qualité et répondant à la demande, comme en témoigne l'atteinte des cibles fixées pour les indicateurs du contrat de prestations (voir chapitre 2.1). Non seulement l'offre a été mise en œuvre là où elle était requise, mais elle a également rencontré les faveurs des usagers par le biais d'une fréquentation importante. L'argent versé par l'Etat aux TPG a donc été utilisé de manière adéquate et pertinente.

- *2.4.4 Efficience de l'indemnité*

Les indicateurs financiers (voir chapitre 2.1.5) démontrent que les TPG ont fait bon usage des contributions publiques qui leur ont été versées. La productivité des TPG a crû durant la durée du contrat, de sorte que chaque franc investi par l'Etat a permis de produire toujours plus de prestations.

A quelques mois de son terme, il est d'ores et déjà possible d'affirmer que le contrat de prestation 2007-2010 signé entre l'Etat et les TPG a été un succès. Non seulement l'offre a été mis en œuvre, mais les objectifs fixés ont tous été atteints, voire dépassés, et cela dans le cadre budgétaire fixé quatre ans plus tôt. C'est pourquoi le Conseil d'Etat recommande au Grand Conseil de poursuivre l'exercice en proposant la ratification d'un contrat de prestations pour les années 2011 à 2014, dont le contenu et la nature sont présentés dans le chapitre suivant.

### **3. Contrat de prestations 2011-2014 – vue d'ensemble**

#### *– 3.1. Plan directeur des transports collectifs 2011-2014*

Le contrat de prestations des TPG constitue un des outils opérationnels du plan directeur 2011-2014, qui dessine les grands axes stratégiques du développement des transports en commun sur la région.

Le plan directeur insiste sur la nécessité d'augmenter l'offre de transports publics, dans la mesure où, à l'horizon 2020, le Projet d'agglomération franco-valdo-genevois a estimé une croissance démographique de 11% par rapport à 2005 dans la région franco-valdo-genevoise, qui sera accompagnée d'une augmentation de + 64% des kilomètres parcourus en transports publics.

Dans la poursuite des engagements pris dans le plan directeur des transports collectifs 2007-2010, tous les indicateurs, aussi bien de croissance démographique, d'augmentation de la mobilité ou de pollution (air et bruit) indiquent très nettement que la poursuite du développement des transports collectifs est une nécessité dans le bassin franco-valdo-genevois, pour la période 2011-2014. Ces efforts sont aussi une priorité politique locale, régionale et transfrontalière.

Les objectifs du plan directeur des transports collectifs 2011-2014, soumis au Grand Conseil par le biais du rapport divers du Conseil d'Etat RD 806 sont :

- mise en place des projets de trams et de trolleybus d'ores et déjà planifiés  
La mise en service progressive des nouvelles infrastructures de tram et de trolleybus en cours de construction (TCMC et TCOB). Ce développement

important rend nécessaire l'adaptation de l'organisation du réseau des lignes de trams et de trolleybus afin de simplifier et de rationaliser son fonctionnement et de le développer en adéquation avec la demande.

– desserte des grands projets d'aménagement

Le réseau devra permettre la desserte des nouveaux quartiers d'urbanisation tels que les Vergers, la Chapelle-les-Sciers, MICA, Battelle, Bernex-Est, les Cherpines (ECG3), dès l'arrivée des premiers habitants et la mise en œuvre des différentes phases d'urbanisation prévues.

– structuration du réseau autour du CEVA

Les futures gares du CEVA (Lancy-Pont-Rouge; Bachet-de-Pesay; Eaux-Vives) deviendront des pôles secondaires de rabattement. Le réseau mis en service durant ce plan directeur doit permettre d'accueillir le réseau RER qui sera mis en œuvre dès la réalisation du projet CEVA, à l'horizon 2016.

– augmentation de l'offre en fonction de la demande en mobilité

Tout développement de l'offre doit impérativement être ciblé sur les lignes et périodes (heures de pointe) de forte demande, afin d'éviter toute suroffre inutile, ce qui se traduirait notamment par des surcoûts. Au besoin et en fonction d'analyses de la fréquentation, les lignes peuvent être également renforcées en heures creuses (la journée et en soirée).

– extension de l'offre transfrontalière en transports publics

La croissance importante de la mobilité transfrontalière et sa très faible part modale en transports collectifs militent clairement en faveur d'un développement majeur des lignes transfrontalières de transport public ainsi que d'une politique de stationnement forte (P+R) en coopération avec les autorités organisatrices françaises, notamment dans le cadre du projet d'agglomération. En réponse à ces enjeux, des lignes TPG existantes seront prolongées sur le territoire français.

– poursuite de l'amélioration de la productivité et de la performance des TPG

Des gains de productivité doivent être poursuivis, pour atténuer l'effort financier de l'Etat de Genève, grâce à l'amélioration des vitesses commerciales, l'optimisation de l'affectation des véhicules et d'autres mesures (rationalisation de l'exploitation, signalisation, gestion du trafic, etc.);

L'application concrète de ces objectifs a pour conséquence, selon le plan directeur dans sa version présentée au Grand Conseil, une croissance de l'offre de l'ordre de 37% de places x km supplémentaires, par rapport à 2010.

### – 3.2 *Résolution 609 du Grand Conseil du 28 mai 2010*

En date du 28 mai 2010, le Grand Conseil a adopté la résolution 609 demandant au Conseil d'Etat de compléter le Plan directeur 2011-2014 du réseau des transports collectifs. Tout en approuvant le plan directeur en question, la résolution demande au Conseil d'Etat les éléments suivants :

- de porter une attention toute particulière à l'aménagement des interfaces de transbordement en lien avec le nouveau concept d'exploitation des lignes de trams, de manière à ce que les cheminements soient sécurisés et le plus court possible;
- que l'ensemble des voies de trams soient maintenues afin de permettre la réversibilité du système d'exploitation;
- de mettre un accent particulier sur la desserte des zones industrielles et artisanales;
- de viser un objectif de financement public des transports collectifs de l'ordre de 50% dans le budget 2011-2014 des TPG;
- de présenter au plus vite un concept général de la mobilité.

Parallèlement, le Grand Conseil a également adopté la motion 1953 demandant au Conseil d'Etat de l'informer sur la teneur définitive du plan directeur avant la présentation du contrat de prestations des TPG, de le tenir informé sur l'avancement du concept général de la mobilité et de fixer des priorités claires entre les différents projets du plan directeur.

### – 3.3 *Mise à jour du Plan directeur des transports collectifs 2011-2014*

La version définitive du Plan directeur des transports collectifs 2011-2014 a été adoptée par le Conseil d'Etat le 23 juin 2010. Il a été présenté à la commission des transports lors de sa séance du 29 juin 2010.

Cette version définitive a été élaborée en tenant compte de la résolution 609, de l'évolution du contexte et de l'avancement des projets d'aménagement depuis septembre 2009, date de son élaboration et des contraintes budgétaires de l'Etat de Genève, dans le cadre de la préparation du plan financier quadriennal de législature et du budget 2011 de l'Etat de Genève.

#### • 3.3.1 *Différences en matière de coûts et d'investissement*

Divers éléments liés au contexte dans lequel le plan directeur a élaboré ont évolué depuis le mois de septembre 2009.

### Dépôt de tramways et d'autobus « En Chardon »

Imaginé depuis 2001, dans le cadre de la réalisation de la ligne de tramways TCMC, la construction d'un nouveau centre de remisage et de maintenance des trams sur le site de « En Chardon » dans le prolongement de piste de l'Aéroport international de Genève sur la commune de Vernier a été revue en lien avec la problématique de la délocalisation des TPG du site de la Jonction (voir chapitre 3.5.2 et 3.5.3). Des études menées par l'Etat de Genève et les TPG ont en effet conclu que ce site, qui ne prévoyait d'accueillir que des trams, devait pouvoir également accueillir des autobus en tant que première étape de la libération du site de la pointe de la Jonction.

Le plan directeur élaboré en septembre 2010 ne prévoyait qu'un aménagement léger à usage exclusif des trams. L'ouvrage multifonction qu'il est prévu de construire à l'horizon 2013 implique un investissement total pour les TPG de l'ordre de 150 millions de francs qui fait l'objet d'un projet de loi spécifique pour allouer une subvention d'investissement aux TPG pour construire ce dépôt. Il a donc fallu tenir compte de ce nouvel élément dans le chiffrage du contrat de prestations des TPG 2011-2014 en termes de charges de personnels supplémentaires, de frais d'entretien des bâtiments et de coûts sur les trajets improductifs dits « haut-le-pied ».

#### • 3.3.2 *Différences en matière d'offre*

En matière d'offre, certains objectifs ont été revus, en lien avec l'avancement de projets d'aménagements, avec les demandes de la résolution 609 ou selon les négociations avec les partenaires.

#### Projet MICA

Compte tenu des échéances de réalisation du quartier de Mon Idée – Communaux d'Ambilly (MICA) et de la durée des travaux du CEVA à la gare des Eaux-Vives et sur le chemin Frank-Thomas, l'électrification du tronçon entre la place des Eaux-Vives et MICA, initialement prévue pour 2014, interviendra vraisemblablement à l'horizon 2015. La création de cette nouvelle branche de trolleybus nécessitera une restructuration du réseau. L'électrification du tronçon entre le carrefour du Pont-Butin et Lignon-cité et la rue des Délices sera également entreprise à ce moment là.

La planification de l'urbanisation de MICA fait état du démarrage des travaux courant 2012, pour des premiers habitants courant 2014. A cette date, la ligne 9 actuelle sera prolongée dans le quartier afin d'implanter une desserte en transports publics importante dès l'arrivée des premiers habitants. Puis, le réseau des trolleybus sera étendu sur cet axe peu après.

### Desserte des zones industrielles

Conformément à la demande formulée par le Grand Conseil dans sa résolution, l'offre sera augmentée notamment sur la ligne 57 desservant la ZIMEYSA (passage d'une fréquence de 15 minutes à 10 minutes en heures de pointe et mise en place d'une desserte le soir et le week-end) mais également sur les lignes 23 et 42 desservant la ZIPLO.

### Offre complémentaire

Dans le cadre des échanges avec les communes genevoises qui ont eu lieu lors de l'élaboration du plan directeur 2011-2014, les autorités communales ont émis le souhait de voir les lignes pour lesquelles elles participent financièrement, être intégralement prises en charge par le canton, au motif que l'offre désormais mise en place s'apparente de plus en plus à une offre de base et plus à une offre complémentaire. Après analyse, selon les critères de la loi H 1 50 sur le réseau des transports publics, il a été décidé qu'un certain nombre de lignes seraient incluses dans l'offre de base intégralement à la charge du canton. Il s'agit des lignes suivantes :

- lignes secondaires : 31,32, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 47, 51, 52, 53;
- lignes régionales : E, G, V, X, Z.

Cet élément représente une charge supplémentaire de l'ordre de 3 millions de francs par an pour l'Etat.

#### • 3.3.3 *Contraintes budgétaires de l'Etat de Genève*

Au-delà de ces évolutions contextuelles qui ont contribué à charger le plan financier lié au plan directeur, la préparation du contrat de prestations des TPG et son chiffrage ont dû tenir compte des contraintes budgétaires de l'Etat de Genève, notamment en lien avec le Plan financier quadriennal de législature (PFQL) et la préparation du budget 2011 de l'Etat. Aussi, il a été nécessaire de revoir à la baisse certaines ambitions du plan directeur.

### Suppression de l'offre PROXIBUS

Le service PROXIBUS constitue une offre de transports spécifiques aux zones les moins denses du canton. Sur appel depuis une adresse ou un arrêt de bus, vers une autre adresse ou un arrêt de bus d'une autre ligne, ce service de bus offre des liaisons transversales entre des communes où les lignes régulières ne se dirigent souvent que vers la ville.

Le réseau PROXIBUS 2010 est actuellement composé de trois zones : Est (Anières, Choulex, Collonges-Bellerive, Cologny, Corsier, Gy, Hermance, Jussy, Meinier, Presinge, Puplinge, Vandœuvres), Ouest (Aire-la-Ville,

Avully, Bourdigny, Cartigny, Chouilly, Dardagny, Essertines, La Chaumaz, Les Bailleys, Malval, Peissy, Russin, Satigny), Sud (Bardonnex, Perly-Certoux, Plan-les-Ouates, Troinex, Veyrier).

Au vu des charges nouvelles pesant sur le budget des TPG et après analyse, il a été renoncé à instaurer une nouvelle zone PROXIBUS dans le secteur de la Rive droite permettant une meilleure couverture des zones non desservies des communes de Genthod, Bellevue, Collex-Bossy, Chambésy, Grand-Saconnex et Versoix. Il a même été décidé que deux des trois zones existantes seraient supprimées (zones Sud et Est). Seule l'offre PROXIBUS dans le Mandement (zone Ouest) a été maintenue, au vu de la faible desserte régulière existante, par ailleurs, dans cette zone.

En effet, si l'offre PROXIBUS répond à un besoin pour certaines catégories de personnes, il s'avère qu'il s'agit d'une prestation chère (env. 3 millions de francs par an) et dont le taux de couverture est très bas (environ 10%). Il a donc été considéré que cette offre ne remplissait plus les critères de l'offre de base. Leur maintien pourrait être assuré par le biais d'une prise en charge des coûts par les communes concernées.

### Investissements reportés

Certains investissements ont été reportés ou ont été supprimés.

<b>Installations fixes</b>	<b>1'500'000</b>
100 afficheurs à led rouge (3'000'000 => 1'500'000)	1'500'000
<b>Installations et matériel informatique et de télécommunication</b>	<b>970'500</b>
Appareils informatiques: appareil ou I-Phone ou PDA pour conduct	597'000
Proxibus/Télébus/Transports à la demande	373'500
<b>Autobus</b>	<b>22'000'000</b>
Renouvellement S48 (23)	13'500'000
Renouvellement Proxibus (10)	2'000'000
Electrification des lignes 35 et 36 (4)	3'000'000
Plus-Value hybrides (20)	3'500'000
<b>Trolleybus</b>	<b>18'000'000</b>
Renouvellement S35 (12)	18'000'000
<b>Tramways</b>	<b>55'000'000</b>
10 tramways	55'000'000
<b>Systèmes d'information et de télécommunication</b>	<b>3'012'500</b>
Projets informatiques	522'500
Projets métiers d'entreprise	2'490'000
<b>Total</b>	<b>100'483'000</b>

### Augmentation des tarifs Unireso

Le plan directeur des transports collectifs adopté par le Conseil d'Etat en septembre 2009 prenait en compte une augmentation tarifaire nationale prévue pour le mois de décembre 2010, sans en préciser toutefois l'ampleur, qui a été proposée, depuis, à 6,6% par Unireso, sur la base de la recommandation de l'Union des transports publics (UTP).

#### **– 3.4. Objectifs du contrat de prestations 2011-2014**

Le contrat de prestations 2011-2014 formalise l'offre de transports commandée par l'Etat auprès des TPG, ainsi que le montant de subventions permettant à l'entreprise de financer cette offre. Il poursuit l'objectif commun et ambitieux de favoriser le transfert modal du transport individuel motorisé (TIM) vers le transport en commun (TC), en vue de répondre à l'augmentation de la mobilité attendue sur les prochaines années.

Il vise par conséquent la poursuite du développement et de l'amélioration de l'offre en transports publics déjà engagée, permettant à cette dernière de devenir une alternative de plus en plus crédible et efficace face aux transports individuels motorisés, et un complément idéal à la mobilité douce.

Pour l'Etat, ce contrat – qui est l'un des instruments centraux dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques en matière de mobilité – a pour but de garantir, pour les quatre années à venir, la mise en œuvre de l'offre souhaitée dans un cadre bien défini, notamment en termes financiers. En plus de définir les grandes orientations du développement du réseau TPG, il précise les moyens à mettre en œuvre annuellement à travers la commande de l'offre annuelle (rapports d'étape), les outils de contrôle de la réalisation de l'offre (rapports de réalisation de l'offre), ainsi que les éventuelles pénalités en cas de non respect des objectifs définis dans le contrat.

Pour les TPG, le contrat de prestations représente une commande de prestations claire, définissant précisément les objectifs stratégiques à atteindre, dans un cadre donné. Il détermine donc la base première de la stratégie opérationnelle de l'entreprise, tout en laissant à l'entreprise une certaine autonomie de gestion dans sa mise en œuvre.

Les objectifs opérationnels du contrat de prestations 2011-2014 sont décrits dans les points suivants et se fondent sur la version définitive du plan directeur des transports collectifs adopté par le Conseil d'Etat en date du 23 juin 2010, basé sur la résolution 609 relative au plan directeur votée par le Grand Conseil en date du 28 mai 2010 et dont le contenu général et les choix stratégiques ont été présenté plus haut (voir chapitre 3.3).

- *3.4.1. Poursuite du développement de l'offre*

Les développements de l'offre prévus reposent en grande partie sur la réalisation de nouvelles infrastructures (trams et trolleybus) ainsi que sur la densification des fréquences des différentes lignes. Ces augmentations de fréquences sont planifiées autant sur les lignes urbaines principales, circulant au centre-ville, que sur les lignes secondaires et régionales, irriguant toutes les communes genevoises.

Il en résulte une augmentation de 35% de l'offre, qui se décompose comme suit :

- 63,4% concernent l'offre tram et résultent de l'augmentation des fréquences, de la mise en service des infrastructures planifiées ou en cours de construction et de la desserte des projets d'aménagement;
- 2,1% concernent l'offre trolleybus et résultent de la mise en service des infrastructures planifiées, de l'augmentation des fréquences et de la desserte des projets d'aménagement;
- 34,5% concernent l'augmentation des fréquences bus et la desserte des projets d'aménagement.

L'augmentation de l'offre devra impérativement être accompagnée d'une poursuite du marketing, de la communication et de l'information de l'offre de transport public effectuée par Unireso et les TPG, dans le but de développer la fréquentation et, partant, les recettes voyageurs.

Enfin, un accent particulier sera mis sur la poursuite de la politique environnementale de l'entreprise : en plus d'un accroissement important du parc de véhicules électriques (remplacement des autobus par des trams et des trolleybus), le renouvellement des anciennes séries d'autobus tiendra compte des critères les plus sévères en matière de respect de l'environnement.

- *3.4.2. Maîtrise de l'évolution des subventions*

Des efforts extrêmement importants sont demandés aux Transports publics genevois afin de maîtriser l'évolution des subventions cantonales tout en atteignant les objectifs ambitieux fixés par l'Etat. Les TPG devront encore poursuivre leurs efforts en vue d'améliorer encore leur productivité, en maîtrisant leurs charges et en augmentant les produits du transport. Ces améliorations de productivité ont été répercutées dans le plan financier pluriannuel (annexes au contrat de prestations ci-joint).

On note ainsi que les subventions cantonales annuelles versées aux TPG dans le contrat de prestations 2003-2006 ont subi une hausse de 40% pour une progression de l'offre de 25%.

Cette évolution s'inverse sur la période 2007-2010 puisque l'offre en moyenne sur les 4 années doit progresser de 25% pour une variation moyenne des subventions de + 6% (161 000 000 F sur 2010, hors transfert d'actifs et tacites).

L'évolution sur la période 2011-2014 est plus marquée encore, puisqu'il est prévu une croissance de l'offre de + 35% sur les 4 années pour une augmentation des subventions de + 32% (214 000 000 F pour 2014).

Cette tendance s'explique par la progression plus faible que prévue des revenus unitaires du transport, et par le poids important des investissements prévus sur la durée du contrat.

#### • 3.4.3. *Transparence et contrôle étatique*

Un des objectifs poursuivis par le contrat de prestations 2011-2014 est le maintien de l'étroite collaboration entre les TPG et le représentant de leur autorité de tutelle, à savoir la direction générale de la mobilité (DGM). Cette collaboration permet d'anticiper toute sorte de difficultés que peuvent rencontrer les TPG ou l'Etat.

Ce contrat comprend des objectifs et des indicateurs, comme le précédent contrat de prestations, qui permettent de mesurer annuellement, de manière claire et fiable, l'atteinte ou non des cinq grands objectifs fixés par le canton, mesurés par neuf indicateurs précis. A noter que seul l'indicateur environnemental a été modifié, les cibles des indicateurs existants ayant été largement atteintes et ne justifiant par d'être maintenues. Le maintien de tous les autres indicateurs démontre non seulement une certaine solidité, mais permet également une comparabilité des résultats entre les différentes années. Le système de pénalité a également été maintenu.

Pour rappel, les grands objectifs et lignes de conduite définis par le canton en collaboration avec les TPG, sont les suivants :

- augmentation de l'offre de transport;
- augmentation de la fréquentation;
- amélioration des conditions d'exploitation;
- performance environnementale;
- maîtrise financière.

L'application de la loi sur les indemnités et aides financière (LIAF) amène aussi un contrôle supplémentaire des TPG par l'Etat. En effet, le département compétent doit, chaque année, rendre compte au Grand Conseil sur l'accomplissement de l'offre par les TPG.

### – 3.5. *Optimisation et développement de l'offre de transport*

L'Etat de Genève a élaboré un plan directeur des transports collectifs 2011-2014 qui contient, tout comme le précédent, des objectifs très ambitieux. Un des objectifs qui concerne directement la construction de ce contrat de prestations est la poursuite de l'augmentation de l'offre de transport, pour atteindre une progression de celle-ci de 100% par rapport au point zéro situé à l'état du réseau en 2002 (1,7 milliard de places\*km réalisées (PKR) en 2002 à 3,4 milliards de PKR prévues en 2014). Pour les quatre années à venir, correspondant au prochain contrat de prestations, les réflexions de développement du réseau, du parc des véhicules et de service à la clientèle ont été orientées de manière à adapter au mieux l'offre de transport collectif à la demande. Elles ont par ailleurs intégré la mise en service, sur le prochain contrat de prestations, du CEVA.

#### • 3.5.1. *Développement du réseau*

Dans la poursuite des engagements pris dans le PDTC 2007-2010, qui représente également une priorité politique locale, régionale et transfrontalière, le présent contrat de prestations s'est basé sur les lignes de conduite suivantes :

#### – *Le développement des lignes de tram et de trolleybus*

La mise en service progressive des nouvelles infrastructures de tram et de trolleybus en cours de construction (TCMC – Saint-Genis, TCOB) et planifiées (tram Grand-Saconnex – Ferney-Voltaire, tram Plan-les-Ouates – Saint-Julien-en-Genevois, tram Annemasse, trolley pour MICA) constituera le socle premier du développement futur. Cela nécessitera d'adapter l'organisation du réseau des lignes de tram et de trolleybus, afin de simplifier et de rationaliser son fonctionnement et de le développer en adéquation avec la demande.

#### – *Le développement de l'offre en lien avec les nouveaux quartiers d'urbanisation*

Le réseau devra permettre la desserte des nouveaux quartiers d'urbanisation tels que les Vergers, la Chapelle-les Sciens, Battelle, Bernex-Est, les Cherpines (ECG3), dès l'arrivée des premiers habitants et la mise en œuvre des différentes phases d'urbanisation prévues.

Au cours de ce contrat, les études et travaux seront menés pour permettre la desserte par trolleybus du quartier MICA à l'horizon 2015.

– ***L'adaptation du réseau existant au RER franco-valdo-genevois***

Le réseau mis en service durant cette période de 4 ans devra permettre d'accueillir le réseau RER qui sera mis en œuvre dès la réalisation du projet CEVA, à l'horizon 2016.

– ***Le développement de l'offre en fonction de la demande en mobilité***

Tout développement de l'offre doit impérativement être ciblé sur les lignes et périodes de forte demande (heures de pointe), afin d'éviter la suroffre engendrant des surcoûts. Au besoin et en fonction d'analyses de la fréquentation, les lignes peuvent être également renforcées en heures creuses (la journée et en soirée).

– ***L'extension de l'offre de transport public transfrontalière***

La croissance importante de la mobilité transfrontalière et sa très faible part modale d'utilisation des transports en commun militent clairement pour un développement majeur des lignes de transports publics transfrontalières et de la politique de stationnement (P+R) en coopération avec les autorités organisatrices françaises, notamment dans le cadre du projet d'agglomération.

– ***La poursuite de l'amélioration de la productivité et de la performance des opérateurs***

Des gains de productivité doivent être poursuivis, pour atténuer l'effort financier supplémentaire de l'Etat de Genève, grâce par exemple à l'amélioration des vitesses commerciales et à l'optimisation de l'affectation des véhicules ou encore à la rationalisation de l'exploitation.

• ***3.5.1.1. Réseau des tramways***

D'ici décembre 2011, plus de 35 kilomètres de voies seront opérationnelles dans le canton. Durant ce contrat, les extensions du réseau des trams vers le CERN et vers Bernex seront réalisées, ce qui génèrera une très forte augmentation de ce réseau. Ainsi, au cours de ce contrat, le réseau de tram va passer de 25,7 km en 2010 à 36,5 km en 2014.

L'extension jusqu'au CERN permet de renforcer l'offre reliant Meyrin à la gare de Cornavin et ce, dès mai 2011. Sur cet axe, le nombre de trams augmentera de 50% environ et le travail est en cours avec nos partenaires français pour d'ores et déjà envisager une prolongation sur le territoire français dès 2015.

La branche de Bernex viendra compléter l'ossature du réseau des trams, avec cette nouvelle destination désormais accessible en tram. Dans un premier temps, en décembre 2011, le tram ira jusqu'à Bernex, au niveau de la

croisée de Confignon. Il sera ensuite prolongé jusqu'au rond-point de Vailly à l'horizon de décembre 2013.

L'offre tram évoluera ensuite sur le reste de la période principalement au travers de l'augmentation des fréquences permettant de répondre à la croissance de la demande attendue.

Cependant, il est à souligner que cette augmentation de l'offre tram (+ 60% de places/km entre 2010 et 2014) engendrera inévitablement une complexification de l'exploitation de ces lignes ainsi qu'un risque de blocage. Une réflexion stratégique conduisant à une simplification du système d'exploitation actuel a donc été nécessaire. Une proposition d'exploitation à 3 lignes à partir de décembre 2011 (en lieu et place des 8 lignes planifiées à cette même échéance avec le système d'exploitation actuel) a donc été formulée (voir chapitre 3.5).

- *3.5.1.2. Réseau des trolleybus*

Tout comme le réseau trams, le réseau trolleybus verra ses cadences améliorées, tout en veillant à l'adéquation de l'offre de transport à la demande de la clientèle. Les cadences en heures de pointe seront de 7,5 minutes par ligne (c'est-à-dire un peu moins de 4 minutes par axe).

Les principales modifications apportées au réseau trolleybus seront les suivantes :

- électrification du tronçon entre Onex-Cité et Cressy exploité par la ligne 2;
- prolongement des lignes 6 et 9 de Vernier-village jusqu'à Canada.

De manière concordante à la réflexion menée sur le réseau tram, une simplification du réseau trolleybus pourrait également être envisagée avec une seule ligne par axe et des cadences équivalentes (4 minutes par axe). La réflexion sur ce nouveau concept d'exploitation sera approfondie d'ici à 2014.

- **3.5.1.3. Réseau autobus**

La redéfinition des lignes urbaines et secondaires a pour objectif de permettre une meilleure couverture territoriale et la desserte des nouveaux quartiers. Ces lignes urbaines viennent ainsi compléter les réseaux trams et trolleybus en desservant des secteurs denses avec des cadences allant de 10 à 12 minutes aux heures de pointe. Les lignes secondaires s'arrêtent aux « portes de la ville » et jouent essentiellement un rôle de desserte inter-quartiers et de rabattement sur les lignes les plus importantes. Leur cadence en heures de pointe est de l'ordre de 15 minutes.

- **Le réseau autobus urbain**

Voici les principales modifications liées à ce réseau :

- le tracé de la ligne 1 est restructuré dans le secteur de l'hôpital. L'étude de son électrification sera menée au cours de ce plan directeur;
- depuis l'aéroport, la ligne 5 desservira le P+R Sous-Moulin, en empruntant la route de Malagnou. En conséquence de quoi, la ligne 9 sera prolongée de Cornavin au Lignon;
- le terminus des lignes de bus à Veyrier (notamment la ligne 8) pourra être déplacé sur France, en fonction de la demande, dès que le P+R du téléphérique du Salève sera mis en service et les aménagements routiers effectués;
- la ligne 21 (ex-11) est prolongée jusqu'à Troinex en passant par Battelle, en coordination avec l'élargissement de la route de Drize et de Troinex;
- la ligne 22 est bouclée entre Carouge et Nations, via la gare des Eaux-Vives, pour former une véritable ligne de ceinture;
- la ligne 24 relie Onex et le Petit-Lancy à Veyrier en passant par la gare de Lancy-Pont-Rouge, le centre de Carouge, Battelle et le plateau de Vessy.

- **Le réseau autobus secondaire**

Les lignes urbaines secondaires des TPG sont définies de façon à permettre leur rabattement sur des lignes de transport en commun structurantes ou sur des haltes ferroviaires. Globalement, les correspondances des lignes de bus avec les trains seront améliorées, en adaptant les horaires des bus.

### – *Le réseau autobus régional*

La cadence de base des lignes régionales est améliorée de 30 à 20 minutes en heures de pointe. Les lignes fortement fréquentées peuvent même voir leur cadence passer à 15 minutes en heures de pointe, cela en fonction des besoins.

Les lignes régionales sont, dans la mesure du possible, imaginées afin de permettre leur rabattement sur des lignes TC structurantes ou sur des haltes ferroviaires.

Concernant le secteur Arve-Lac, les principaux changements consistent en l'extension de la ligne B jusqu'à Chevrens d'un côté et Veyrier-village de l'autre. La ligne J est, quant à elle, créée entre Lullier, Presinge, MICA, Thônex et le P+R Sous-Moulin permettant ainsi à la ligne C d'avoir un tracé plus direct par la route de Jussy.

Côté rive droite, la ligne U viendra doubler la ligne V dans Versoix aux heures de pointe. Le reste du temps, elle effectuera son terminus au chemin de Machéry.

Dans le secteur de la Champagne, les lignes K, L et S seront restructurées au moment de l'arrivée du TCOB fin 2011. Les lignes K et L passeront dorénavant par le centre de Bernex et la route du Grand-Lancy (dès que celle-ci le permettra) jusqu'à la gare de Lancy-Pont-Rouge. La ligne S sera quant à elle prolongée du P+R Bernex jusqu'à Soral et Laconnex.

Les correspondances des lignes de bus avec les trains seront améliorées.

#### • *3.5.2. Ventes et service à la clientèle*

Un véritable effort de simplification doit être opéré durant le contrat de prestation 2011-2014 à l'attention des usagers. Qu'il s'agisse de système de vente, de communication ou de système d'exploitation, un rapprochement des préoccupations des usagers est indispensable.

##### • *3.5.2.1. Ventes*

Les objectifs de chiffre d'affaires 2011-2014 seront très ambitieux, ainsi, dans le but de les atteindre, il est prévu que le domaine « ventes, marketing et promotion » des TPG fasse évoluer son organisation de la façon suivante :

- en créant une unité « Service Center » ayant pour responsabilité de gérer le service après-vente des TPG et ayant pour rôle de nourrir l'unité marketing des suggestions/réclamations clients, afin d'améliorer la qualité des services;

- en redimensionnant le service « développement de marchés » afin que les collaborateurs TPG soient plus présents sur le terrain et améliorent l'accueil au sein des agences. Le volet « Grand Comptes » et le réseau des revendeurs seront également développés dans cette optique;
- en créant un poste dédié à 100% à l'Information Voyageurs, projet de première importance pour l'entreprise et thématique stratégique pour le développement et la facilité d'utilisation des transports publics.

#### • 3.5.2.2. *Billettique*

L'objectif du projet Billettique 2012 est de permettre aux clients de pouvoir voyager avec un seul titre de transport valable sur le bassin franco-valdo-genevois. Ce projet permettra la multimodalité grâce à un support de titre de transport, type carte sans contact, compatible entre les réseaux de l'arc lémanique et la Région Rhône-Alpes. Cela nécessite d'importants travaux d'études et de développements informatiques.

Ces nouveaux supports billettique permettront de charger plusieurs titres de transport différents (titres combinés, accès au Vélis', accès à l'autopartage, etc.) à partir d'internet ou des nouveaux distributeurs.

Le projet lancé lors du précédent contrat de prestation avance progressivement :

- des appareils de démonstration seront déployés sur le terrain faisant de 2011 et 2012 des années charnières pour les TPG;
- début 2013 (date de clôture prévisionnelle du projet), les clients pourront renouveler leurs abonnements sur Internet, ainsi que sur les distributeurs les plus équipés, et acheter des titres de transports valables chez d'autres opérateurs;
- entre 2013 et 2014, le remplacement des distributeurs embarqués sera effectué.

#### • 3.5.2.3. *Marketing*

Le mot « marketing » sous-entend l'étude précise du marché dans lequel l'entreprise évolue. C'est donc dans ce contexte que les équipes rattachées à cette activité continueront leurs recherches et les axant sur 2 principaux thèmes :

- le changement du système d'exploitation (concept des lignes), en identifiant les attentes et les besoins des clients (informations temps réel, transbordement, signalétique, etc.).
- l'information aux voyageurs au sens plus large.

- *3.5.2.4. Publicité et promotion*

TPG et Unireso, 2 marques avec des attentes et des positionnements différents :

- les TPG doivent apporter à leurs clients l'information, la simplicité, la relation, la qualité du service, etc. ;
- Unireso doit apporter des solutions de mobilité et de performance.

L'unité VMP continuera donc à orienter ses actions de publicité et de promotion en fonction de ces 2 typologies, avec comme objectif de fidéliser les clients acquis et de créer des occasions pour que les non-clients essaient les transports publics.

- *3.5.2.5. Informations voyageurs*

L'information aux voyageurs est une attente essentielle des clients, mais est également un enjeu important conduisant à la simplification de la consommation et donc à l'accès aux transports publics. Dès lors, l'unité VMP axera le développement de l'information aux voyageurs sur les objectifs suivants :

- donner la bonne information, au bon moment, au bon endroit, à la bonne personne;
- diffuser l'information en temps réel;
- développer les sites web de TPG et d'Unireso en améliorant les contenus et les fonctionnalités;
- améliorer la signalétique (plans de réseau, directions, revendeurs les plus proche, plans schématiques, etc.);
- disposer d'un service téléphonique 7 jours sur 7;
- bénéficier d'une formation continue des revendeurs.

- *3.5.2.6. Service Center*

Ce nouveau domaine, véritable centre de services tant interne qu'externe, prendra de l'ampleur au cours des prochaines années. Il sera dédiée à la gestion de la relation clients (téléphonique, rédactionnelle, etc.), mais sera également une source précieuse d'informations exploitables par toute l'entreprise pour l'amélioration continue de la qualité du service proposé.

- *3.5.3. Développement durable*

Depuis plusieurs années, des actions utiles sont menées par les TPG, visant à réaliser les objectifs d'entreprise œuvrant dans le respect d'un développement durable. Cependant, il est à souligner qu'un développement compatible avec le développement durable implique une mobilité également en accord avec l'environnement, c'est-à-dire une mobilité qui vise à améliorer la qualité de l'air, réduire l'émission des gaz à effet de serre, diminuer les nuisances liées au bruit, etc. Le transport public est ainsi aujourd'hui un élément fondamental dans la préservation de l'environnement : le coût annuel d'une voiture particulière est près de 20 fois supérieur à celui lié à l'utilisation des transports publics.

Durant la période 2007-2010, des efforts ont été effectués pour prendre en compte l'environnement. Plusieurs lignes de bus thermiques ont été remplacées par des lignes de tramway et de trolleybus (ligne 3 prolongée au Petit-Saconnex, ligne 7 à l'Hôpital, lignes 14 et 16 de Cornavin à Avanchets). Sur la période 2011-2014, les efforts vont être poursuivis dans ce sens. La part électrique, en places par kilomètre, du réseau proposé passera en effet de 51% en 2010 à 58% en 2014.

- *3.5.3.1. Environnement*

- *Pérenniser le tri des déchets*

Comme mentionné dans le chapitre 2.2.4.2, les TPG ont mis en place depuis plusieurs années un tri systématique des déchets. Le système mis en place rend entière satisfaction et les prestations sont en constante amélioration : le compactage des déchets, par exemple, sera renforcé dans le but de réaliser des économies tant financières qu'environnementales lors de leur transport.

- *Développer l'éco-conduite*

Toujours soucieux de consommer moins d'essence et, ce faisant, de diminuer notre part de gaz polluant sur la région genevoise, la formation éco-conduite va être reproposée. Les résultats obtenus lors du précédent contrat étant positifs (diminution de la consommation de carburant, préservation du système de freinage, diminution des excès de vitesse, etc.), de nouvelles modalités seront définies durant les années à venir.

- *Renouveler les véhicules les plus polluants*

Les différents constructeurs améliorent sans cesse les performances environnementales des véhicules (consommation réduite, solution de

véhicules hybrides, utilisation de carburant de synthèse, etc.). Il est donc important de trouver une bonne pratique en ce qui concerne la durée maximale d'utilisation des véhicules, qui outre la non-prise en compte des avancées technologiques, sont années après années plus polluants. La recherche d'un bon équilibre dans ce domaine est donc une priorité importante pour l'entreprise.

– ***Diminuer la consommation d'eau***

Après une première phase mise sur pied au travers de la constitution de centrales de récupération des eaux usées ont, il a été décidé de poursuivre les efforts dans ce domaine en sensibilisant l'ensemble des collaborateurs à une utilisation optimale de l'eau dans les gestes simples du quotidien.

• 3.5.3.2. *Social*

– ***Garantir la formation***

Dans le but d'attribuer les justes postes aux personnes compétentes, les TPG n'ont pas seulement créé un référentiel de compétences, mais bénéficient également d'une structure intégralement dédiée à la formation.

Dans le but de favoriser une meilleure coordination entre les différents centres de compétences et modules de formation, les ressources humaines ont décidé d'optimiser les méthodes. Ainsi, en additionnant les forces communes et la polyvalence des formateurs, les opportunités d'une uniformisation de l'apprentissage au sein de l'entreprise sera améliorée et aura un effet direct sur la motivation et l'engagement du personnel.

– ***Poursuivre la diffusion d'une culture d'entreprise***

Les TPG ont lancé en 2008 « S'engager et évoluer ensemble » (une démarche de responsabilisation et d'accompagnement de tous les collaborateurs permettant de comprendre le développement et l'évolution de l'entreprise). Le succès de ces ateliers ayant été notable (un 2<sup>e</sup> prix au concours du meilleur concept RH de l'année a également été obtenu), les TPG ont décidé de renouveler l'expérience et de continuer à promouvoir une culture d'entreprise éducative et participative.

– ***Revoir les statuts du personnel***

Une mise à jour du statut du personnel et de ses règlements (en intégrant les modifications légales, les accords intervenus depuis la dernière version, ainsi que les adaptations nécessaires suite à l'évolution du marché du travail et de l'environnement économique, social et politique des TPG), sera

effectuée durant la période 2011-2014, le but étant de disposer d'un statut répondant aux besoins actuels de l'entreprise et du personnel.

– ***Assurer une écoute proactive auprès de nos collaborateurs***

Une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs des TPG a été réalisée en 2009. Sur la base de cette première enquête et des mesures et plans d'actions qui en ont découlé, un second projet sera réalisé en 2011 visant à assurer un suivi et à garantir une proactivité dans les réponses à donner aux collaborateurs.

• ***3.5.3.3. Economique***

– ***Optimiser la structure de l'entreprise***

L'efficacité doit être recherchée en assurant une cohérence à tous les niveaux en :

- optimisant la chaîne de valeur;
- développant des synergies internes ainsi que la transversalité;
- plaçant le client au centre des préoccupations.

C'est, entre autres, par une simplification de la structure hiérarchique (adaptation aux macro-processus), une responsabilisation de chacun et une communication transparente que les TPG désirent atteindre cet objectif. Le positionnement et l'organisation de certaines unités devront donc faire l'objet d'une analyse, permettant d'établir des mesures appropriées.

– ***3.6. Nouveau système d'exploitation des tramways***

Au vu de l'importance de l'augmentation de l'offre, et donc des coûts d'exploitation, des analyses ont été menées pour améliorer la lisibilité du réseau des trams, en réduire les charges financières et garantir une bonne exploitation de ce réseau.

En effet, la multiplication des lignes de tram (9 lignes en 2014) et leur superposition sur certaines branches rendent la lisibilité difficile pour le client et le risque d'incident sur le réseau plus difficilement gérable et plus pénalisant pour le client.

La saturation des nœuds ferroviaires de Cornavin, Stand et Plainpalais (interfaces majeures du réseau), où les lignes se croisent, occasionne des restrictions de capacité aux carrefours, pénalisant autant le trafic individuel que les mobilités douces et les autres lignes des TPG.

Les difficultés de gestion du réseau tram (interdépendance des lignes entre elles aux nœuds principaux de Cornavin, Bel-Air et Plainpalais) ont des incidences sur les autres modes de transport, y compris sur les transports publics. Cet interlignage devient très complexe à mettre en pratique en raison du nombre élevé de branches de tram.

L'adéquation de l'offre à la demande devient difficile à garantir en raison de la fréquence uniforme pour toutes les lignes de tram (aujourd'hui 10 minutes). Augmenter l'offre revient à densifier la fréquence de toutes les lignes de tram ou alors à ajouter une nouvelle ligne entre deux branches. Or, les branches de Chêne, Carouge et Meyrin ont une fréquentation très largement supérieure au reste du réseau.

La vitesse commerciale devient plus difficile à améliorer avec le nombre élevé de lignes circulant selon un ordre prédéfini sur les branches. Leurs croisements aux nœuds ferroviaires pénalisent fortement la vitesse commerciale de ces lignes.

Une simplification du système d'exploitation a donc été décidée. Ce nouveau système d'exploitation permet de réaliser une augmentation des fréquences qui n'aurait pas été possible avec l'ancien système. Il repose sur un concept d'exploitation comprenant les trois lignes de tramways suivantes :

- 12: Moillesulaz – Bachet (fréquence 3 à 5 minutes);
- 13: Bachet – Lancy – Cornavin – Nations (fréquence 5 minutes);
- 14: Meyrin – Ponts-de-l'Île – Bernex (fréquence 3 à 5 minutes).

Une analyse de risques, conduite par les TPG, démontre la réelle pertinence de ce nouveau mode d'exploitation. D'ailleurs, c'est, à l'inverse, la poursuite de l'exploitation du réseau selon le concept des axes qui serait constitutive de risque.

Cette analyse a en effet mis en évidence les avantages suivants :

- meilleure maîtrise financière (baisse des charges estimée de l'ordre de 10%);
- meilleure utilisation du matériel roulant (convois de grande capacité, 320 places, sur la ligne 12, et convois de 240 places sur les 2 autres lignes);
- meilleure évolutivité du réseau ;
- amélioration ponctuelle de la vitesse commerciale;
- forte attractivité pour les nouveaux clients (plus de confort et de lisibilité).

Les inconvénients suivants sont ressortis :

- davantage de transbordements pour le client;
- changements des conditions de travail des conducteurs.

Globalement, les estimations démontrent que l'augmentation des flux de personnes changeant de tram est faible en regard des flux de voyageurs utilisant déjà les trams et des flux de piétons déjà présents dans ces interfaces, sans lien avec les transports collectifs. Sur la base des statistiques de fréquentation des trams et d'enquêtes, il apparaît que la part des transbordements, sur l'ensemble des déplacements, passera de 27% à 32% (à l'heure de pointe du soir). Il faut noter que le 90% du trafic voyageur attend la « bonne » ligne actuellement et que celle-ci circule à une fréquence de 10 minutes. Avec ce changement d'exploitation, les trams circuleront à une fréquence allant de 3 à 5 minutes selon les lignes. Il s'en suivra un temps d'attente nettement réduit pour cette clientèle.

A Plainpalais, le volume de personnes supplémentaires changeant de trams est estimé à environ 500 personnes par heure, en périodes de pointe, ce qui correspondra à environ 12 personnes par tram. Ces personnes en changement de tram représentent moins de 20% des flux observés sur l'interface de Plainpalais.

A Bel-Air, le volume de personnes supplémentaires changeant de tram est estimé à environ 1 100 personnes par heure, en périodes de pointe, ce qui correspondra à environ 20 personnes par tram. Le nombre de personnes en transbordement correspond à environ 25% de la totalité des flux de piétons recensés sur cette interface (y compris les piétons non concernés par les transports collectifs).

La hausse des transbordements n'implique cependant pas une augmentation de l'engagement des personnes en attente aux arrêts. Le nombre de personnes en attente dépend de la fréquence de passage de la « bonne » ligne. En effet, l'analyse de l'enquête Origines-Destinations (enquête OD de septembre 2007) montre que sur les axes desservis par deux lignes ou plus, qui offrent une double stratégie de déplacement, la très grande majorité des utilisateurs (> 90%) choisit d'attendre la « bonne » ligne offrant une liaison directe plutôt que de tenter de transborder à un pôle d'échanges.

Avec le réseau simplifié, c'est forcément la bonne ligne qui viendra en premier, d'où un temps d'attente moyen réduit. Le nombre accru de montées est donc compensé par les temps d'attente moindres.

De plus, là où le nombre de montées/descentes sera à priori plus important pour chaque convoi, comme à Bel-Air, les véhicules auront en moyenne une à deux portes de plus et donc une capacité d'embarquement

plus importante (convois trams de 53 m en 2011 remplaçant les plus petits convois actuels).

Ainsi, les interfaces de transbordement feront l'objet d'une attention particulière pour garantir la sécurité pour les cheminements piétons entre les arrêts de tram ou les espaces d'attente et minimiser ces cheminements. Par ailleurs, tous les modes de transports aux abords de ces interfaces, aussi bien les vélos que le trafic individuel, seront intégrés aux projets.

C'est pourquoi un très important travail est effectué pour améliorer la qualité des transbordements à Plainpalais et à Bel-Air. Ville, Etat et TPG travaillent ensemble sur ce projet. Des enquêtes et une modélisation 3D sont en cours de finalisation en vue de mieux visualiser ces transbordements et leurs impacts et ainsi trouver les solutions les plus adéquates pour que le système fonctionne de façon satisfaisante pour la clientèle des transports publics et pour les autres usagers des interfaces concernées.

Il est prévu que toutes ces modifications soient planifiées en concertation avec les principales associations actives dans le domaine de la mobilité.

L'analyse de ces données démontre que ces personnes supplémentaires en transbordement ne posent pas de problème particulier et que l'objectif sera bien de garantir la sécurité de leur cheminement et de leurs espaces d'attente par des aménagements adéquats.

### – 3.7. Nouveaux centres de maintenance, de remisage et d'exploitation

#### • 3.7.1 Considérations générales

Le développement des TPG, sous l'impulsion de l'Etat de Genève au travers des contrats de prestations successifs, a engendré et engendrera encore des besoins importants en matériel roulant ferroviaire et routier. La dernière livraison de 18 tramways a exigé, pour libérer de la place, des délocalisations d'autobus du dépôt du Bachet-de-Pesay à celui de la Jonction. A ce jour, les deux dépôts atteignent leurs limites de capacité.

Pour faire face à la croissance du parc de matériel roulant routier et ferroviaire, la construction de nouveaux centres de maintenance, de remisage et d'exploitation est donc indispensable. Dans cette perspective, un horizon plus lointain que celui 2014 doit impérativement être pris en considération afin de prendre en compte le développement ultérieur du réseau et de l'offre des TPG.

Les tableaux ci-dessous présentent les caractéristiques des différents véhicules TPG, ainsi que l'évolution des besoins depuis 1985, mise en exergue avec le taux de croissance annuel correspondant.

Nom	Abréviation	Capacité [places]	Longueur	Eq. ABA/TBA
Minibus	MB	15	6m	1/3
Midibus	MD	40	9m	1/2
Autobus	AB	70	12m	2/3
Autobus articulé	ABA	110	18m	1
Autobus double-articulé	ABAA	125	25m	4/3
Trolleybus articulé	TBA	110	18m	1
Trolleybus double-articulé	TBAA	125	25m	4/3

	1985	1996	2006	2010 <sup>(1)</sup>	2014 <sup>(1)</sup>	20XX <sup>(1)</sup> TB-basse	20XX <sup>(1)</sup> TB-haute
MB	-	2	3	6	8	-	-
MD	-	-	-	-	21	46	46
AB	117	92	53	54	62	-	-
ABA	56	128	167	161	209	294	263
ABAA	-	-	-	5	6	39	6
TB	12	-	-	-	-	-	-
TBA	63	73	92	80	91	56	87
TBAA	-	-	-	11	30	96	129
Total [éq. ABA/TBA]	205	263	295	300	403	553	553
Taux de croissance annuel du parc	-	2.3%	1.2%	0.4%	7.6%	5.4% <sup>(2)</sup>	5.4% <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> n'inclut pas les lignes sous-traitées (lignes D, F et Y)

<sup>(2)</sup> avec 2020 comme horizon 20XX

La flotte sur pneus des TPG va passer de 300 à 319 équivalents ABA entre 2010 et 2014 afin d'obtenir une mise à niveau de l'ensemble du parc en fonction de l'augmentation de l'offre. Cette augmentation implique un investissement important, ainsi qu'un accroissement significatif des besoins en stationnement. Cela étant, il est important de souligner que, quel que soit l'horizon défini, il sera nécessaire de prévoir une réserve d'environ

150 ABA/TBA par rapport au parc 2014 pour les besoins de remisage à long terme.

En ce qui concerne les tramways, dans le cadre de l'élaboration du PDTC 2011-2014, une réflexion sur le concept d'exploitation futur du réseau des tramways à l'horizon 2016 a été effectuée (voir chapitre 3.6). Il en ressort que les TPG devraient disposer de 17 tramways supplémentaires en décembre 2011, plus 11 véhicules en décembre 2012 et encore 18 véhicules en décembre 2016, soit 46 tramways supplémentaires au total.

Sachant que la livraison à Genève des 18 tramways entre le mois de septembre 2009 et le mois de mai 2010, a induit l'utilisation intégrale de la capacité de remisage du dépôt du Bachet-de-Pesay, il était indispensable pour les TPG d'engager au plus vite une démarche relative à la construction d'un second site de remisage et de maintenance journalière.

En conclusion, au vu de :

- la volonté politique de délocaliser les TPG de la Jonction
- l'augmentation du parc de véhicules routiers nécessaire à la mise à disposition de l'offre commandée par l'Etat de Genève ;
- l'impossibilité du site de la Jonction d'accueillir de nouveaux véhicules ;
- la saturation du centre de maintenance du Bachet-de-Pesay.

La réalisation de nouveaux sites d'accueil ainsi que la réalisation du centre de maintenance, de remisage et d'exploitation au lieu dit « En Chardon » sont devenus non seulement nécessaires, mais également urgente et prioritaire.

### • 3.7.2 *Délocalisation du centre de maintenance, de remisage et d'exploitation de la Jonction*

Les TPG disposent, depuis la création de la CGTE en 1889, d'un dépôt à la Jonction. Ce dépôt est aujourd'hui affecté aux trolleybus, ainsi qu'à une partie du parc autobus. Depuis le transfert d'actifs réalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2008, les TPG sont propriétaires des bâtiments et des installations, alors que les terrains, appartenant à l'Etat de Genève, leur sont concédés en droit de superficie. Ce droit s'éteindra le 30 juin 2038, mais une clause prévoit la possibilité d'une résiliation anticipée.

Constatant la volonté politique de réaffecter le site de la Jonction à d'autres activités d'une part, et les besoins croissants en matière de remisage et de maintenance du parc autobus d'autre part, l'Etat et les TPG ont engagé

une réflexion relative à la recherche d'un ou de plusieurs nouveaux sites de dépôt susceptibles de remplacer à terme celui de la Jonction.

Sur la base d'une analyse du territoire un certain nombre de sites potentiellement envisageables ont été identifiés et analysés pour délocaliser le dépôt de la Jonction. Malheureusement, il est apparu, déjà dans la phase de présélection des sites, qu'aucun des sites définis n'est en mesure d'offrir à lui seul une capacité de substitution suffisante. Ce sont donc au minimum la construction de deux nouveaux dépôts qu'il faut envisager pour assurer une délocalisation complète du site de la Jonction.

L'analyse des sites possible a été menée en tenant compte des critères suivants :

- le statut foncier et la situation du site;
- la disponibilité du site s'exprimant selon les critères suivants :
  - la disponibilité au sens propre;
  - la constructibilité du site;
  - l'absence de projets concurrents pouvant engendrer un recours;
  - la possibilité de coordination théorique avec d'autres projets sur le site.

Le travail se poursuit actuellement en vue de définir des sites susceptibles de pouvoir accueillir de nouvelles capacités de stockage et de maintenance pour la flotte des autobus et de trolleybus à l'horizon 2015-2018.

Dans l'immédiat, la priorité a été donnée à la construction d'un nouveau dépôt mixte tramways-autobus sur le site « En Chardon », déjà prévu depuis longtemps.

### • 3.7.3 Construction d'un centre de maintenance, de remisage et d'exploitation au lieu dit « En Chardon »

Le DAEL, devenu DCTI, a engagé dès 2001 une réflexion pour sélectionner l'emplacement d'un nouveau site de maintenance sur l'axe de l'extension des tramways, section Cornavin – Meyrin – CERN (TCMC). La conclusion de cette étude, terminée en 2003, a montré que le site situé au lieu dit « En Chardon » sur le territoire de la commune de Vernier était le plus approprié pour réaliser le projet de construction d'un centre de maintenance, de remisage et d'exploitation des tramways.



La construction de ce nouveau dépôt pour les véhicules routiers des TPG résultent de la concomitance de trois besoins :

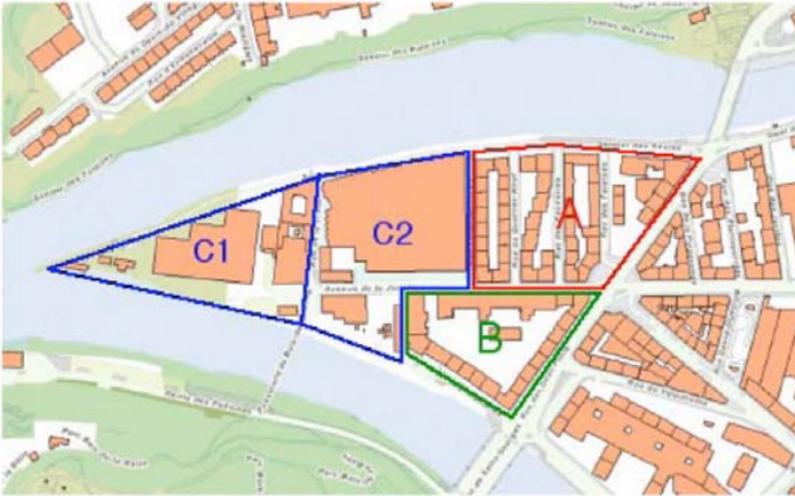
- l'augmentation du parc de tramways qui exige de libérer de la place occupée par des autobus au Bachet-de-Pesay;
- l'augmentation du parc de trolleybus et d'autobus pour répondre aux besoins résultants des contrats de prestation successifs;
- la volonté du Conseil d'Etat de libérer progressivement le site de la Jonction en plusieurs étapes dont la première fin 2013 pour la « pointe de la Jonction » qui est occupée aujourd'hui par des autobus.

Les besoins à court terme, liés à l'augmentation programmée de l'offre, exigeront l'acquisition de 19 équivalents ABA pour l'extension de l'offre en sus du remplacement de la flotte existante. Un appel d'offres a été lancé en 2010, la livraison interviendra en 2012 au plus tôt et s'étalera jusqu'en 2014. Cela devrait conduire à un parc total de 319 équivalents ABA à fin 2014.

En ce qui concerne les besoins à long terme, l'augmentation prévue du parc, au-delà de l'horizon 2014 jusqu'à un horizon 20XX est de l'ordre de 150 véhicules équivalents ABA.

Enfin, les besoins liés à la libération du site de la Jonction suivent les échéances suivantes :

- A fin 2013, il s'agirait de libérer le périmètre C1, soit 121 équivalents ABA.
- Fin 2015, le périmètre C2 serait à libérer, soit 134 équivalents ABA/TBA.



Ainsi, sous la pression des délais de mise à disposition et au vu des considérants évoqués au chapitre 3.7.1, la stratégie retenue est la réalisation à « En Chardon » d'un dépôt d'autobus, combiné avec le centre de maintenance secondaire pour tramway. Cette décision mettrait à profit des réserves de capacité temporaires pour accueillir des autobus en attendant l'achèvement des livraisons de tramways programmé.

Ce centre d'entretien et de maintenance représente un investissement pour les TPG de l'ordre de 150 millions de francs, qui se traduit sur la période du contrat par un impact sur les charges des TPG qui se décompose de la manière suivante pour les charges de fonctionnement du site :

(millions de francs)

Personnel supplémentaire	8,4
Frais d'entretien bâtiments	4,1
Coûts transports improductifs (haut-le-pied)	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>15,2</b>

A noter par ailleurs qu'un projet de loi spécifique est déposé pour allouer une subvention d'investissement aux TPG pour réaliser ce nouveau dépôt, afin de les dédommager des effets financiers d'une résiliation anticipée du droit de superficie du terrain de la Jonction.

### – 3.8. Matériel roulant

Comme décrit au chapitre « 2.2.2. Matériel roulant et domaine technique », l'évolution du parc des véhicules est conditionnée par les objectifs suivants :

- maîtrise économique;
- amélioration de la disponibilité;
- amélioration de la fiabilité;
- respect de l'environnement;
- amélioration du confort et de l'information client.

Durant la période 2011-2014, les TPG envisagent la révision de la composition de leurs parcs de véhicules de sorte à entrer dans ce cadre de développement continue et maîtrisé.

### – Maintenance des véhicules

#### Maintenance des véhicules TPG 2002-2014

	2002	2006	2010	2014
Km total véhicules TPG (trams/bus/trolleys)	13'932'915	15'890'932	18'705'000	22'189'455
Nbr de collaborateurs technique <sup>1</sup>	262	261	256	296
Nbr de véhicules hors sous traitant	324	368	379	430
Nbr de collaborateurs technique/100'000km	1.88	1.64	1.37	1.33
Amélioration de la productivité du personnel	100%	113%	127%	129%
Km/véhicule/an	43'003	43'182	49'354	51'603
Amélioration de la productivité des véhicules	100%	100%	115%	120%
Part de l'énergie électrique 100% renouvelable dans l'offre globale TPG	46%	48%	51%	58%

<sup>1</sup> hors logistique et développement

Une meilleure utilisation du matériel roulant et une réorganisation majeure du domaine technique ont permis d'améliorer très fortement la productivité. En particulier, des mesures de réorganisation du travail et des regroupements intervenus entre 2007 et 2009 ont permis d'obtenir des résultats au-delà de la norme. L'examen du tableau ci-dessus permet également de comprendre que le niveau du nombre de collaborateurs par rapport au nombre de kilomètres parcourus entre 2010 et 2014 reste stable, malgré le saut structurel à assurer avec l'ouverture du centre d'exploitation au lieu-dit « En Chardon » nécessitant le déploiement d'une équipe de base.

A noter que le nombre de kilomètres parcourus par véhicule et par an augmente aussi durant la période 2010-2014. Cette amélioration est liée à la modernisation de la flotte et la diminution de la réserve théorique limitée volontairement à 10%. L'amélioration de l'impact sur l'environnement est également un facteur important. Elle se caractérise par une part de véhicules non polluants passant de 46% à 58% entre 2002 et 2014.

### – *Renouvellement du parc autobus*

Les séries de véhicules Mercedes de 1988 et de 1992 auraient dû être renouvelées dès 2003 puis en 2007. Cependant, les investissements consacrés aux tramways durant les mêmes périodes ont repoussé le tout, faisant de ces séries, le parc de véhicules le plus ancien en Suisse. C'est ainsi que les TPG ont prévu le remplacement de ce parc durant la période 2011-2014.

De manière plus précise, le renouvellement de ces véhicules permettra :

- de limiter les coûts de maintenance en matière et de main d'œuvre d'environ 1,4 million de francs par an. A noter que le montant nécessaire pour une remise à niveau des anciens autobus, permettant une exploitation sur 4 ans, a été devisé à 11,5 millions pour 89 véhicules; investissement qui serait indispensable pour atteindre le niveau de productivité prévu durant la période 2011-2014.
- de gagner 3 à 4 véhicules à l'acquisition par diminution de la réserve soit environ 2 millions;
- d'améliorer considérablement le confort et l'accessibilité des véhicules. Le confort de conduite, l'accès par plancher bas, une rampe PMR, la climatisation et un niveau d'émission sonore bien plus faible sont quelques-unes des améliorations en question. La vidéosurveillance de série sur ces nouveaux autobus est également un moyen efficace de renforcer le sentiment de sécurité des passagers, ainsi que celle des conducteurs.
- de préserver plus de 1 million de francs de rétrocession taxe carburant par an. En effet, les anciens autobus bénéficiant de la norme Euro 0 (en comparaison avec les nouveaux véhicules qui sont certifiés de la norme Euro 5) ne pourront plus bénéficier de la rétrocession dès le 1<sup>er</sup> janvier 2011;
- de diminuer drastiquement les émissions polluantes; soit vingt fois moins de particules fines et huit fois moins de dégagements de NOx (principaux polluants en zone urbaine) seraient en effet déversés dans l'air.

## Caractéristiques énergétiques du parc des autobus TPG

Année 2009		Age en années	Valeur en gr/KW-heure			Consommation L/100	Rétrocession
			Nombre de véhicules	Particules fines	NOx		
Autobus	Anciens	22	Euro 0	0.40	15.8	41	0.3 CHF/lt
	Nouveaux	2	Euro 6 EEV	0.02	2.0	46	0.686 CHF/lt
Autobus articulés	Anciens	22-18	Euro 0-1	0.40	15.8	60	0.3 CHF/lt
	Nouveaux	2	Euro 6 EEV	0.02	2.0	61	0.686 CHF/lt

## **Renouvellement du parc des trolleybus**

Comme pour les autobus, la période 2011-2014 se caractérise pour les trolleybus par un renouvellement important de la flotte. En effet, les véhicules des anciennes séries à plancher haut sont difficiles d'accès et sans climatisation; démunis de vidéosurveillance, ils peuvent difficilement être affectés à des courses de minuit. Les véhicules des nouvelles séries sont, eux, climatisés, à plancher bas, munis de caméras de surveillance, etc., et représentent donc un attrait plus qu'évident dans la poursuite du développement durable.

En résumé, voici les bénéfices qu'apporte ce renouvellement :

- limitation des coûts de maintenance en matière et main d'œuvre d'environ 0,5 million de francs par an;
- gain de 5% de réserve soit 4 véhicules à l'acquisition par diminution de la réserve (ce qui représente env. 6 millions de francs);

## Caractéristiques du parc des trolleybus TPG

		Situation au 01.01.2010			Données 2009		
		Age en années	Nombre de véhicules	Sorties aux heures de pointe	Taux de réserve théorique	km/an	Coût/km
Trolleybus articulés	S33	28	12	10	16%	26'804	1.32 CHF/km
	S34	22	18	16	11%	34'206	1.74 CHF/km
	S36	18	10	8	16%	42'967	1.22 CHF/km
	Nouveaux S37	5	38	32	15%	56'973	0.99 CHF/km
Trolleybus double articulés	Nouveaux S38	4	10	9	10%	53'139	0.76CHF/km

## ***Evolution du parc des tramways***

L'extension du réseau répondant aux ambitions du PDTC 2011-2014 et la réalisation des travaux du TCMC et du TCOB, ont poussé les TPG à passer une nouvelle commande de 32 tramways de grande capacité. Ces nouveaux véhicules, commandés en avril 2010, sont fabriqués en Suisse par l'entreprise Stadler. Ils mesurent 44 mètres de long pour 2,30 mètres de large, offrent 261 places (dont 88 assises) et bénéficient de toutes les technologies d'avant-garde.

Pour ce qui concerne la livraison, elle sera échelonnée sur toute la période 2011-2014 : les 7 premiers véhicules seront livrés fin 2011, puis 19 autres fin 2012 et finalement les derniers fin 2014.

A noter que, comme le démontre le tableau ci-dessous, l'acquisition de 32 tramways représente 27% du parc total des TPG :

### Evolution parc des tramways TPG

	Année d'acquisition	Parc existant	Extension de l'offre	Parc tramways
Tramways 22m	1988	24	-	24
Tramways 31m (modifiés 1995)	1988	22	-	22
Tramways 43m	2006	21	-	21
Tramways 43m	2009-2010	18	-	18
Tramways 44m	2012-2014	-	32	32
<b>Totaux</b>		<b>85</b>	<b>32</b>	<b>117</b>
		<b>73%</b>	<b>27%</b>	

Pour ce qui concerne les 46 anciens tramways âgés de 22 ans, ces derniers sont actuellement (et depuis 3 ans) révisés dans les ateliers des TPG. Cette révision appelée « mi-vie », qui sera terminée début 2011, permet de renouveler les équipements électroniques, de moderniser l'identité visuelle et l'aménagement intérieur, mais également d'améliorer le confort des passagers et l'isolation par la pose de vitrage athermique.

#### **– 3.9. Evolution 2002-2014 de l'effectif**

L'augmentation de l'offre va forcément de pair avec une évolution du besoin en personnel. S'il apparaît évident que chaque véhicule supplémentaire mis en service nécessite un conducteur, il est parfois difficile de comprendre les impacts que cela peut avoir sur le personnel de soutien, tant technique qu'administratif.

Ainsi, vu les objectifs ambitieux de croissance décrits dans ce document, les TPG devront, pour couvrir la période, revoir leur effectif à la hausse en se basant sur l'expérience des précédents contrats (bien que ces derniers présentaient une augmentation d'offre inférieure à celle annoncée pour la période 2011-2014).

#### **– Personnel technique**

Comme mentionné plus haut, une meilleure utilisation du matériel roulant et une organisation adaptée du domaine technique ont permis d'améliorer très fortement la productivité. Cependant, l'effort de rationalisation et de

réorganisation étant fait, il s'agit maintenant de maîtriser la gestion des nouveaux projets, comme la construction du nouveau dépôt de trams au lieu-dit « En Chardon », et des véhicules récemment commandés.

C'est ainsi que 40 nouveaux collaborateurs seront nécessaires au domaine technique pour assurer l'exploitation du centre d'« En Chardon » et la maintenance de 51 nouveaux véhicules (ce qui représente la plus forte progression depuis l'établissement des contrats de prestations). Malgré cela, le ratio de personnel technique par km offert (indicateur de productivité) continue de progresser :

	2002	2006	2010	2014
Nbr de collaborateurs technique <sup>1</sup>	262	261	256	296
Nbr de collaborateurs technique/100'000km	1.88	1.64	1.37	1.33
Amélioration de la productivité du personnel	100%	113%	127%	129%

<sup>1</sup> hors logistique et développement

L'évolution prévue avec celle du besoin global des TPG en personnel montre une proportion stable, voire à la baisse, et démontre (une nouvelle fois) la capacité du domaine à rationaliser ses besoins, tout en ayant pour objectif la maîtrise de la croissance définie, et ce malgré le besoin de disposer de 40 collaborateurs supplémentaires pour le dépôt « En Chardon ».

	2002	2006	2010	2014
Nbr de collaborateurs technique <sup>1</sup>	310	285	297	346
Nbr de collaborateurs total TPG	1356	1486	1626	1894
Part de collaborateurs du domaine technique	22.9%	19.2%	18.3%	18.3%

<sup>1</sup> avec logistique et développement

### – *Personnel administratif*

Pour ce qui concerne le domaine administratif, les données et les arguments sont les mêmes. Les TPG auront en effet besoin de 60 nouveaux collaborateurs pour assurer les 35% d'offre en plus. Bien que, à priori, ce chiffre puisse paraître important, il convient de le mettre en rapport, comme fait pour le domaine technique, avec le nombre total de collaborateurs des TPG dans le but d'obtenir un ratio plus significatif :

	2002 <sup>1</sup>	2006	2010	2014
Nbr de collaborateurs administratifs	118 (137)	170	169	196
Nbr de collaborateurs total TPG	1356	1486	1626	1894
Part de collaborateurs administratifs	8.7% (10.1%)	11.4%	10.4%	10.3%

<sup>1</sup> sans approv. et service horaires, 19 postes

Les TPG maintiennent une part de collaborateurs administratifs proportionnelle, voire légèrement inférieure, à celle proposée dans les précédents contrats de prestations. Une stabilité qui, mise en relation avec l'évolution de l'offre depuis 2002, démontre l'augmentation de l'efficacité de cette unité de soutien, alors que les tâches, les prestations de service et les contraintes administratives mêmes n'ont cessé de croître.

Le tableau ci-dessous récapitule, par domaine d'activité, les actions mises en place, qui témoignent de ce gain de productivité :

Systèmes d'Information et Télécommunications (SIT)	Création d'un domaine d'activités SIT <ul style="list-style-type: none"> <li>amélioration de l'info clients</li> <li>bomes</li> <li>enquêtes</li> <li>amplitude des horaires véhicules le week-end jusqu'à 3 heures du matin</li> <li>informatique embarquée</li> <li>sécurité informatique</li> </ul>
Ventes, Marketing et Promotions	<ul style="list-style-type: none"> <li>IMU et SRC : ouverture 6 jours sur 7</li> <li>recouvrement contentieux – constats CTT</li> <li>augmentation du nombre de constats</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestion d'environ 1900 personnes en 2014 (contre 1356 en 2002)</li> <li>gestion administrative des dossiers</li> <li>gestion des visites médicales obligatoires</li> <li>formation des conducteurs (OACP, SARI, Phoenix)</li> <li>Formation réseau et permis plus complexe et exigeante en 2014 qu'en</li> </ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>CTT – nouvelle LOST (loi sur la sécurité dans les transports)</li> <li>augmentation de l'offre</li> <li>planification des conducteurs</li> <li>adaptation nombre de CTT</li> </ul>
Finances et gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>entrée en vigueur des normes IPSAS</li> <li>comptabilité de TPG-Publicité</li> </ul>
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>nouvelle gouvernance d'entreprise en 2007/2008</li> <li>deux auditeurs internes supplémentaires</li> </ul>
Direction générale	<p>SQSEP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>certification ISO 9005, ISO 14001 et OHSAS 18001</li> <li>normes de sécurité MSST</li> <li>processus – procédures – projets</li> <li>rapports – statistiques – fournir en permanence à l'Etat et aux institutions</li> <li>observatoire du risque</li> </ul> <p>Juridique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>cas toujours plus complexes</li> <li>accidents – offre</li> <li>procédure achats marchés publics</li> <li>contrats – conventions – fournisseurs – sous-traitants</li> </ul> <p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mise en place d'une véritable structure de communication</li> <li>amélioration de la communication institutionnelle</li> <li>renforcement de la communication interne</li> </ul>
Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>centre de maintenance « en Chardon »</li> <li>augmentation du parc véhicules</li> <li>technologie véhicules</li> </ul>
Développement et Ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> <li>infrastructures et travaux plus importants et plus fréquents</li> <li>achat de véhicules</li> <li>élaboration plus complexe des horaires et des tournées du personnel de projet « en Chardon » et délocalisation de la Jonction</li> </ul>

### – *Personnel d'exploitation*

Enfin, pour ce qui concerne le personnel d'exploitation, les TPG auront besoin de 160 nouveaux conducteurs sur la période quadriennale, ce qui en

portera le nombre total à 1167 en 2014 par rapport aux 1007 conducteurs en 2010. Cet important besoin est justifié par l'augmentation significative de l'offre prévue sur la période.

Parallèlement, les TPG devront également adapter leur nombre de contrôleurs des titres de transport en engageant 13 nouveaux collaborateurs. Naturellement, une telle évolution nécessite également l'ajustement du nombre de managers du personnel roulant, ainsi que des services de soutien à l'exploitation, tels que la planification des conducteurs, la régulation centralisée du trafic ou encore les surveillants du réseau (pour n'en citer que les exemples les plus importants). 18 collaborateurs seront engagés dans cette optique.

Au final, il est intéressant de relever que la proportion du personnel d'exploitation par rapport au nombre total d'employés TPG ne cesse de croître, mais, malgré la plus grande variabilité de ce domaine à l'évolution de l'offre, elle reste relativement stable de 2010 à 2014 :

	2002	2006	2010	2014
Nbr de collaborateurs exploitation	928	1031	1160	1352
Nbr de collaborateurs total TPG	1356	1486	1626	1894
Part de collaborateurs exploitation	68.4%	69.4%	71.3%	71.4%
Augmentation de l'offre	-	27%	23%	35%

### – 3.10. Evolution financière 2011-2014 des TPG

Le chiffrage du plan financier pluriannuel (PFP) 2011-2014 repose sur un travail en commun entre les TPG et la DGM. L'ensemble du processus a été placé sous la tutelle d'un comité de pilotage présidé par le DIM.

#### • 3.10.1. Plan d'investissements

Les TPG estiment un besoin d'investissements 2011-2014 à hauteur de 393 millions de francs (hors acomptes de 40 millions payés en 2010 pour la commande des 32 trams et activation de la 2<sup>e</sup> option pour des trams supplémentaires de 55 millions, prévue pour 2014-2015).

Les chiffres du plan d'investissement sont établis à la date de l'engagement, avec les immobilisations et les frais de fonctionnement activables. Il s'agit donc de coûts complets, hors TVA, avec inclusion de la REDIP (réduction de l'impôt anticipé en fonction du taux de subventionnement de l'entreprise).

## Plan d'investissements 2011 - 2014

<b>BUDGET INVESTISSEMENTS</b>				
ENGAGEMENTS	PFP 2011	PFP 2012	PFP 2013	PFP 2014
<b><u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</u></b>	<b><u>247'468'853</u></b>	<b><u>19'980'003</u></b>	<b><u>103'133'776</u></b>	<b><u>6'067'301</u></b>
<b>Terrains, Bâtiments &amp; Installations Fixes</b>	19'347'800	12'075'000	5'990'000	3'815'000
- Bâtiments	7'262'800	10'800'000	4'965'000	2'340'000
- Installations Fixes	12'085'000	1'275'000	1'025'000	1'475'000
<b>Equipements, Machines &amp; Autres Immobilisations</b>	4'061'050	2'687'000	2'675'775	1'302'300
<b>Véhicules &amp; leurs équipements</b>	224'060'003	5'218'003	94'468'001	950'001
- Autobus	50'860'000	0	0	0
- Trolleybus	36'250'000	0	13'750'000	0
- Tramways	136'000'000	2'268'000	79'268'000	0
- Equipements Embarqués	800'003	2'800'003	800'001	800'001
- Véhicules de Service	150'000	150'000	650'000	150'000
<b><u>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</u></b>	<b><u>8'040'820</u></b>	<b><u>3'365'070</u></b>	<b><u>4'161'070</u></b>	<b><u>526'070</u></b>
<b>Systèmes d'Informations &amp; Télécommunications</b>	8'040'820	3'365'070	4'161'070	526'070
<b>TOTAL</b>	<b>255'509'673</b>	<b>23'345'073</b>	<b>107'294'846</b>	<b>6'593'371</b>
<b>CUMUL</b>	<b>255'509'673</b>	<b>278'854'746</b>	<b>386'149'592</b>	<b>392'742'963</b>
<b>REPORT BUDGETS 2007 ET ANTÉRIEURS</b>				
<b><u>TOTAL GENERAL CUMULÉ</u></b>	<b><u>255'509'673</u></b>	<b><u>278'854'746</u></b>	<b><u>386'149'592</u></b>	<b><u>392'742'963</u></b>

Dans le détail, voici les principaux besoins d'investissements par rubrique:

### Bâtiments – 25,4 millions de F

Le montant de 25,4 millions se répartit entre un projet d'installation d'une centrale photovoltaïque sur le toit du centre de maintenance au Bachet (7 millions) et divers autres projets de maintenance du bâtiment du Bachet. A savoir que le coût d'amortissement et de financement de la centrale photovoltaïque, estimé à 500 000 F par an, sera entièrement compensé par le produit de la vente d'énergie solaire.

Ce montant n'inclut pas les 150 millions de francs pour le centre de maintenance trams et autobus au lieu-dit « En Chardon », car ce dépôt fait l'objet d'un projet de loi spécifique et il ne prévoit rien pour le remplacement du centre de maintenance de la Jonction.

### Installations fixes – 15,8 millions de F

Cette rubrique inclut pour 11,9 millions le solde du projet billettique, c'est-à-dire le renouvellement des 700 distributeurs de billets des TPG, ainsi

que divers projets d'améliorations de l'information voyageurs pour 3,9 millions.

### **Equipements, machines et autres immobilisations – 10,7 millions de F**

Ce poste comprend les investissements permettant renouvellement des équipements, des machines et d'autres immobilisations (y compris tout le hardware informatique).

### **Véhicules – 324,7 millions de F**

Ce montant inclut la commande de trams du fournisseur Stadler (218 millions pour la commande des 32 trams et l'activation de la 1<sup>re</sup> option de 14 trams supplémentaires prévue pour 2014-2015, hors acompte de 40 millions payé en 2010). Le solde sert au renouvellement des autobus de l'ancienne série Mercedes et de certains trolleybus, selon explications du chapitre 3.8.

### **Immobilisations incorporelles – 16,1 millions de F**

Cette rubrique contient la partie software des projets informatiques, notamment dans le domaine de la régulation des véhicules, de la planification des conducteurs, de l'information aux voyageurs et de la gestion administrative.

- *3.10.2. Comptes de fonctionnement*

Les chiffres présentés pour les années 2011 à 2014 ont fait l'objet d'une consolidation intégrant notamment la société TPG Pub, alors que le budget 2010 apparait non consolidé selon le principe adopté pour le PFP 2007-2010.

		Consolidation			
En kCHF	Budget 2010	PFP 2011	PFP 2012	PFP 2013	PFP 2014
Revenus de Transports	129'364	135'280	142'492	148'199	154'230
Contributions cantonales	178'150	193'726	212'904	221'358	231'533
Contributions de la Confédération	8'670	8'700	8'700	8'700	8'700
Contributions communes et tiers	4'162	4'132	4'132	4'132	4'132
Produits d'Exploitation Divers	8'773	12'352	12'673	13'234	14'260
<b>Total Produits d'Exploitation</b>	<b>329'119</b>	<b>354'190</b>	<b>380'901</b>	<b>395'623</b>	<b>412'854</b>
Frais de Personnel	201'771	208'252	218'834	224'908	233'016
Frais de véhicules	29'700	26'361	27'692	28'803	30'561
Frais de bâtiments	17'895	18'088	19'768	20'368	20'368
Sous traitance	22'215	21'793	25'676	26'860	31'064
Sous traitance Lignes GLCT	6'079	10'242	10'242	10'242	10'242
Autres Charges d'exploitations (hors DCTI)	15'027	17'395	18'374	19'097	19'865
Amortissements	32'000	38'100	41'951	46'262	48'798
Pertes sur constats et débiteurs	1'250	1'392	1'457	1'500	1'500
<b>Total Charges d'Exploitation</b>	<b>325'937</b>	<b>341'624</b>	<b>363'994</b>	<b>378'040</b>	<b>395'415</b>
<b>Résultat Financier</b>	<b>-14'481</b>	<b>-15'481</b>	<b>-17'992</b>	<b>-17'583</b>	<b>-17'439</b>
<b>Résultat de l'Exercice</b>	<b>-11'299</b>	<b>-2'915</b>	<b>-1'085</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

a) **Les produits d'exploitation** - 413 millions de francs en 2014, soit

+ 25,4% entre 2010 et 2014 se composent comme suit :

- les **revenus de transports Unireso** : ce chiffre provient directement d'Unireso et est basé d'un côté sur l'hypothèse d'une forte réponse des ventes à la croissance de l'offre (équivalente à un ratio de 0,5 par rapport à l'augmentation de l'offre) et d'autre part sur une hausse tarifaire de 6,6% appliquée en décembre 2010;
- les **revenus de transport TPG** incluent les services de navettes lors de manifestations, ainsi que les billets combinés. Ce chiffre connaît également une forte augmentation de + 20% entre 2010 et 2014;
- les **produits du contrôle des titres de transport** présentent une augmentation de l'ordre de 16%, due aux renforts de contrôles prévus d'une part et à l'introduction de la récidive (prévue pour 2011) qui devrait baisser le taux de fraude d'autre part;
- les **contributions cantonales monétaires** augmenteront de 13,1 millions de francs en moyenne par année pour atteindre 218,6 millions en 2014 (dont 4,4 millions pour compensation des surcharges liées au transfert d'actifs qui a lieu en 2008). L'indemnité pour manque à gagner de la communauté tarifaire CTI, estimée par Unireso en fonction de l'évolution des produits de transport est incluse;
- les **contributions cantonales non monétaires** contiennent les montants pour les droits d'utilisation des infrastructures réseau et ceux pour les

droits de superficie des terrains à la Jonction et au Bachet. Le montant retenu a été calculé par le DCTI. Il n'y a toutefois pas d'effets sur le résultat ou sur la contribution monétaire, car le montant est compensé intégralement par une charge équivalente;

- les **contributions de la Confédération** restent stables à leur niveau du budget 2010. En effet, la baisse attendue au niveau de la contribution fédérale pour le trafic régional sera compensée par une augmentation de la rétrocession de la taxe sur le carburant, liée au kilométrage et par conséquent de la consommation de carburant accrue des autobus;
- les **contributions des tiers** restent stables par rapport à 2010 pour ce qui concerne le GLCT (contrat de 7 ans pour les lignes D, F et Y), alors que les **contributions des communes** ont été mises à zéro. En effet, selon la définition de l'offre de base dans la loi, les lignes cofinancées sont à présent incluses dans l'offre de base;
- les **produits d'exploitation divers** regroupent la redevance de TPG Pub SA (en hausse de 47% par rapport au budget 2010), les activations de la main d'œuvre TPG dans les projets d'investissements et les refacturations de travaux aux assurances et tiers. Le fait de présenter des chiffres consolidés pour 2011-2014 apporte un supplément de 3,7 millions de francs de produits en 2014 (sans impacts sur le résultat, car compensé par des charges de même montant).

**b) Les charges d'exploitation** - 395 millions de francs, soit + 21,3% entre 2010 et 2014 se compose comme suit :

- les **frais de personnel** ont été estimés sur la base du besoin en heures de conduite (heures productives), ainsi que sur les kilomètres/véhicules (pour la maintenance). Les effectifs ont par la suite été estimés poste par poste et validés par la direction générale. L'augmentation des postes hors conduite est alors très inférieure à la forte augmentation d'offre prévue à 35% entre 2010 et 2014 (voir chapitre 3.9). Il est à souligner que les mécanismes du statut TPG (+1%/an) sur la base des coûts réels 2008 ont déjà été pris en compte dans les calculs. En revanche, l'indexation des salaires par le renchérissement n'est pas incluse. A noter que les chiffres consolidés 2011-2014 considèrent les salaires du personnel des TPG Pub (1,2 million de francs en 2014);
- les **frais de véhicules**, tout comme les frais de personnel, ont été calculés sur la base des données kilométriques et du nombre de véhicules. Les bénéfices du renouvellement du parc ont, ici, été intégrés, notamment dans le choix des taux kilométriques d'entretien. Pour ce qui concerne la consommation d'électricité, les estimations se sont basées sur les données

décrites dans le contrat liant les TPG aux SIG, alors que pour la consommation de carburant, un prix moyen de 1,50 F/litre a été utilisé (voir chapitre 3.8);

- les **frais de bâtiments et installations fixes** augmentent à partir de 2012 avec la mise en exploitation du nouveau centre d'exploitation d'« En Chardon ».
- les **charges de sous-traitance** reste à environ 8% du total des charges, impliquant une forte augmentation du montant nominal de la sous-traitance de 40% (ou 8,9 millions de francs) entre 2010 et 2014.
- les **autres charges d'exploitation** augmentent de 32% (ou 4,8 millions de francs) entre 2010 et 2014. Hors effet consolidation, l'augmentation n'est que de 16% (ou 2,4 millions de francs), taux inférieur à l'augmentation de l'offre.

### c) Les amortissements

Les amortissements augmentent très fortement entre 2010 et 2014 de + 52,5% (ou + 4,2 millions de francs par an en moyenne). Cette augmentation est directement liée aux importants investissements prévus durant la période, selon explications au chapitre 3.10.1.

#### • 3.10.3. Résultat financier

Une évolution négative de – 20,4% (ou - 0,7 million de francs par an) entre 2010 et 2014 est prévue. Cette forte augmentation des charges financières est liée à l'importante enveloppe d'investissements qui doit être entièrement financée par les TPG sur les marchés financiers, à un taux moyen annuel d'emprunt estimé à 3,5% de la dette.

#### • 3.10.4. Ratios financiers

Le **ratio coûts/offre** est estimé à 0,116 F/PKR pour 2014, ce qui représente une diminution de 6,2% par rapport à 2010. Ce résultat met en exergue la volonté des TPG d'accroître leur efficacité en termes de gestion pour continuer à répondre aux exigences ambitieuses du contrat de prestations.

Le **ratio des contributions cantonales** reste proche de l'objectif des 50%. Elle se situe entre 52,3% en 2011 et 54,1% en 2014. Sans les charges de fonctionnement liées au dépôt d'« En Chardon », ce ratio avoisinerait les 53% en 2014.

Le **taux de couverture globale** est le miroir du ratio des contributions cantonales. Il présente donc une légère baisse en fin de contrat expliquée par les mêmes arguments que ceux décrits ci-dessus. Il s'élèverait en 2014 à 46,51%.

- *3.10.5. Conclusion*

Le plan financier pluriannuel, basé sur l'objectif de croissance de l'offre de + 35% décrit dans le plan directeur des transports collectifs présente pour l'année 2014 une augmentation importante de la contribution cantonale à verser pour pouvoir équilibrer les charges et les produits.

Ceci est notamment dû aux investissements importants, qui grèvent les comptes de fonctionnement au travers des amortissements et des charges de financement. De plus, les produits de transport, malgré une croissance prévue de + 19,2%, ne sont pas suffisants pour couvrir proportionnellement l'augmentation prévue des charges.

D'autres éléments sont également à considérer pour expliquer cette augmentation importante des contributions cantonales :

- déficit du compte de fonctionnement de 11,3 millions de francs déjà en 2010, année de référence du nouveau PFP;
- intégration de 4,4 millions de francs de la compensation des charges du transfert d'actifs dans la subvention cantonale;
- surcoût d'environ 15,2 millions de francs en charges de fonctionnement (personnel, bâtiments, etc.) sur les 4 ans découlant du nouveau dépôt « En Chardon ».

Par ailleurs, dans le cadre de la préparation de ce contrat de prestations, divers scénarios ont été examinés et n'ont pas été retenus. Ils sont présentés dans le chapitre suivant.

- *3.11 Scénarios financiers alternatifs*

Ce contrat de prestation résulte d'une succession de choix : offre commandée, hypothèses financières, niveaux des investissements, tarifs, intégration de divers risques (carburant, énergie) etc. Il tient compte également de diverses contraintes : niveau des dépenses publiques, législation fédérales, avancement des projets d'aménagement, des travaux d'infrastructures etc. Les paragraphes suivants visent à présenter les choix opérés, les hypothèses retenues et les alternatives envisageables.

- *3.11.1 Eléments non-intégrés au contrat de prestations*

Un certain nombre d'éléments n'ont pas été pris en compte dans ce contrat de prestations et donc dans son chiffrage. Il peut s'agir d'éléments contextuels indépendants ou d'éléments en lien avec l'offre commandée non retenus.

#### Impact de la loi fédérale sur le travail

L'introduction de la loi fédérale sur le service de sécurité des entreprises de transport (LOST) et l'application qui sera définie par ordonnance, nécessitera vraisemblablement l'engagement d'environ 15 à 20 collaborateurs supplémentaires, ce qui provoquerait une augmentation de la charge des frais de personnel entre 1,5 et 2 millions de francs. Les conséquences de cette loi n'ont pas encore été intégrées dans la construction financière du contrat de prestations. Il en est de même pour les modifications qui pourraient intervenir en cours de contrat, dans le cadre des charges sociales (taux des assurances AVS et chômage notamment, allocations familiales ou dispositions de la loi sur la prévoyance professionnelle).

#### Impact des coûts en matière d'énergie

Le coût de l'énergie (carburant ou électricité) représente une part importante des charges d'exploitation des TPG. Le plan financier élaboré a pris un certain nombre d'hypothèse en matière de coûts. Au cas où des variations importantes seraient observées, un mécanisme d'adaptation des contributions cantonales est prévu à l'article 26 du contrat de prestations.

#### Augmentation tarifaire en cours de contrat

Comme le prévoit la législation fédérale, la compétence en matière de fixation des tarifs incombe aux opérateurs de transports. Les autorités organisatrices ont le choix d'accepter ces augmentations, ou de les refuser, auquel cas, elles doivent indemniser les opérateurs pour non augmentation des tarifs. Le présent contrat ne tient pas compte d'une éventuelle augmentation de tarif nationale pendant la durée du contrat.

- *3.11.2 Ratio de contributions cantonales*

Pour répondre à la résolution 609 adoptée par le Grand Conseil le 28 mai 2010 demandant au Conseil d'Etat de compléter le plan directeur 2010-2014 des transports collectifs, soit au respect d'un ratio contribution de l'ordre de 50%, divers scénarios financiers et d'offre ont été examinés.

Les premiers scénarios ont cherché à examiner l'impact d'une réduction d'offre susceptible de faire baisser les charges à un niveau permettant d'atteindre au mieux l'objectif souhaité, tout en maintenant une augmentation de tarif en décembre 2010 de 6,6%. Concrètement, il s'agissait de renoncer à des augmentations de fréquences, voire à supprimer des prestations, pour atteindre, dans le plus défavorable des cas, une augmentation de l'offre sur les quatre ans du contrat de 25,5% contre 35% prévus dans le plan directeur mis à jour. Tous les scénarios examinés ont mené au constat que les taux variaient entre 52,2% et 55,7%. En effet, toute diminution d'offre implique une réduction des recettes, rendant ainsi difficile, voire impossible d'atteindre un ratio proche de 50%. Ces scénarios ont été écartés, dans la mesure où ils ne permettent pas d'atteindre le but recherché et qu'ils pèsent plus lourd sur les contributions cantonales que le contrat de prestations présenté dans ce rapport.

La seconde série de scénarios a consisté à reprendre les mêmes hypothèses de réduction de l'offre, mais en procédant à une plus forte augmentation des tarifs en décembre 2010, de 10,3% au lieu de 6,6%. Les analyses ont montré que le ratio de contribution variait entre 51 % et 54,6%. Dans la mesure où ils ne permettent toujours pas d'atteindre les buts recherchés et quand bien même ils pèsent moins lourds sur les contributions cantonales, il est apparu comme impossible de défendre de tels scénarios combinant détérioration de l'offre actuelle (2010) et augmentation de tarif importante.

Un dernier scénario a été étudié. Il consiste à augmenter les tarifs jusqu'à ce qu'ils permettent d'atteindre des niveaux de recettes suffisants pour répondre au ratio de contribution de 50%, tout en maintenant l'offre du présent contrat de prestations. Pour ce faire, il faudrait augmenter en décembre 2010 les tarifs de 14%, au lieu de 10,3% et de procéder à une nouvelle augmentation en décembre 2012 de 7,4%. Il est apparu au Conseil d'Etat qu'il n'était pas raisonnable de procéder à de telles augmentations, dans le simple but de répondre de manière rigide et mécanique à un objectif dont la portée vise à orienter une tendance à la maîtrise des contributions publiques plutôt qu'à en faire un principe absolu.

La solution retenue par le Conseil d'Etat consiste à maintenir les objectifs globaux du plan directeur, tout en ayant déjà procédé à des sacrifices, et à procéder à une augmentation tarifaire justifiée par la nécessité de faire supporter, de manière adéquate, le développement de l'offre aux contribuables et aux usagers des transports collectifs.

### – 3.12. Modes de fonctionnement et contrôle

Le contrat de prestations 2003-2006 des TPG comportait un objectif principal (augmentation de l'offre), complété par beaucoup d'indicateurs qualitatifs. Puis, afin d'optimiser et de renforcer le contrôle sur les principaux objectifs politiques principaux, dix indicateurs quantitatifs ont été introduits dans le contrat de prestations 2007-2010. Cette structure a permis de faciliter le suivi et d'améliorer la transparence ainsi que la lisibilité du contrat. Fort de ce constat, les indicateurs du contrat de prestations 2011-2014 ont été en grande partie conservés. Seuls les indicateurs environnementaux ont été modifiés dans l'optique d'une plus grande efficacité. Le mécanisme de pénalités financières en cas de non-atteinte de ces objectifs a été maintenu.

Il convient de rappeler que ce système d'indicateurs complète le contrôle régulier par l'intermédiaire des rapports d'étape et des rapports de réalisation de l'offre approuvés par le Conseil d'Etat et celui réalisé par le biais de l'adoption des comptes, des rapports de gestion et des budgets contrôlés par le Conseil d'Etat et le Grand Conseil.

#### • 3.12.1. Système objectifs/indicateurs

Ce contrat de prestation comprend cinq objectifs, sur la base desquels seront évalués les TPG, comme dans le contrat de prestations 2007-2010. Il s'agit des objectifs suivants (article 4 du contrat de prestations) :

- *augmentation de l'offre de transport* : il s'agit de s'assurer que l'augmentation de l'offre commandée est bel et bien mise en œuvre; l'indicateur retenu est celui des places-kilomètres réalisées;
- *augmentation de la fréquentation* : il s'agit de s'assurer que l'offre mise sur pieds correspond à la demande et que la fréquentation augmente également. L'indicateur retenu est la fréquentation;
- *amélioration des conditions d'exploitation* : le but ici est d'améliorer la vitesse commerciale des TPG en procédant à des adaptations sur le réseau routier et dans la construction des horaires. Deux indicateurs ont été retenus : la vitesse commerciale d'un bout à l'autre de la ligne et le respect des horaires et des intervalles de passage. Un cahier des charges complètera cet indicateur global dans le rapport d'étape annuel avec les engagements de l'Etat en matière d'amélioration des conditions de progression des TPG;
- *performance environnementale* : il s'agit de fixer aux TPG des objectifs de nature environnementale. L'indicateur retenu est l'évolution de la consommation de CO<sub>2</sub>;

- *maîtrise financière*: il s'agit de s'assurer du respect, voire de l'amélioration des conditions financières du contrat de prestation. Les indicateurs retenus sont: le coût par rapport à l'offre de transport, le ratio de contribution selon les modalités définies par la motion 1504 et le taux de couverture global des charges par le total des produits.

Chaque indicateur fait l'objet d'une fiche spécifique qui le décrit, fixe les valeurs cibles à atteindre, détermine son mode de son calcul, sa mesure ainsi que le partage éventuel de responsabilité entre les TPG et l'Etat quant à son atteinte (voire annexe 6).

- *3.12.2. Pénalités*

En cas de non atteinte par les TPG de certaines cibles définies dans le contrat de prestations, un mécanisme de pénalités est appliqué, comme dans le contrat de prestations 2007-2010. Sur la base du rapport de réalisation de l'offre que les TPG doivent remettre chaque année au plus tard le 15 mai à l'Etat, ce dernier se prononce, en cas de non-atteinte d'une valeur cible sur la pénalité financière qui sera appliquée aux TPG. Le mécanisme de détermination de la pénalité est décrit dans l'annexe 1 du contrat de prestations.

Deux cas de figure se présentent.

Lorsque les TPG sont les seuls responsable de l'atteinte de la valeur cible, le montant de la pénalité est calculé en fonction de l'écart par rapport à la valeur cible sur la base d'un montant de référence pondérant chacun de objectifs.

Lorsque les TPG et l'Etat partagent les responsabilités sur l'atteinte de la valeur cible (par ex. en matière de vitesse commerciale), l'éventuel non-respect par l'Etat de sa contribution vient en déduction de la pénalité appliquée aux TPG.

Dans les deux cas, l'Etat se prononce jusqu'au 30 août suivant la remise du rapport de réalisation de l'offre sur la pénalité. Celle-ci est appliquée sur l'exercice en cours ou le suivant.

- *3.13. Commentaires du contrat de prestations, article par article*

Le contrat de prestations 2011-2014 entre l'Etat de Genève et les TPG a été élaboré dans le respect des dispositions de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (LIAF – D 1 11) et est basé sur le modèle de contrat de prestations LIAF élaboré par le groupe interdépartemental LIAF. Les dispositions du contrat de prestations précédent

entre les mêmes parties pour les années 2007-2010 ont été reprises, à l'exception de celles présentant une incompatibilité avec la LIAF.

## **Préambule**

Il s'agit du préambule type du modèle de contrat de prestations LIAF fixant le cadre, les buts principaux ainsi que les grands principes applicables.

## **Article 1**

Cet article dresse une liste des divers textes légaux tant fédéraux que cantonaux, ainsi que d'autres instruments applicables dans le cadre du contrat de prestations entre l'Etat et les TPG.

## **Article 2**

Cet article énonce de manière générale le but et le cadre du contrat, à savoir la prestation de mise à disposition de la population d'un réseau de transports publics.

## **Article 3**

Cet article présente le bénéficiaire, ainsi que les buts qu'il poursuit, eux-mêmes définis dans la loi sur les transports publics genevois, du 21 novembre 1975 (LTPG – H 1 55).

## **Article 4**

Au sens du chiffre premier de cet article, la prestation de mise à disposition de la population d'un réseau de transports publics dans l'agglomération, le reste du canton et la France voisine est décrite. Tout d'abord, il est renvoyé à cinq annexes portant sur l'offre quantitative de référence (structure du réseau, plan du réseau, intervalles de passage de référence des véhicules, capacité des véhicules, déclinaison de l'offre année par année). Ensuite, intervient l'offre de trafic régional comme deuxième composante de la prestation requise des TPG. Puis, il est fait référence aux prestations particulières commandées par l'Etat aux TPG comme troisième composante de la prestation fournie par les TPG dans le cadre du contrat de prestations. Pour finir, une précision quant au statut de trois lignes spécifiques D, F et Y, gérées par le Groupement local de coopération transfrontalière des transports collectifs (GCLT), est apportée.

Au chiffre 2 de cet article, il est fait référence aux objectifs et indicateurs de performances – contenus dans un tableau de bord annexé au contrat -

constituant un mécanisme-clé des contrats de prestations LIAF, les seconds servant à mesurer si la prestation commandée par l'Etat a bien atteint les objectifs fixés dans le tableau de bord, dans la LTPG, et le plan directeur 2011-2014 des transports collectifs. En cas de non-atteinte des objectifs fixés, les TPG devront au plus vite se conformer au contrat. En cas d'échec, constaté sur la base du rapport de réalisation de l'offre, les TPG subiront une pénalité financière. Pour finir, il est fait référence à un cahier des charges listant les tâches de l'Etat et des TPG et servant à la détermination de la responsabilité de chacun, dans l'atteinte de certains objectifs.

Au chiffre 3 du même article, il est fait référence au cas fortuits et de force majeure, situations dans lesquelles les TPG ne sont pas pénalisés en cas de non-atteinte des valeurs-cibles prévues dans l'offre quantitative, mais doivent néanmoins prendre toutes les mesures utiles afin de minimiser au plus les conséquences néfastes. En cas de grève, un minimum d'offre doit être atteint, et si nécessaire au moyen de la sous-traitance.

### **Article 5**

Cet article traite de la maîtrise des coûts et de l'utilisation judicieuse qui doivent être faites par les TPG. Quant aux tarifs, les TPG doivent veiller à leur respect en appliquant le contrat de prestations 2011-2014 liant l'Etat à la CTI/UNIRESO, entité englobant notamment l'opérateur TPG.

### **Article 6**

Cet article énumère les engagements financiers de l'Etat, en déterminant notamment le montant des contributions versées par l'Etat aux TPG sur les quatre années 2011-2014. Il est rappelé que les montants de chaque indemnité annuelle comprend les indemnités relatives à la Communauté tarifaire intégrale/UNIRESO versées aux TPG, elles-mêmes listées dans le contrat pour les années 2011-2014. Pour rappel, ces indemnités découlent de l'application de la législation fédérale (loi fédérale sur le transport de voyageurs du 20 mars 2009 (LTV - RS 742.40).

### **Article 7**

A côté des subventions monétaires qui sont énumérées à l'article du contrat de prestations, les TPG bénéficient pour les années 2011-2014 de subventions non-monétaires, autrement appelées subventions tacites, consistant en des droits de superficie (terrains) et un droit d'utilisation des

infrastructures ferroviaires (droit de sillon), dont peuvent bénéficier les TPG sans aucune redevance.

### **Article 8**

Dans la mesure où le contrat est conclu pour quatre années, les TPG doivent fournir et annexer au contrat un plan financier pluriannuel, faisant apparaître l'intégralité des sources de financement espérées, le budget des investissements et celui de fonctionnement. Ce plan permet à l'Etat de fixer le montant des indemnités à verser dans le cadre du contrat de prestations. Il sert également de base pour le montant total à hauteur duquel une garantie du canton peut être octroyée aux TPG pour le financement des investissements.

### **Article 9**

Cet article règle les modalités de versement des indemnités et leur lien avec le vote du budget de l'Etat par le Grand Conseil.

### **Article 10**

Cet article traite des infrastructures immobilières aériennes et au sol, propriété de l'Etat de Genève, soit pour lui le département des constructions et des technologies de l'information, pour lesquelles les TPG en assument l'entretien et le renouvellement aux frais de l'Etat. En ce qui concerne les nouveaux immeubles et équipements nécessaires à leur exploitation, les TPG en assument en principe seuls leur acquisition. Concernant les canalisations destinées à la télécommunication, propriété de l'Etat de Genève, les TPG sont exemptés du coût de leur location.

### **Article 11**

Cet article prévoit l'engagement de l'Etat de Genève aux côtés des TPG pour l'élaboration du prochain plan directeur des transports collectifs portant sur les années 2015-2018.

### **Article 12**

Cet article fait référence à l'offre complémentaire, qui peut être fournie par les TPG en complément de l'offre de référence, sur demande notamment de collectivités publiques ou d'établissements publics, pour laquelle l'Etat ne verse pas de subvention.

### **Article 13**

Cet article traite de la procédure à suivre en cas d'appel d'offres par l'Etat de Genève d'une ligne exploitée par les TPG, couverte par le contrat de prestations, et des conséquences en cas d'adjudication d'une ligne à un autre opérateur que les TPG. Ce cas de figure est très improbable, dans la mesure où les TPG disposent d'une concession fédérale de zone jusqu'en décembre 2017.

### **Article 14**

Cet article prévoit que l'Etat de Genève doit s'engager à prendre toutes les mesures utiles en matière de circulation routière afin de favoriser les transports publics et de leur permettre de respecter la vitesse commerciale imposée et de réaliser les objectifs qui leur sont fixés, tout en respectant l'égalité des modes de transport. Pour ce faire, un cahier des charges prévoyant les tâches des TPG et de l'Etat de Genève est élaboré.

### **Article 15**

Cet article prévoit que les TPG sont tenus d'observer les conditions de travail fixées dans divers textes légaux et conventionnels. Ils doivent également faire preuve de transparence vis-à-vis des conditions de travail auxquelles sont soumis leurs employés.

### **Article 16**

Par la présence de cet article, l'importance de la notion de développement durable est rappelée.

### **Article 17**

Cet article reprend l'obligation standard des TPG de maintenir un système de contrôle interne.

### **Article 18**

Au chiffre 1 de cet article, les TPG se voient imposer en fin d'exercice comptable la reddition des comptes et d'un certain nombre de rapports, et ceci à des dates différentes. Quant au chiffre 2 du même article, le département de l'intérieur et de la mobilité doit remplir l'obligation prévue par la LIAF, consistant à effectuer un contrôle périodique de l'entité subventionnée par la voie de reddition de deux rapports, à savoir le rapport sur le budget et celui sur les comptes, au Grand Conseil.

### **Article 19**

Cet article reprend les dispositions prévues par la LIAF et l'arrêté du Conseil d'Etat en matière de thésaurisation (soit l'« arrêté du Conseil d'Etat relatif à la politique de l'Etat en matière de thésaurisation des subventions »). Au sens de cet article, les TPG ne pourront "thésauriser" qu'à hauteur de 50 % de leur résultat annuel, et ceci en conformité avec la volonté du Grand Conseil, selon laquelle la totalité des contributions cantonales doit être équivalente ou inférieure à la totalité des produits des TPG.

### **Article 20**

Cet article reprend la règle transitoire imposée par la directive LIAF « Traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées (EGE-02-07) », portant sur la problématique des thésaurisations antérieures à l'exercice en cours, et plus particulièrement celle des entités qui auraient thésaurisé avant la signature du premier contrat de prestations LIAF. Il convient de ne pas mélanger la réserve contenant des thésaurisations antérieures au contrat de prestations LIAF avec celle relative au contrat de prestations LIAF, telle que définie à l'article 19.

### **Article 21**

Au sens de cet article, les TPG, en tant que bénéficiaires directs de la subvention qui leur est versée par l'Etat de Genève, peuvent néanmoins distribuer des prestations pécuniaires à des tiers, conformément aux articles 1, alinéa 5 et 19, alinéa 2 lettre n LTPG.

### **Article 22**

En matière de communication, les TPG doivent faire mention de la République et canton de Genève en tant que subventionneur, sur tous les supports visés à cet article. Pour le surplus, ils doivent se référer aux dispositions de la directive d'utilisation du logo de l'Etat, annexée au contrat.

### **Article 23**

Cet article décrit le rôle des objectifs et des indicateurs de performance contenus dans un tableau de bord annexé au contrat de prestations. Il y est rappelé l'existence d'un cahier de charges, dans lequel sont énumérées les tâches, actions et responsabilités tant de l'Etat que des TPG.

**Article 24**

Afin de veiller à la bonne exécution du contrat, un dispositif de suivi du contrat de prestations est mis en place. Ce dispositif s'ajoute au contrôle périodique prévu par l'article 18. En cas de violation par les TPG de leurs engagements, constatée par le biais des indicateurs de performance, et par conséquent de non-atteinte de la valeur-cible affectée à l'objectif visée, les TPG subiront une pénalité, engendrant une baisse de la subvention versée par l'Etat de Genève.

**Article 25**

Cet article prévoit les modalités de modification du contrat de prestations et de l'offre qu'il régit.

**Article 26**

Cet article dresse une liste des cas dans lesquels il pourra être procédé à une adaptation, tant à la hausse qu'à la baisse, de la subvention fixée à l'article 6.

**Article 27**

Cet article énonce les différentes étapes à suivre en cas de litiges entre les parties, allant de la discussion entre les partenaires contractuels à la comparution par-devant le Tribunal administratif.

**Article 28**

Cet article traite de la résiliation du contrat de prestations, et plus particulièrement de la résiliation extraordinaire autrement dit pour motifs graves.

**Article 29**

Cet article fixe les dates d'entrée en vigueur et de fin du contrat. Il prévoit également les conditions de son renouvellement

– *3.14. Commentaires du projet de loi, article par article*

**Article 1**

Cet article pose le cadre du projet de loi, à savoir le contrat de prestations 2011-2014 conclu entre l'Etat de Genève et les TPG. Conformément à l'article 11 alinéa 4 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (LIAF – D 1 11), l'adoption du présent projet de loi par le Grand Conseil porte ratification du contrat de prestations.

**Article 2**

Cet article énumère les engagements financiers de l'Etat de Genève, en déterminant notamment le montant des contributions versées par l'Etat de Genève aux TPG sur les quatre années 2011-2014.

Au deuxième alinéa, il est précisé qu'en principe et conformément à l'article 25, alinéa 2, LIAF, le montant des contributions versées par l'Etat de Genève aux TPG ne peut être modifié ultérieurement à l'inscription au budget, à l'occasion du vote du budget annuel, sauf en cas d'exceptions prévues par la loi de ratification du contrat de prestations. A cet effet, la loi de ratification énumère un certain nombre d'articles faisant référence à une adaptation de la subvention, en fonction de divers événements.

**Article 3**

Cet article traite des subventions non monétaires, qui sont de deux types dans le cas des TPG : des droits de superficie et un droit d'utilisation des infrastructures ferroviaires (droit de sillon). Les montants arrêtés reposent sur des estimations validées par le département des constructions et des technologies de l'information, pour le droit de sillon.

**Article 4**

La clause conditionnelle prévue par cet article découle de la règle selon laquelle si les TPG doivent effectuer une prestation pour un certain coût versé par l'Etat de Genève et si la prestation peut être couverte en partie par un financement autre qu'étatique, la participation de l'Etat doit être réduite d'autant. D'ailleurs, il est requis des TPG de faire apparaître dans le plan financier pluriannuel toutes les sources de financement espérées pour l'accomplissement de la prestation requise.

### **Article 5**

Cet article prévoit année par année les investissements auxquels les TPG devront procéder entre 2011 et 2014.

### **Article 6**

Cet article prévoit la possibilité pour le Conseil d'Etat de se porter garant du remboursement d'opérations de prêts engagées par les TPG, pour financer les investissements prévus à l'article 5 de la présente loi.

### **Article 7**

Le Conseil d'Etat veillera à ce que l'appel de la garantie fasse l'objet d'un arrêté publié dans la Feuille d'avis officielle.

### **Article 8**

La loi établissant le budget administratif de l'Etat de Genève (D 3 70), votée chaque année, prévoira pour chaque exercice du contrat de prestations (pour 2011, 2012, 2013 et 2014) l'inscription de la rémunération de l'Etat pour la garantie.

### **Article 9**

Cet article prévoit deux cas spéciaux, dans lesquels le Conseil d'Etat est autorisé à approuver des emprunts contractés par les TPG. Le premier cas traite de la situation dans laquelle les TPG doivent faire face à des investissements plus importants que ceux prévus dans le cadre du contrat de prestations actuel pour des projets structurants. Par projet structurant, on pense, par exemple à la construction d'une infrastructure d'importance en lien avec l'exploitation, comme un second dépôt supplémentaire des TPG, à l'exclusion d'investissements plus modestes comme la réfection d'un local existant. Le deuxième cas fait référence à la situation où des emprunts sont nécessaires pour assurer le financement d'investissements liés au prochain contrat de prestations et par conséquent au prochain plan directeur des transports collectifs. On pense notamment à la commande de tramways, dont le délai entre la commande et la livraison peut aller jusqu'à trois ans et nécessite le versement d'un acompte au moment de la signature du contrat d'achat. Cet article n'est applicable que dans la mesure où l'investissement projeté ou l'emprunt souhaité ne génère pas de charges de fonctionnement

supplémentaires qui nécessiteraient une subvention additionnelle par rapport au contrat de prestation en cours.

### **Article 10**

Cet article traite de la modification du contrat de prestations et prône le passage devant le Grand Conseil, à l'exception de modifications qui peuvent être apportées d'entente entre les parties, telles qu'en l'espèce, la modification du tableau de bord réunissant les objectifs et les indicateurs de performance, visé par l'annexe 6 du contrat de prestations.

### **Article 11**

Cette exigence de mettre en place et de respecter les principes relatifs au contrôle interne est également prévu à l'article 17 du contrat de prestations.

### **Article 12**

Cet article reprend l'article 25 LIAF.

### **Article 13**

Le contrôle périodique instauré par l'article 22 LIAF fera l'objet de la reddition de deux rapports annuellement, l'un portant sur les comptes, l'autre sur le budget, ceci conformément à l'article 18 chiffre 2 du contrat de prestations.

### **Article 14**

Cet article énumère les dispositions générales applicables en matière de contrat de prestations et d'octroi de subventions.

### **Article 15**

Cette disposition traite de dies à quo de l'entrée en vigueur de cette loi.

## **4. Conclusion**

La poursuite du développement de l'offre de transports publics mise à la disposition de la population est d'une évidente nécessité. Non seulement l'offre supplémentaire mise en place ces dernières années rencontre le succès

escompté, mais elle s'avère même insuffisante, notamment aux heures de pointe, où il devient difficile de trouver une place sur certaines lignes.

A cela s'ajoute le besoin de développer l'offre en lien avec les grands projets initiés par le canton, qu'il s'agisse de la mise en service des lignes de tram actuellement en construction ou de l'adaptation de l'offre aux nouvelles constructions en matière d'activité économique ou de logement. Sans compter qu'il convient de préparer, déjà, le réseau des transports publics à l'horizon de la mise en service du RER franco-valdo-genevois.

Pour relever ces défis, les TPG doivent procéder à des investissements importants, en matériel roulant (trams) et en infrastructures (nouveau dépôt), qui viennent peser lourdement sur les charges qu'ils doivent supporter. L'élaboration du contrat de prestations qui est présenté au Grand Conseil a nécessité un travail minutieux et une évaluation fine de ces investissements et de leur justification. Il a fallu dans certains cas renoncer à certains d'entre eux, et même à certaines prestations existantes ou qu'il était prévu de mettre en service, dans le but de maîtriser l'évolution des contributions cantonales.

Afin de maintenir une symétrie des efforts financiers, qui ont reposé pour le contrat de prestations 2007-2010 sur les seules finances publiques, il a été décidé que les usagers, principaux bénéficiaires du développement de l'offre, devaient également participer à son financement.

Les choix opérés par le Conseil d'Etat n'ont pas été faciles à faire. Il n'en reste pas moins que le contrat de prestations qui est présenté au Grand Conseil est un contrat équilibré qui poursuit la politique volontariste engagée depuis plusieurs législatures pour le développement nécessaire de l'offre de transports collectifs et dont bénéficient chaque jour les Genevois et les habitants de la région.

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions, Mesdames et Messieurs les Députés, de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexes :

- 1) *Préavis technique financier*
- 2) *Planification des charges financières (amortissements et intérêts) en fonction des décaissements prévus*
- 3) *Planification des charges et revenus de fonctionnement découlant de la dépense nouvelle*
- 4) *Contrat de prestations entre l'Etat de Genève et les Transports publics genevois pour les années 2011 à 2014 et ses annexes.*



RÉPUBLIQUE ET  
CANTON DE GENÈVE

## PREAVIS TECHNIQUE FINANCIER

*Ce préavis technique ne préjuge en rien des décisions qui seront prises en matière de politique budgétaire.*

### 1. Attestation de contrôle par le département présentant le projet de loi

- **Projet de loi** présenté par le département de l'intérieur et de la mobilité (DIM)
- **Objet** : Projet de loi relatif à la ratification du contrat de prestations TPG 2011-2014 entre l'Etat de Genève et l'entreprise de Transports publics genevois (TPG)
- **Rubrique(s) budgétaires concernée(s)** : 06035000-36300113, 06035000-36310125, 06035000-36310126; 05040720-42715255; 050502.00-42715254
- **Libellé(s) et numéro(s) de programme(s) concernés** : Transports et mobilité (J 01)
- **Planification des charges et revenus de fonctionnement induits par le projet** :
- Les tableaux financiers annexés au projet de loi intègrent la totalité des impacts financiers découlant du projet.

(en millions de francs)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Résultat récurrent
Charges en personnel [30]	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses générales [31]	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges financières [32+33]	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges particulières [30 à 36]	-	-	-	-	-	-	-	-
Ocrotte de subvention ou prestation [36]	193.45	212.62	220.98	231.16	-	-	-	-
<b>Total des charges de fonctionnement</b>	<b>193.45</b>	<b>212.62</b>	<b>220.98</b>	<b>231.16</b>	-	-	-	-
Revenus liés à l'activité [40+41+43+45+46]	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres revenus [42]	12.95	12.95	12.95	12.95	-	-	-	-
<b>Total des revenus de fonctionnement</b>	<b>12.95</b>	<b>12.95</b>	<b>12.95</b>	<b>12.95</b>	-	-	-	-
<b>Retour sur investissement (informatique)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat net de fonctionnement</b> <small>(charges - revenus - retour sur investissement)</small>	<b>180.49</b>	<b>199.67</b>	<b>208.03</b>	<b>218.21</b>	-	-	-	-

#### • Inscription budgétaire et financement :

- Cette indemnité (aide financière) de fonctionnement prendra fin à l'échéance comptable 2014.
- Les subventions non monétaires se montent annuellement à 12 953 460 F.

#### - Autre(s) remarque(s) :

- Annexes au projet de loi : contrat de prestations TPG 2011-2014

Le département atteste que le présent projet de loi est conforme à la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF), à la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), au manuel de comptabilité publique édité par la conférence des directeurs cantonaux des finances (NMC) et aux procédures internes adoptées par le Conseil d'Etat.

Genève, le : 01.07.2010

Signature du responsable financier : Vincent Mottet

### 2. Approbation / Avis du département des finances

Genève, le : 01.07.2010

Visa du département des finances : Marc Gloria

N.B. : Le présent préavis technique est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes datés du 16.06.2010.

Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (D 1 05) - Dépense nouvelle  
**PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DÉCOULANT DE LA DÉPENSE NOUVELLE**

**Projet de loi relatif à la ratification du contrat de prestations 2011-2014 TPG entre l'Etat de Genève et l'entreprise des Transports publics genevois (TPG)**

**Projet présenté par le Département de l'intérieur et de la mobilité DIM**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Résultat récurrent
<b>TOTAL des charges de fonctionnement induites</b>	193'445'460	212'623'460	220'983'460	231'158'460	0	0	0	0
Charges en personnel [30] (augmentation des charges de personnel, formation, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses générales [31] Charges en matériel et véhicule (modèle, fourniture, matériel classique et/ou spécifique, véhicule, entretien, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de bâtiment (fluides (eau, énergie, combustibles), concéditaire, entretien, location, assurances, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières [32+33] Intérêts (report tableau)	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements (report tableau)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges particulières [30 à 36] Perte comptable [330]	0	0	0	0	0	0	0	0
Octroi de subvention ou de prestations [36] (subvention accordée à des tiers, prestation en nature)	193'445'460	212'623'460	220'983'460	231'158'460	0	0	0	0
<b>TOTAL des revenus de fonctionnement induits</b>	12'953'460	12'953'460	12'953'460	12'953'460	0	0	0	0
Revenus liés à l'activité [40+41+43+45+46] (augmentation de revenus (impôts, émoluments, taxes), subventions reçues, dons et legs)	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres revenus [42] (revenus de placements, de prêts ou de participations, gains comptables, loyers)	12'953'460	12'953'460	12'953'460	12'953'460	0	0	0	0
<b>[RESULTAT NET DE FONCTIONNEMENT (charges - revenus)]</b>	<b>180'492'000</b>	<b>199'670'000</b>	<b>208'030'000</b>	<b>218'205'000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<p>Remarques:            Les subventions non monétaires se montent annuellement à 12'953'460 F.            La contrepartie en recettes est enregistrée au DCTI.            La rémunération de la garantie d'Etat sur les emprunts, par caution simple, n'est pas présentée dès lors que son montant dépend de l'exercice ou non du droit de garantie par les TPG.            Le capital de dotation fourni par l'Etat de Genève fait l'objet d'une rémunération qui n'est pas comprise dans ce projet de loi, dès lors qu'elle relève de la LTGP (H 1 55).</p>								
<p>Signature du responsable financier:             Date: 01.07.2010 <b>Département de l'intérieur et de la mobilité</b>  <b>Service des finances</b></p>								





## Contrat de prestations 2011-2014

entre

- **La République et canton de Genève (ci-après : l'Etat de Genève)**

représentée par

Madame Michèle Künzler,

Conseillère d'Etat en charge du département de l'intérieur et de la mobilité (ci-après : le département),

d'une part

et

- **Les Transports Publics Genevois (ci-après : les TPG)**

représentés par

Monsieur Roland Bonzon, Directeur général

et

Monsieur Patrice Plojoux, Président du Conseil d'administration

d'autre part

## TITRE I - Préambule

### *Introduction*

1. Conformément à la loi sur les indemnités et les aides financières du 15 décembre 2005 (LIAF), le Conseil d'Etat de la République et canton de Genève, par voie du département de l'intérieur et de la mobilité, entend mettre en place des processus de collaboration dynamiques, dont les contrats de prestations sont les garants. Le présent contrat de prestations est établi conformément aux articles 11 et 21 de la LIAF.

### *But des contrats*

2. Les contrats de prestations ont pour but de :

- déterminer les objectifs visés par l'indemnité;
- préciser le montant et l'affectation de l'indemnité consentie par l'Etat de Genève ainsi que le nombre et l'échéance des versements;
- définir les prestations offertes par les TPG ainsi que les conditions de modification éventuelles de celles-ci;
- fixer les obligations contractuelles et les indicateurs de performance relatifs aux prestations.

### *Principe de proportionnalité*

3. Les parties tiennent compte du principe de proportionnalité dans l'élaboration du contrat en appréciant notamment :

- le niveau de financement de l'Etat de Genève par rapport aux différentes sources de financement des TPG;
- l'importance de l'indemnité octroyée par l'Etat de Genève ;
- les relations avec les autres instances publiques.

### *Principe de bonne foi*

4. Les parties s'engagent à appliquer et à respecter le présent contrat et les accords qui en découlent avec rigueur et selon le principe de la bonne foi.

**TITRE II - Dispositions générales****Article 1***Bases légales et conventionnelles*

Les bases légales et conventionnelles relatives au présent contrat de prestations sont :

- la loi fédérale sur les chemins de fer, du 20 décembre 1957 (LCdF-RS 742.101) et l'ordonnance sur la construction et l'exploitation des chemins de fer, du 23 novembre 1983 (OCF - RS 742.141.1);
- la loi fédérale sur le transport des voyageurs, du 20 mars 2009 (LTV - RS 742.40), et son ordonnance d'exécution, du 4 novembre 2009 (OTV - RS 745.11);
- l'ordonnance sur l'indemnisation du trafic régional des voyageurs, du 11 novembre 2009 (OIRTV - RS 745.16);
- l'ordonnance sur les concessions et le financement de l'infrastructure ferroviaire, du 4 novembre 2009 (OCFIF - RS 742.120);
- l'ordonnance sur les horaires, du 11 novembre 2009 (OH - RS 745.13);
- l'ordonnance sur la vidéosurveillance dans les transports publics, du 4 novembre 2009 (OVid-TP - RS 742.147.2);
- la loi fédérale sur les organes de sécurité des entreprises de transports publics, dont l'entrée en vigueur est prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2011 (LOST);
- l'ordonnance sur les activités déterminantes pour la sécurité dans le domaine ferroviaire, du 4 novembre 2009 (OASF - RS 742.141.2);
- la loi fédérale sur les entreprises de transport par route, du 20 mars 2009 (LEnTR - RS 744.10);
- la loi sur la durée du travail, du 8 octobre 1971 (LDT RS 822.21);
- l'ordonnance relative à la loi sur la durée du travail, du 26 janvier 1972 (OLDT - RS 822.211);
- la loi fédérale sur la circulation routière, du 19 décembre 1958 (LCR - RS 741.01), et son ordonnance d'exécution, du 13 novembre 1962 (OCR - RS 741.11);
- l'ordonnance sur la signalisation routière, du 5 septembre 1979 (OSR - RS 741.21);
- la loi fédérale sur les entreprises des trolleybus, du 29 mars 1950 (RS 744.21) ;
- la loi fédérale régissant la taxe sur la valeur ajoutée, du 2 septembre 1999 (LTVA - RS 641.20) ;
- la Constitution de la République et Canton de Genève, du 24 mai 1847 (Cst -GE - rsGE A 2 00);
- la loi sur les transports publics genevois, du 21 novembre 1975 (LTPG - rsGE H 1 55);
- la loi sur le réseau des transports publics, du 17 mars 1988 (LRéseau - rsGE H 1 50);
- la loi sur l'action publique en vue d'un développement durable, du 23 mars 2001 (Agenda 21 - rsGE A 2 60);
- la loi instituant deux fonds pour le développement des

- énergies renouvelables et les économies d'énergie, du 20 novembre 1998 (LFDER - rsGE L 2 40);
- le cahier des charges relatif à l'utilisation du domaine public en vue de l'exploitation des transports publics genevois, du 14 décembre 1987 (CCTPG - rsGE H 1.55.04);
  - le plan directeur 2011-2014 du réseau des transports collectifs adopté le 7 octobre 2009 par le Conseil d'Etat;
  - la résolution portant sur le plan directeur 2011-2014 du réseau des transports collectifs, adoptée par le Grand Conseil le 28 mai 2010;
  - le plan directeur 2011-2014 du réseau des transports collectifs modifié selon la résolution suscitée, et adopté le 23 juin 2010 par le Conseil d'Etat;
  - la déclaration environnementale du Conseil d'Etat (FAO du 18 janvier 2002);
  - la concession de zone n° 85 délivrée par l'Office fédéral des transports, du 18 décembre 2007;
  - la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (LIAF - rsGE D 1 11) et son règlement d'application, du 31 mai 2006 (RIAF - rsGE D 1 11.01);
  - la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995 (LGAF - rsGE D 1 10).

## Article 2

### *Cadre du contrat*

Le présent contrat s'inscrit dans le cadre de la prestation de mise à disposition de la population d'un réseau performant des transports publics dans l'agglomération, le reste du canton et la France voisine, offrant une véritable alternative au transport privé, et assurant à l'entreprise une autonomie de gestion. Il règle également les modalités techniques et financières entre les parties dans le but d'exploiter les lignes de transports publics, réalisées dans le cadre de la communauté tarifaire UNIRESO sur la base d'une commande de l'Etat de Genève, formalisées dans le présent contrat.

Dans ce but, les TPG visent en particulier à développer leur offre en fonction des besoins des usagers, à maintenir des tarifs accessibles au plus large public et à améliorer le transfert modal dans le Canton de Genève et la région, cela dans le respect et la sauvegarde de l'environnement.

### Article 3

#### *Bénéficiaire*

Les TPG, en tant qu'établissement de droit public genevois, ont comme but légal, tel que défini à l'article 1 alinéa 1 de la LTPG, de mettre à disposition de la population du canton de Genève, dans le cadre d'un contrat de prestations conclu avec l'Etat, un réseau de communications exploitées régulièrement, pour le transport des voyageurs et de pratiquer une politique tarifaire incitative.

## Titre III - Engagement des parties

### Article 4

#### *Prestations attendues du bénéficiaire*

1. En vertu du présent contrat, les TPG doivent fournir la prestation de mise à disposition du public d'un réseau performant de transports publics dans l'agglomération, le reste du canton et la France voisine.

A. L'offre quantitative de référence est décrite dans cinq documents traitant :

- de la structure du réseau (**cf. annexe 1**) ;
- du plan du réseau (**cf. annexe 2**) ;
- des intervalles de passage de référence des véhicules (**cf. annexe 3**) ;
- de la capacité des véhicules (**cf. annexe 4**) ;
- de la déclinaison de l'offre par année (**cf. annexe 5**).

B. L'offre de trafic régional dépend des commandes passées par l'Etat de Genève, au sens de l'article 49 alinéa 2 LCdF, cela par période d'horaire de mi-décembre de chaque année à mi-décembre de l'année suivante.

Les indemnités versées aux TPG par les collectivités publiques, en raison de leurs commandes annuelles de prestations sont complétées par l'Etat de Genève à l'effet de couvrir la totalité de l'excédent des charges afférentes à l'offre de trafic régional.

C. L'Etat peut commander des prestations particulières à l'occasion de grands événements, lorsque l'organisateur ne prend pas les mesures nécessaires. L'Etat paie lesdites prestations sur présentation des factures des TPG. Ces prestations particulières ne font pas partie de l'offre de référence.

D. Les lignes D, F et Y ne sont pas incluses dans le périmètre du présent contrat. Néanmoins, elles font partie intégrante des charges des TPG mais sont couvertes par une subvention spécifique du Groupement local de coopération transfrontalière (GLCT), autorité organisatrice à qui la responsabilité de l'organisation de ces lignes a été transférée par l'Etat de Genève.

*Objectifs, indicateurs, tableau de bord*

2. Afin de mesurer si les prestations définies ci-dessus sont conformes aux attentes du département, des objectifs et des indicateurs de performance ont été préalablement définis et figurent dans le tableau de bord annexé au présent contrat (**cf. annexe 6**).

Les objectifs définis et intégrés au tableau de bord sont de nature quantitative, environnementale et financière.

Les TPG poursuivent également les objectifs fixés dans la loi sur le réseau des transports publics, et ceux fixés dans le plan directeur 2011-2014 du réseau des transports collectifs les concernant.

Lorsqu'il ressort des indicateurs que les TPG ne respectent pas les objectifs fixés dans le tableau de bord annexé au présent contrat, le département leur en fait sans tarder l'observation, soit à l'occasion d'une séance de coordination, soit par écrit.

Les TPG devront alors immédiatement prendre toutes les mesures nécessaires pour revenir se conformer au présent contrat.

Si sur la base du rapport de réalisation de l'offre, il s'avère que l'objectif de la prestation n'est pas atteint conformément au présent contrat, les TPG subiront une pénalité, applicable au montant de la subvention des prestations des TPG. Cette pénalité sera calculée selon les modalités de l'**annexe 6**, et déduite d'un versement mensuel suivant du département.

Pour les indicateurs dont l'Etat de Genève partage la responsabilité avec les TPG, un cahier des charges des prestations de chacune des parties est établi annuellement et annexé au rapport d'étape. Si l'Etat de Genève ne respecte pas ses engagements, les pénalités des TPG sont pondérées au prorata de l'atteinte, par l'Etat, des objectifs qui lui sont attribués dans ce cahier des charges.

*Cas fortuits et de force majeure*

3. Les TPG ne sont pas tenus d'atteindre les valeurs cibles prévues dans l'offre quantitative lors de la survenance des cas fortuits ou de force majeure (ex. pandémie). Il en va de même en cas de grève. Les TPG doivent néanmoins prendre toutes les mesures utiles afin d'assurer une exploitation conforme au présent contrat.

En cas de grève, les TPG doivent fournir au minimum une offre atteignant le tiers de celle programmée aux

heures de pointe sur les lignes principales (zone tarifaire 10) et la moitié de celle programmée aux heures de pointe sur le réseau régional (zones tarifaires 81 à 87). (ci-après : « service minimum »). Les TPG ont la faculté de recourir à la sous-traitance.

En cas d'impossibilité pour les TPG d'effectuer un service minimum, l'Etat est en droit de prendre toute mesure en vue d'assurer celui-ci.

## Article 5

### *Coûts et tarifs*

Les TPG s'engagent à une maîtrise des coûts, ainsi qu'à une utilisation judicieuse des ressources tendant à une productivité optimale permettant de garantir des prestations de qualité au meilleur prix.

Les TPG appliquent les tarifs fixés dans le contrat de prestations conclu entre l'Etat de Genève et la Communauté tarifaire intégrale de Genève, cela pour le réseau de référence et les extensions prévues dans le plan directeur des transports publics 2011-2014.

Les TPG ont la faculté de proposer des adaptations tarifaires à la Communauté tarifaire intégrale de Genève.

## Article 6

### *Engagements financiers de l'Etat*

L'Etat de Genève, par l'intermédiaire du département, s'engage à verser aux TPG une indemnité, sous réserve de l'accord du Grand Conseil dans le cadre de l'approbation annuelle du budget. Cette indemnité recouvre tous les éléments de charge en lien avec l'exécution de la prestation d'offre de transport prévue par le présent contrat.

Les montants engagés sur quatre années sont les suivants :

Année 2011	: Fr. 180'492'000
Année 2012	: Fr. 199'670'000
Année 2013	: Fr. 208'030'000
Année 2014	: Fr. 218'205'000

Ce montant comprend, en application du contrat de prestations UNIRESO 2011-2014, les indemnités relatives à la Communauté tarifaire intégrale de Genève à hauteur de :

Année 2011	:Fr. 13'528'000
Année 2012	: Fr. .14'056'000
Année 2013	: Fr. 14'605'000
Année 2014	Fr. 15'175'000

Le versement des montants ci-dessus n'intervient que lorsque la loi de financement est exécutoire.

L'indexation décidée par le Conseil d'Etat donne également lieu à une augmentation de l'indemnité. Ce complément est calculé sur la masse salariale de l'entité et est couvert entièrement par l'Etat, celui-là étant déterminé sur la base des derniers états financiers approuvés ou, en cas de changement important, sur la base du dernier budget élaboré.

## Article 7

### *Subventions tacites*

Les TPG bénéficient de subventions non monétaires sous forme de prestations en nature, à savoir :

- les droits de superficie, d'un montant de Fr. 907 000.- par an, pour les années 2011 à 2014.
- le droit d'utilisation des infrastructures ferroviaires (droit de sillon), d'un montant de Fr. 12 046 460.- par an, pour les années 2011 à 2014.

Ces subventions non-monétaires sont des estimations validées par le département des constructions et des technologies de l'information, et peuvent faire l'objet d'une réévaluation durant la période du présent contrat, en raison d'éléments tels que les taux d'intérêts, des amortissements, la croissance du réseau TPG, une modification du contrat de superficie, etc.

## Article 8

### *Plan financier pluriannuel*

Un plan financier pluriannuel pour l'ensemble des activités/prestations des TPG figure à **l'annexe 7**. Ce document fait ressortir avec clarté l'intégralité des sources de financement espérées, qu'elles soient publiques ou privées, ainsi qu'un budget des investissements et un budget de fonctionnement.

Ce plan doit notamment permettre la détermination de l'indemnité versée par l'Etat aux TPG et ses différentes tranches annuelles pour l'offre de transport des TPG. Il représente également la base pour le montant total à hauteur duquel une garantie du canton (caution simple) peut être octroyée en faveur des TPG pour le financement des investissements sur les marchés financiers.

## Article 9

### *Rythme de versement de l'indemnité*

Un douzième de la tranche annuelle est versée mensuellement, au plus tard le 10 de chaque mois.

En cas de refus du budget annuel par le Grand Conseil, les échéances de paiement sont respectées en conformité avec la loi autorisant le Conseil d'Etat à pourvoir aux charges du budget de fonctionnement ainsi qu'aux dépenses du budget d'investissement jusqu'à promulgation du budget administratif de l'Etat de Genève (loi dite des "douzièmes provisoires").

## Article 10

### *Infrastructures immobilières*

L'Etat de Genève, soit pour lui le département des constructions et des technologies de l'information, est propriétaire des infrastructures aériennes et au sol en vertu de l'article 7 de l'arrêté régissant le cahier des charges relatif à l'utilisation du domaine public en vue de l'exploitation des Transports publics genevois du 14 décembre 1987.

Les TPG en assument l'entretien et le renouvellement, aux frais de l'Etat de Genève, soit pour lui le département des constructions et des technologies de l'information. Ce dernier s'engage à verser aux TPG, sur la base d'une part, d'une planification annuelle des travaux remise au début de chaque année, et des factures inhérentes aux travaux effectivement effectués d'autre part, les sommes utiles à l'entretien et au renouvellement des infrastructures actuelles. Le département des constructions et des technologies de l'information s'engage également à régler les factures dans les 15 jours suivant leur réception. Les TPG en tiennent un décompte annuel.

Les TPG assument seuls l'acquisition et les charges des nouveaux immeubles et équipements nécessaires à leur exploitation, sauf si ceux-ci devaient être acquis à la suite d'une augmentation de l'offre des TPG sollicitée par l'Etat, non comprise dans le présent contrat, et ayant pour conséquence l'engagement de nouvelles charges d'immeubles et d'équipement. Dans ce cas, l'article 24 ch.3 du présent contrat est applicable.

Les concessions relatives aux infrastructures sont octroyées aux TPG par la Confédération.

En application du Règlement sur la location de canalisations destinées à la télécommunication, propriété de l'Etat de Genève, du 20 décembre 2006 (RLCan - rsGE L 1 10.18), des canalisations sont louées aux TPG. Ces derniers sont exonérés de la taxe y relative, en vertu de l'article 3 lit. d du Cahier des charges relatif à l'utilisation du domaine public en vue de l'exploitation des

Transports publics genevois, du 14 décembre 1987 (CCTPG - rsGE H 1 55.04).

### Article 11

*Plan directeur du réseau des transports collectifs*

L'Etat de Genève s'engage à collaborer avec les TPG pour la préparation du futur plan directeur du réseau des transports collectifs, 2015-2018.

### Article 12

*Offre complémentaire*

L'offre fournie par les TPG en complément de l'offre de référence fait l'objet de contrats séparés conclus entre les TPG et les intéressés (collectivités publiques, établissements publics, associations, entreprises, etc.). L'Etat de Genève ne procède à aucune indemnisation envers les TPG pour cette prestation d'offre complémentaire.

Les nouveaux contrats à caractère provisoire ne sont pas assujettis aux restrictions relatives à la sous-traitance.

### Article 13

*Mises en appel d'offres et adjudication*

L'Etat de Genève s'engage à consulter les TPG avant toute mise en appel d'offres d'une ligne exploitée par les TPG, et couverte par le présent contrat.

Dans le cas d'éventuelles mises en appel d'offre de l'exploitation d'une ou de plusieurs lignes, l'Etat de Genève s'engage à ce que les TPG soient invités à participer aux procédures de soumission.

En cas d'une diminution de l'offre, en cours de contrat, suite au transfert de l'exploitation d'une ou de plusieurs ligne(s) à un autre opérateur de transport, l'Etat de Genève indemnise les TPG de la totalité du préjudice direct et indirect subi, tel que le manque à gagner et les intérêts sur les emprunts contractés. L'Etat de Genève s'engage par ailleurs à prendre toute disposition utile et possible concernant le personnel excédentaire, par exemple sa reprise par le nouvel exploitant.

### Article 14

*Amélioration durable des conditions de circulation*

L'Etat de Genève respectivement, la direction chargée de la mobilité, prend toutes mesures utiles, afin de favoriser les transports publics tout en respectant la

complémentarité des autres modes de transport, permettant ainsi d'améliorer la circulation et le passage aux signaux lumineux des véhicules des TPG, dans le but de leur permettre d'atteindre la vitesse commerciale d'exploitation.

L'Etat de Genève s'engage à prendre toutes les dispositions nécessaires afin de permettre aux TPG de réaliser leurs objectifs.

A cet effet, les TPG et la direction en charge de la mobilité élaborent annuellement un cahier des charges décrivant les actions et responsabilités de l'Etat de Genève en vue de l'atteinte, par les TPG, des objectifs qui leur sont assignés.

Ledit cahier des charges est une annexe au rapport d'étape, et est approuvé annuellement par le Conseil d'Etat.

L'Etat de Genève associe pleinement les communes à son action, en s'assurant qu'elles procèdent aux aménagements nécessaires et au contrôle des conditions de la circulation sur leur territoire.

#### **Article 15**

##### *Conditions de travail*

Les TPG sont tenus d'observer les lois, règlements et les éventuelles conventions collectives applicables en matière notamment de salaire, d'horaire de travail, d'assurance et de prestations sociales.

Les TPG tiennent à disposition du département leur organigramme, le cahier des charges du personnel ainsi qu'une description de ses conditions salariales et de travail, conformément à l'article 12 de la LIAF.

#### **Article 16**

##### *Développement durable*

Les TPG s'engagent à ce que les objectifs qu'ils poursuivent et les actions qu'ils entreprennent s'inscrivent dans une perspective de développement durable, conformément à la loi sur l'Agenda 21, du 23 mars 2001.

La conception du contrat, son interprétation et son application s'entendent dans le respect des principes de développement durable.

## Article 17

### *Système de contrôle interne*

Les TPG doivent maintenir un système de contrôle interne conforme aux normes et principes édictés dans le manuel du contrôle interne de l'Etat de Genève.

## Article 18

### *Reddition des comptes et rapports*

1. Les TPG, en fin d'exercice comptable mais au plus tard le 25 mars de l'année suivant la date de clôture du dernier exercice, fournit au département, ses états financiers révisés conformément aux directives d'application des IPSAS (DiCo-GE), le procès-verbal du Conseil d'administration approuvant les comptes; les états financiers comprennent notamment un bilan, un compte d'exploitation, un tableau de financement, un tableau de variation des fonds propres ainsi que des annexes explicatives. A des fins de comparaison, les comptes de l'année n seront présentés pour chaque rubrique, en regard des budgets de l'année n, du plan financier n et des comptes n-1.

Les TPG rendent au plus tard le 15 mai, un rapport annuel de réalisation de l'offre (autrement appelé, rapport d'exécution du contrat) - comprenant le rapport d'activité - reprenant les objectifs et les indicateurs de performance figurant dans le tableau de bord ;

Au 30 septembre de l'année précédent le prochain exercice comptable, les TPG devront remettre au département :

- le rapport d'étape;
- le budget

**(cf. annexe 8)**

### *Contrôle périodique*

2. En application de l'article 22 LIAF portant sur le contrôle périodique, le département rédige pour le compte du Conseil d'Etat à l'attention du Grand Conseil, un rapport sur le budget, ainsi qu'un rapport sur les comptes, tous deux sur la base des différents documents cités au ch. 1 du présent article.

## Article 19

### *Traitement des bénéfices et des pertes*

Au terme de l'exercice comptable, pour autant que les prestations financées aient été fournies conformément au contrat, le résultat annuel établi conformément à l'article 18 est réparti entre l'Etat de Genève et les TPG selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article.

Une créance reflétant la part restituable à l'Etat de Genève est constituée dans les fonds étrangers des TPG. Elle s'intitule « Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat ». La part conservée par les TPG est comptabilisée dans un compte de réserve spécifique intitulé « Part de subvention non dépensée » figurant dans ses fonds propres.

Pendant la durée du contrat, les éventuelles pertes annuelles sont également réparties selon la clé figurant au 4<sup>ème</sup> paragraphe du présent article et sont déduites de la créance jusqu'à concurrence du solde disponible et du compte de réserve spécifique.

Les TPG conservent 50 % de leur résultat annuel. Le solde revient à l'Etat de Genève. Ce pourcentage est conforme à la volonté du Grand Conseil, selon laquelle la totalité des contributions cantonales doit être équivalente ou inférieure à la totalité des produits des TPG.

A l'échéance du contrat, les TPG conservent définitivement l'éventuel solde du compte de réserve spécifique, tandis que l'éventuel solde de la créance est restitué à l'Etat de Genève.

A l'échéance du contrat, les TPG assument leurs éventuelles pertes reportées.

## Article 20

*Traitement de la réserve* Au terme de la quatrième année du présent contrat de prestations (soit le 31 décembre 2014), la totalité de la réserve des TPG acquise au 31 décembre 2010 (hors revalorisation IPSAS intervenue en 2007) aura été utilisée pour compenser les pertes annuelles du présent contrat (2011-2014) pour autant que les liquidités le permettent.

## Article 21

*Bénéficiaire direct*

Conformément à l'art. 14 al. 3 de la LIAF, les TPG s'engagent à être les bénéficiaires directs de l'indemnité. Toutefois, comme il est explicitement prévu à l'article 1 alinéa 5 de la LTPG et à l'article 19 alinéa 2 n) LTPG, et dans les limites prévues, les TPG peuvent verser des prestations pécuniaires à des tiers (en ce compris, des filiales).

## Article 22

### *Communication*

Toute publication, campagne d'information visée ci-dessous, propre aux TPG auprès du public ou des médias en relation avec les prestations définies à l'article 4, doit faire mention de la République et canton de Genève en tant que subventionneur.

Les supports visés sont les suivants :

- **Rapport annuel de gestion** : Mention « Avec le soutien de : » suivie du logo de l'Etat en 2<sup>ème</sup> de couverture.
- **Faits marquants et chiffres clés** : Mention « Avec le soutien de : » suivie du logo de l'Etat en 2<sup>ème</sup> de couverture.
- **Documents relatifs au développement du réseau et aux inaugurations** : Mention « Avec le soutien de : » suivie du logo de l'Etat en 2<sup>ème</sup> de couverture.

Le présent article définit les conditions particulières applicables aux TPG, l'**annexe 9** fixant les conditions générales d'utilisation du logo.

Le logo se situera en 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> de couverture.

Le département aura été informé au préalable des actions envisagées.

## Titre IV - Suivi et évaluation du contrat

## Article 23

### *Objectifs, indicateurs, tableau de bord*

1. Les prestations définies à l'article 4 du présent contrat sont évaluées par le biais d'objectifs et d'indicateurs de performance.

Ces indicateurs de performance mesurent le nombre de prestations rendues, leur qualité (satisfaction des destinataires), leur efficacité (impact sur le public-cible) ou leur efficience (amélioration de la productivité).

Dans le respect du principe de proportionnalité, les indicateurs définis sont utiles, facilement mesurables et

établis en lien avec la pratique de terrain.

Le tableau de bord, établissant la synthèse des objectifs et indicateurs, figure en **annexe 6** du présent contrat, et pourra être modifié d'entente entre les parties.

*Actions et  
responsabilités de l'Etat  
de Genève*

2. Les actions et responsabilités de l'Etat de Genève en vue de l'atteinte, par les TPG, des objectifs qui leur sont assignés, font l'objet du cahier des charges mentionné à l'article 4 ch.2 du présent contrat.

## Article 24

*Suivi et évaluation du  
contrat*

1. Conformément à l'article 12 du règlement d'application de la LIAF, les parties au présent contrat mettent en place un dispositif de suivi du contrat afin de :
  - veiller à l'application du contrat;
  - évaluer les engagements par le biais du tableau de bord et du rapport d'exécution annuel établi par les TPG;
  - permettre l'adaptation, la réorientation ou la redéfinition des conditions du contrat et de son tableau de bord.

Ce dispositif est indépendant du processus de contrôle périodique prévu à l'art. 22 de la LIAF et décrit à l'article 18 ch. 2 du présent contrat.

*Pénalités*

2. Les TPG sont tenus d'atteindre pour chaque indicateur, sous réserve d'une marge de tolérance, la valeur cible calculée selon **l'annexe 6** du présent contrat.

Lorsque la valeur cible n'est pas atteinte ou ne l'est que partiellement, les TPG subissent une pénalité, calculée selon les modalités de **l'annexe 6**, et les prestations financières de l'Etat de Genève sont diminuées en conséquence. Si l'Etat ne respecte pas ses engagements, les pénalités des TPG sont pondérées au prorata de l'atteinte, par l'Etat des objectifs qui lui sont attribués.

L'Etat de Genève se détermine sur l'atteinte des objectifs assignés aux TPG et des cibles qui leur sont liées avant le 31 août suivant la remise des documents prévus à l'article 10. En cas de pénalités, celles-ci prennent effet sur l'exercice de l'année de l'évaluation.

**Article 25**

- Modification du contrat*
1. Toute modification au présent contrat doit être négociée entre les parties, sous réserve des dispositions de la loi de financement qui ne peuvent être modifiées.  
  
En cas d'événements exceptionnels et préteritant la poursuite des activités des TPG ou la réalisation du présent contrat, les parties s'accordent sur les actions à entreprendre.  
  
Ces événements doivent être signalés dans les plus brefs délais au département.
- Modification de l'offre*
2. Tout événement pouvant conduire à une dégradation ou une diminution sensible de l'offre doit faire l'objet d'une communication écrite immédiate des TPG au département.  
  
Dans ce cas, et si les causes de l'inexécution de l'offre sont propres aux TPG, le département est en droit de réduire sa contribution financière.  
  
Toutes prestations supplémentaires décidées par les TPG dépassant l'offre contractuelle ne peuvent donner lieu à aucune prétention financière des TPG envers l'Etat de Genève.
- Modification de l'offre demandée par le département*
3. Le département peut demander une modification de l'offre de transport. La contribution financière due par le département aux TPG est dans cette hypothèse adaptée en conséquence d'entente entre les parties sur la base des principes appliqués pour définir la contribution forfaitaire fixée à l'article 5 du présent contrat.  
  
Si, à la suite d'une diminution de l'offre de référence TPG demandée par l'Etat en cours de contrat, les TPG sont contraints de résilier des contrats (y compris avec le personnel) ou d'aliéner des actifs tels que véhicules ou équipements, à un prix inférieur à leur valeur comptable (prix d'achat moins amortissement), l'Etat de Genève indemnise les TPG de la totalité du préjudice subi.

**Article 26***Adaptation de la subvention*

Les cas nécessitant une adaptation de la subvention sont les suivants :

- a) Le prix du carburant est fixé à 1.50 Fr hors taxes, prix de gros, par litre. En cas de baisse ou de hausse de la moyenne annuelle dudit prix, créant un écart de 20 % par rapport au prix initialement fixé, l'indemnité de l'année en cours subira une adaptation ;
- b) En cas d'augmentation tarifaire en cours de contrat, la subvention subira une baisse à partir de la mise en place effective de l'augmentation, et cela, jusqu'au terme du contrat, sauf dans les cas visés aux lettres a) et e) du présent article où elle servira à compenser la nécessité d'une augmentation de la subvention.
- c) Dans l'éventualité où les TPG ne procèdent pas aux investissements prévus dans le plan financier pluriannuel, l'indemnité se verra réduite en conséquence à hauteur des amortissements et intérêts financiers ainsi économisés, dès l'exercice suivant ;
- d) Si pour des raisons propres aux TPG, un écart négatif est constaté entre la valeur absolue cumulée de l'offre planifiée dans le présent contrat et celle signalée dans les rapports d'étape annuels, l'Etat de Genève peut décider de modifier la tranche budgétaire annuelle.
- e) En cas d'accord entre les parties, une adaptation de la subvention pourra intervenir dans d'autres situations, telles que la nécessité pour les TPG de disposer de moyens supplémentaires afin d'assurer l'implémentation de dispositions de droit fédéral (ex. Réforme chemins de fer II, LOST, PL sur les caisses de pension, Péréquation) ou cantonal.

**Titre V - Dispositions finales****Article 27**

*Règlement des litiges* Les parties s'efforcent de régler à l'amiable les différends qui peuvent surgir dans l'application et l'interprétation du présent contrat.

En cas d'échec, elles peuvent recourir d'un commun accord à la médiation.

A défaut d'un accord ou en cas d'échec de la médiation, le litige peut être porté devant le tribunal administratif du canton de Genève par la voie de l'action pécuniaire.

**Article 28**

*Résiliation du contrat* Le Conseil d'Etat peut résilier le contrat et exiger la restitution de tout ou partie de l'indemnité lorsque:

- a) l'indemnité n'est pas utilisée conformément à l'affectation prévue;
- b) les TPG n'accomplissent pas ou accomplissent incorrectement leur tâche malgré une mise en demeure;
- c) l'indemnité a été indûment promise ou versée, soit en violation du droit, soit sur la base d'un état de fait inexact ou incomplet.

La résiliation s'effectue par écrit dans un délai de deux mois, pour la fin d'un mois.

**Article 29**

*Entrée en vigueur, durée du contrat et renouvellement*

Le contrat entre en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2011, dès que la loi qui l'approuve devient exécutoire. Il est valable jusqu'au 31 décembre 2014.

Les parties conviennent d'étudier les conditions de renouvellement éventuel du contrat au moins douze mois avant son échéance.

**Pour la République et canton de Genève**

représentée par

**Michèle Künzler**

Conseillère d'Etat en charge du département de l'intérieur et de la mobilité

Date :

Signature

**Pour les Transports publics genevois**

représentés par

**Roland Bonzon**

Directeur général

**Patrice Plojoux**

Président du Conseil d'administration

Date :                      Signature

Date :                      Signature

## ANNEXE 4.1

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

Annexe 1 : Lignes et structures du réseau  
(situation au 1<sup>er</sup> janvier 2010)

## RESEAU URBAIN

	Tram	Trolleybus	Autobus
Lignes principales	12, 13, 14, 15, 16, 17	2, 3, 6, 7, 10, 19	1, 4, 5, 8, 9, 11, 20, 21, 22, 23, 27, 28
Lignes secondaires	--	--	31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 51, 53, 54, 56, 57

## RESEAU REGIONAL

	Autobus
Lignes régionales	A, B, C, D, E, F, G, K, L, S, V, W, X, Y, Z

Selon l'article 4, al.1, point D du contrat de prestations, les lignes D, F et Y seront extraites du présent contrat lorsque la responsabilité de leur organisation aura été transférée par l'Etat à la nouvelle autorité organisatrice transfrontalière GLCT.

Pour financer les coûts non couverts par les recettes des clients et en plus de l'indemnité de l'Etat, les Transports publics genevois perçoivent également des indemnités :

- de la Confédération selon l'ordonnance sur les indemnités du trafic régional
- des Communes ou de tiers qui désirent compléter l'offre de base définie dans la loi sur le réseau des transports publics (H 1 50, art. 2) par une **offre complémentaire**.

## PARTICIPATION DE LA CONFEDERATION AUX LIGNES DE TRAFIC REGIONAL

	Tram	Autobus
Lignes principales	13	8 <sup>1</sup>
Lignes secondaires	--	33, 43 <sup>2</sup> , 45
Lignes régionales	--	A, C, E, K, L, S, W, X <sup>3</sup> , Z, Noctambus

## PARTICIPATION DE COMMUNES OU DE TIERS POUR DE L'OFFRE COMPLEMENTAIRE

	Autobus
Lignes secondaires	31, 32, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 47, 49, 51, 52, 53
Lignes régionales	E, G, V, X, Z

## OFFRE COMPLEMENTAIRE ADDITIONNELLE

<b>Services Nocturnes</b>	Participation aux frais d'exploitation de Noctambus
<b>Proxibus</b>	Participation aux frais d'exploitation de Proxibus
<b>Offre scolaire</b>	Bus scolaires supplémentaires
<b>Mesures en cas de pollution</b>	Participation aux financements de mesures en cas de pics d'ozone ou de PM 10

<sup>1</sup> exclusivement le tronçon Cornavin - Veyrier

<sup>2</sup> exclusivement le tronçon Loëx - Onex

<sup>3</sup> exclusivement le tronçon La Plaine - Dardagny

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

Annexe 2 : Plan du réseau périurbain  
(situation au 1<sup>er</sup> janvier 2010)

CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

Annexe 2 : Plan du réseau périurbain  
(situation au 1<sup>er</sup> janvier 2010)



## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

Annexe 3: Intervalles de passage des véhicules  
(situation au 1<sup>er</sup> janvier 2010)

## RESEAU URBAIN PRINCIPAL

## Lignes tramway

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Lundi au vendredi		10.3'	10.3'	11'								10.3'	10.3'	15'	20'					
Samedi		15'			11.5'								15'	20'						
Dimanche		20'			15'				12'				15'	20'						

## Lignes trolleybus (2, 6, 19)

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Lundi au vendredi		20'	8'	12'								8'	15'	20'						
Samedi		20'				12'								20'						
Dimanche		20'				15'				12'				15'	20'					

## Lignes trolleybus (3, 7, 10)

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Lundi au vendredi		15'	7.5'	8'								7.5'	10'	15'	20'					
Samedi		15'			12'				8'				15'	20'						
Dimanche		20'				15'				12'				15'	20'					

## Lignes autobus urbaines

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Lundi au vendredi		15'	8'	12'								8'	15'	20'						
Samedi		20'				12'								15'	20'					
Dimanche		20'				15'								20'						

Pendant les périodes de vacances scolaires, l'offre peut être réduite sur toutes les lignes, au maximum de 25%, afin de l'adapter au mieux à la baisse de l'utilisation.

## RESEAUX URBAIN SECONDAIRE &amp; REGIONAL

## Lignes autobus

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Lundi au vendredi		30'	20'	30'								20'	30'	60'						
Samedi		60'				30'								60'						
Dimanche		60'										60'								

Pendant les périodes de vacances scolaires, l'offre peut être réduite sans toutefois descendre au-dessous de ces intervalles maximaux.

## ANNEXE 4.4

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 4 : capacité de confort des véhicules

Les « places x kilomètres » (voir annexe 6) sont calculées avec les capacités dites de confort (4 clients debout par m<sup>2</sup>) suivantes :

Véhicules	Capacité
Minibus	15
Midibus	40
Autobus	70
Autobus articulé	110
Autobus à double articulation	140
Trolleybus articulés	110
Trolleybus à double articulation	150
Tramway DAV à 2 caisses	130
Tramway DAV à 3 caisses	195
Tramway Cityrunner	240
Tramway Stadler	260

Convois	Capacité
Tramway DAV à 4 caisses	260
Tramway DAV à 5 caisses	325

**CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014****Annexe 5 : Réalisation du Plan Directeur  
des Transports Collectifs 2011-2014**

La référence de cette annexe est le « Plan directeur des transports collectifs 2011 – 2014 » approuvé le 23 juin 2010 par le Conseil d'Etat.

Le détail de l'adaptation de l'offre à chaque étape de changement d'horaire sera affiné ultérieurement en collaboration avec la Direction Générale de la Mobilité (DGM).

Le contenu détaillé de chaque étape fera l'objet d'un rapport d'étape, établi par les Transports publics genevois, qui sera soumis pour approbation au Conseil d'Etat conformément à l'article 37 alinéa j) de la loi sur les Transports publics genevois (LTPG - H 1 55), à l'article 18, alinéa 1 du contrat de prestations et à l'annexe 8.

**ETAPE DE DECEMBRE 2010****Réseau tram :**

*Ligne n°18* : Création d'une ligne entre Coutance et Avanchets puis prolongement jusqu'au CERN.

D'autres modifications au réseau TPG seront mises en place.

**ETAPE DE DECEMBRE 2011****Réseau tramway :**

Mise en place du réseau simplifié à trois lignes.

**Réseau trolleybus :**

*Ligne n°2 et 19* : raccourcissement des lignes de Bernex à Onex-Cité.

*Ligne n°10* : nouveau terminus de la ligne dans le quartier des Eaux-Vives

**Réseau autobus :**

*Restructuration des lignes urbaines (lignes 1, 5, 9,22)*

*Restructuration des lignes (lignes K, L et S, 31, 33 et C, B et V)*

D'autres modifications au réseau TPG seront mises en place.

**ETAPE DE DECEMBRE 2012****Réseau trolleybus :**

*Ligne n°2* : prolongement de la ligne d'Onex-Cité à Cressy.

**Réseau autobus :**

*Ligne n°20* : raccourcissement de la ligne à Onex.

D'autres modifications au réseau TPG seront mises en place.

**ETAPE DE DECEMBRE 2013****Réseau tramway :**

*Ligne n°14* : prolongement de la ligne jusqu'à Bernex-Vailly (sous réserve de la mise à disposition des infrastructures ferroviaires)

**Réseau trolleybus :**

*Ligne n°6 et 19* : prolongement des lignes de Vernier-village à Canada

D'autres modifications au réseau TPG seront mises en place.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

Tableau de bord					
Objectif 1	Indicateurs d'efficacité	Valeurs cibles / 2010			
		2011	2012	2013	2014
Améliorer l'offre de transport et la fréquentation	Augmentation des places*kilomètres (%)	+ 9%	+ 23.5%	+ 28.7%	+ 34.9%
	Augmentation de la fréquentation (%)	+ 4.5%	+ 11.8%	+ 14.4%	+ 17.5%
<b>Objectif 2</b>	<b>Indicateurs de qualité</b>				
Améliorer la qualité du service à la clientèle	Amélioration de la vitesse commerciale (km/h)	+ 0.25	+ 0.50	+ 0.75	+ 1.00
	Respect des horaires (%)	95%	95%	95%	95%
	Respect des cadences (%)	89.7%	91.0%	91.5%	92.0%
<b>Objectif 3</b>	<b>Indicateurs d'efficacité</b>				
Diminuer les impacts environnementaux	Évolution des émissions de CO2 (gr/PKR)	-9%	-12%	-13%	-14%
	Évolution des émissions de NOx (gr/PKR)	-25%	-30%	-35%	-40%
<b>Objectif 4</b>	<b>Indicateurs de qualité</b>				
Assurer une maîtrise financière	Ratio de contributions cantonales (%)	52.3%	53.7%	53.8%	54.1%
	Taux de couverture globale (%)	47.5%	46.5%	46.6%	46.5%
	Coûts/PKR (CHF)	0.123	0.117	0.116	0.116

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 1 : offre de transport et fréquentation

Indicateur 1 : places x kilomètres réalisées (PKR)

#### Valeurs-cible de l'objectif

	PKR [x 1 mio]		PKP [x 1 mio]	PKO [x 1 mio]			
	2002	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Lignes principales - tram	375	587	844				
Lignes principales - trolleybus	392	428	462				
Lignes principales - autobus	617	732	712				
Lignes secondaires - autobus	83	104	149				
Lignes régionales - autobus	199	268	335				
Lignes scolaires - autobus	5	6	7				
<b>T o t a l :</b>	<b>1'673</b>	<b>2'124</b>	<b>2'510</b>				
<b>Cible en valeur relative</b>	-	-	<b>100.0%</b>	<b>109.0%</b>	<b>123.5%</b>	<b>128.7%</b>	<b>134.9%</b>
<b>Cible en valeur absolue</b>	-	-	<b>2'510</b>	<b>2'735</b>	<b>3'100</b>	<b>3'229</b>	<b>3'386</b>

Source des PKR 2002 et 2006 : annexe 1 modifiée du contrat de prestations 2007-2010

Source des PKP 2010 : rapport d'étape du 13.12.2009 (version 3 du 29.10.2009)

Cibles PKO 2011, 2012, 2013 et 2014 selon décision COPIL DGM/TPG du 28.04.2010

Les cibles sont définies globalement, elles seront établies par modes lors de l'élaboration du rapport d'étapes et les résultats donnés dans le rapport de réalisation de l'offre

#### Définition de l'indicateur

L'indicateur est mesuré en PKR [places x kilomètres réalisées] ; il correspond aux kilomètres productifs parcourus sur Suisse multipliés par la capacité des véhicules (définie à l'annexe 4). Il exclut les parcours haut-le-pied (sauf ceux de retournement), réservés scolaires, formation, nocturnes, spéciaux ou techniques.

Pour rappel : PKO [places x kilomètres offertes] = vision souhaitée dans le Contrat de prestations ;  
PKP [places x kilomètres planifiées] = vision validée par la DGM dans le rapport d'étape.

#### Méthode de calcul et traitement de l'information

Partant de l'horaire planifié et de l'affectation réelle quotidienne du véhicule à un voyage, les PKR sont calculées quotidiennement en tenant compte des km productifs des parcours réalisés et des capacités des véhicules affectés selon l'annexe 4 du contrat de prestations. Les effets kilométriques des exceptions et des événements réseau sont pris en compte par la remontée d'informations de la régulation centrale du trafic.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 27 mars 2008 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

Certains incidents ne pouvant être imputés aux TPG (travaux interdisant le trafic sur certains parcours, cas de force majeure, ...), les journées considérées des lignes touchées ne seront pas prises en compte pour l'atteinte des objectifs (art. 4, alinéa 3 du CP).

#### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG soumettent à l'Etat l'évolution planifiée de l'offre [PKP] sous la forme du tableau ci-dessus dans le rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat l'évolution réalisée de l'offre [PKR] sous la forme du tableau ci-dessus dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Pour mieux saisir la progression de l'offre liée exclusivement à l'augmentation du nombre de véhicules, les TPG transmettent à l'Etat, sous la forme du tableau ci-dessus, l'indicateur « véhicules x kilomètres » planifiés dans le rapport d'étape et réalisés dans le rapport sur la réalisation de l'offre.

Pour faciliter le calcul de certains ratios, les TPG transmettent à l'Etat la part des sous-traitants pour les deux indicateurs « places x kilomètres » et « véhicules x kilomètres » planifiés dans le rapport d'étape et réalisés dans le rapport sur la réalisation de l'offre.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### **Cibles de la responsabilité de l'Etat**

Les cibles de la responsabilité de l'Etat (principalement mise à disposition dans les délais des infrastructures nécessaires à la nouvelle étape) doivent être clairement rappelées dans le rapport d'étape.

L'Etat doit tenir ses engagements financiers selon les tranches annuelles planifiées et valider le rapport d'étape dans les délais (annexe 8 du CP).

#### **Atteinte de l'objectif – système de pénalités**

L'objectif est atteint lorsque l'offre globale réalisée est égale ou supérieure à la valeur-cible annoncée.

L'objectif n'est pas atteint lorsque l'offre globale réalisée est inférieure à la valeur-cible annoncée. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 1 : offre de transport et fréquentation

Indicateur 2 : voyages x kilomètres mesurés (VKM)

#### Valeurs-cible de l'objectif

	VKM [x 1 mio]		VKP [x 1 mio]	VKE [x 1 mio]			
	2002	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Lignes principales - tram	50	80					
Lignes principales - trolleybus	58	62					
Lignes principales - autobus	100	109					
Lignes secondaires - autobus	7	9					
Lignes régionales - autobus	30	41					
Lignes scolaires - autobus	2	2					
<b>T o t a l :</b>	<b>247</b>	<b>302</b>	<b>405</b>				
<b>Cible en valeur relative</b>	-	-	<b>100.0%</b>	<b>104.5%</b>	<b>111.8%</b>	<b>114.4%</b>	<b>117.5%</b>
<b>Cible en valeur absolue</b>	-	-	<b>405</b>	<b>423</b>	<b>452</b>	<b>463</b>	<b>476</b>

Source des VKM 2002 et 2006<sup>1</sup> : annexe 1 modifiée du contrat de prestations 2007-2010

Calcul des VKP 2010 : 50% de l'augmentation PKP 2010-2009 vs VKM 2009

Calcul des cibles VKE 2011, 2012, 2013 et 2014 : 50% de l'augmentation PKO

Les cibles sont définies globalement, elles seront établies par modes lors de l'élaboration du rapport d'étapes et les résultats donnés dans le rapport de réalisation de l'offre

#### Définition de l'indicateur

L'indicateur est mesuré en VKM [voyages x kilomètres mesurés] ; il correspond à la somme des distances parcourues par les voyageurs dans les convois sur Suisse (= multiplication des voyages comptés sur chaque tronçon par la longueur du tronçon). Il n'est pas tenu compte des parcours réservés scolaires, nocturnes et spéciaux.

Pour rappel : VKE [voyages x kilomètres estimés] = vision souhaitée dans le Contrat de prestations ;

VKP [voyages x kilomètres planifiés] = vision validée par la DGM dans le rapport d'étape.

#### Méthode de calcul et traitement de l'information

Partant de l'horaire planifié et l'affectation réelle quotidienne du véhicule à un voyage, les VKM sont calculés quotidiennement en tenant compte des km inter arrêts parcourus par ligne et des comptages passagers remontés pour chaque arrêt sur la base des montées et descentes passagers. Les effets kilométriques des exceptions et des événements réseau sont pris en compte par la remontée d'informations de la régulation centrale du trafic.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 3 avril 2008 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

Certains incidents ne pouvant être imputés aux TPG (travaux interdisant le trafic sur certains parcours, cas de force majeure, ...), les journées considérées des lignes touchées ne seront pas prises en compte pour l'atteinte des objectifs (art. 4, alinéa 3 du CP).

#### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG proposent à l'Etat l'évolution planifiée de la fréquentation [VKP] sous la forme du tableau ci-dessus dans chaque rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat l'évolution mesurée de la fréquentation [VKM] sous la forme du tableau ci-dessus dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

<sup>1</sup> Pour rappel, le système de comptage a évolué entre 2006 et 2010 pour passer d'un mode de comptage statistique à un mode exhaustif

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

Pour mieux saisir la progression de la fréquentation liée exclusivement à l'augmentation des correspondances, les TPG transmettent à l'Etat, sous la forme du tableau ci-dessus, l'indicateur « voyages » planifiés dans le rapport d'étape et réalisés dans le rapport sur la réalisation de l'offre.

Pour faciliter le calcul de certains ratios, les TPG transmettent à l'Etat la part des sous-traitants pour les deux indicateurs « voyages x kilomètres » et « voyages » planifiés dans le rapport d'étape et réalisés dans le rapport sur la réalisation de l'offre.

#### **Cibles de la responsabilité de l'Etat**

Les cibles de la responsabilité de l'Etat (principalement mise à disposition dans les délais des infrastructures nécessaires à la nouvelle étape) doivent être clairement rappelées dans le rapport d'étape.

L'Etat doit tenir ses engagements financiers selon les tranches annuelles planifiées et valider le rapport d'étape dans les délais (annexe 8 du CP).

#### **Atteinte de l'objectif – système de pénalités**

L'objectif est atteint lorsque la fréquentation globale mesurée est égale ou supérieure à la valeur-cible annoncée.

L'objectif n'est pas atteint lorsque la fréquentation globale mesurée est inférieure à la valeur-cible annoncée. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 2 : qualité du service à la clientèle

##### Indicateur 3 : vitesses commerciales (Vcom) mesurées

#### Valeurs-cible de l'objectif

Le tableau ci-dessous montre l'importance qu'il faut porter au réseau tram qui offre 34% des prestations concentrée sur 6% du réseau TPG.

Valeurs 2010	Longueur réseau [km]		Offre [mio pkp]	
Réseau tram	24	6%	844	34%
Réseau trolleybus	36	9%	462	18%
Réseau autobus	327	84%	1'204	48%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>	<b>2'510</b>	<b>100%</b>

Des actions seront aussi entreprises sur les autres lignes urbaines principales (trolleybus et autobus).

Des recommandations fortes – au nombre de 3-5 par mode – pourront aller jusqu'à des aménagements de nouveaux sites propres ou des fusions d'arrêts.

	Vcom mesurée	Vcom planifiée	Vcom offerte [km/h]			
	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Lignes principales - tram	nc	16.00				
Lignes principales - trolleybus	nc	14.90				
Lignes principales - autobus	nc	17.25				
<b>Cible : moyenne pondérée</b>	<b>15.75</b>	<b>16.25</b>	<b>16.50</b>	<b>16.75</b>	<b>17.00</b>	<b>17.25</b>

Source des Vcom mesurées 2006 : annexe 1 modifiée du contrat de prestations 2007-2010  
 Source des Vcom planifiées 2010 : = Vcom mesurées 2009 ; la stabilité 2009 - 2011 est due au chantier TCOB  
 Cibles intermédiaires 2011 à 2014 selon validation COPIL DGM/TPG du 02.06.10

Les cibles sont définies globalement, elles seront établies par modes lors de l'élaboration du rapport d'étapes et les résultats donnés dans le rapport de réalisation de l'offre

#### Définition de l'indicateur

L'indicateur est mesuré en [kilomètres/heure] sur toute la longueur de chaque ligne principale. La moyenne s'obtient en divisant les distances cumulées de toutes les courses par leurs temps cumulés pour l'ensemble des lignes principales sur l'année (365 jours). De ce fait, la cible d'une année N sera comparée à la vitesse planifiée N+1 basée sur les mesures effectuées sur la même année N.

Pour rappel : Vcom planifiée = valeurs validées par la DGM dans le rapport d'étape.

#### Méthode de calcul et traitement de l'information

Partant de l'horaire planifié, les temps de parcours réalisés sont recueillis quotidiennement par ligne et remontés pour chaque inter-arrêt et tranche horaire pour analyse de ces temps de parcours. Sur la base de cette analyse, le service horaire crée l'horaire théorique de l'année suivante. La vitesse commerciale réalisée sur l'année est donc calculée sur base des temps de parcours théoriques de l'année n+1.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 10 avril 2008 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

Certains incidents ne pouvant être imputés aux TPG (travaux interdisant le trafic sur certains parcours, cas de force majeure, ...), les journées considérées des lignes touchées ne seront pas prises en compte pour l'atteinte des objectifs (art. 4, alinéa 3 du CP).

#### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG proposent à l'Etat l'évolution des vitesses commerciales planifiées [km/h] pour l'année N+1 dans chaque rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat les vitesses commerciales mesurées [km/h] de l'année N dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Cibles de la responsabilité de l'Etat

Un groupe de travail DGM/TPG est mis en place.

Les cibles de la responsabilité de l'Etat (principalement mise à disposition dans les délais des infrastructures nécessaires à la nouvelle étape) doivent être clairement définies dans le rapport d'étape.

L'Etat doit tenir ses engagements opérationnels et financiers selon les tranches annuelles planifiées et valider le rapport d'étape dans les délais (annexe 8 du CP).

#### Atteinte de l'objectif – système de pénalités

L'objectif est atteint lorsque la vitesse commerciale mesurée est égale ou supérieure à la valeur-cible annoncée.

L'objectif n'est pas atteint lorsque la vitesse commerciale mesurée est inférieure à la valeur-cible annoncée. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 2 : qualité du service à la clientèle

##### Indicateur 4 : horaires et cadences

#### Valeurs-cible de l'objectif

Respect des horaires réseau régional	Mesuré	Planifié	Offert			
	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Lignes régionales - autobus	-	-				
<b>Cible : valeur moyenne</b>	nc	95%	95%	95%	95%	95%

Source : cibles 2009

Respect des cadences réseau urbain	Mesuré	Planifié	Offert			
	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Lignes principales - tram	-	91%				
Lignes principales - trolleybus	-	87%				
Lignes principales - autobus	-	90%				
Lignes secondaires - autobus	-	89%				
Valeur moyenne :	85%	89.5%				
<b>Cible : valeur moyenne</b>	-		89.7%	91.0%	91.5%	92.0%

Source 2006 : annexe 1 modifiée du contrat de prestations 2007-2010

Source 2010 : valeurs 2009

Cibles 2011, 2012, 2013 et 2014 selon décision COPIIL DGM/TPG du 28.04.2010

Les cibles sont définies globalement, elles seront établies par modes lors de l'élaboration du rapport d'étapes et les résultats donnés dans le rapport de réalisation de l'offre

#### Définition des indicateurs

L'indicateur « respect des horaires » pour les lignes régionales correspond au pourcentage des courses qui ont un retard inférieur ou égal à 6 minutes par rapport à l'horaire. La mesure se fait au départ du terminus. Aucune avance à l'horaire n'est permise sur le réseau régional.

L'indicateur « respect des cadences » pour les lignes principales et secondaires correspond au pourcentage des courses qui ont un retard inférieur ou égal à 3 minutes par rapport aux cadences de bases. La mesure se fait au départ du terminus.

#### Méthode de calcul et traitement de l'information

Partant de l'horaire planifié, les heures de départ réalisées de chaque course sont recueillies quotidiennement par ligne

Les effets d'avance/retard des exceptions et des événements réseau sont pris en compte par la remontée d'informations de la régulation centrale du trafic.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 24 avril 2008 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

Certains incidents ne pouvant être imputés aux TPG (travaux interdisant le trafic sur certains parcours, cas de force majeure, ...), les journées considérées des lignes touchées ne seront pas prises en compte pour l'atteinte des objectifs (art. 4, alinéa 3 du CP).

#### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG proposent à l'Etat les pourcentages planifiés pour l'année N+1 dans chaque rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat les pourcentages mesurés dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### **Cibles de la responsabilité de l'Etat**

Les cibles de la responsabilité de l'Etat (principalement mise à disposition dans les délais des infrastructures nécessaires à la nouvelle étape) doivent être clairement définies dans le rapport d'étape.

L'Etat doit tenir ses engagements financiers selon les tranches annuelles planifiées et valider le rapport d'étape dans les délais (annexe 8 du CP).

#### **Atteinte de l'objectif – système de pénalités**

L'objectif est atteint lorsque les pourcentages sont égaux ou supérieurs aux valeurs-cible annoncées.

L'objectif n'est pas atteint lorsque les pourcentages sont inférieurs aux valeurs-cible annoncées. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 3 : performances environnementales Indicateur 5 : évolution des émissions de CO2 et de NOx

##### Valeurs-cible de l'objectif

CO2	Mesuré	Emissions [g / PKR]				
		2009	2011	2012	2013	2014
Emission directe dans l'air	9,96					
<b>Cible en valeur relative</b>	100%	-9%	-12%	-13%	-14%	
Cible en valeur absolue	-	9,1	8,8	8,7	8,6	

Source : 2009  
Cibles 2011, 2012, 2013 et 2014 selon décision COPIL DGM/TPG du 02.06.2010

NOx	Mesuré	Emissions [g / PKR]				
		2009	2011	2012	2013	2014
Emission directe dans l'air	77					
<b>Cible en valeur relative</b>	100%	-25%	-30%	-35%	-40%	
Cible en valeur absolue		58	54	50	46	

Source : 2009  
Cibles 2011, 2012, 2013 et 2014 selon décision COPIL DGM/TPG du 02.06.2010

##### Définition de l'indicateur

L'indicateur est calculé en grammes de CO2 et de NOx par PKR (places x kilomètres réalisées).

A titre promotionnel voire didactique, la production de CO2 produite par PKR TC sera comparée avec celle produite « PKR » TI.

##### Méthode de calcul et traitement de l'information

Partant des valeurs de référence d'émission de la base de données de l'Office fédéral des transports pour chaque type de matériel roulant, les émissions de CO2 et NOx sont calculées pour l'ensemble des PKR effectuées selon l'indicateur 1 (PKR). Des valeurs spécifiques de référence pour l'utilisation de biocarburant et de l'origine de l'énergie électrique permettront d'adapter ces valeurs d'émission aux politiques et conditions locales d'approvisionnement énergétique.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 02.06.2010 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

##### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG proposent à l'Etat les émissions de CO2 et NOx planifiées dans le rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat les émissions de CO2 et NOx mesurées dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

##### Cibles de la responsabilité de l'Etat

Sans objet.

##### Atteinte de l'objectif – système de pénalités

L'objectif est atteint lorsque les émissions des véhicules TPG sont égales ou inférieures aux valeurs-cible annoncées.

L'objectif n'est pas atteint lorsque les émissions des véhicules TPG sont supérieures aux valeurs-cible annoncées. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 4 : maîtrise financière

##### Indicateur 6 : ratio de contributions cantonales

#### Valeurs-cible de l'objectif

Ratio de contributions cantonales monétaires	Mesuré	Planifié	Offert			
	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats	50.3%	51.5%				
Cible	-		52.3%	53.7%	53.8%	54.1%

Source 2006 : annexe 1 modifiée du contrat de prestations 2007-2010

Source 2010 : rapport d'étape du 13.12.2009 (version 3 du 29.10.2009)

Cibles 2011, 2012, 2013 et 2014 selon Budget 2010 des TPG approuvé par le Conseil d'Etat le 30 novembre 2009

#### Définition de l'indicateur

L'indicateur est mesuré en [%] en tenant compte des contributions cantonales monétaires (y compris les indemnités pour la Communauté tarifaire intégrale) par rapport à l'ensemble des produits monétaires.

Toute modification des subventions liées à des modifications législatives (ex : péréquation financière) amènera à une redéfinition des cibles précitées.

#### Méthode de calcul et traitement de l'information

Les contributions cantonales sont identifiées par le montant annuel prévu dans l'article 6 du contrat de prestations et détaillé dans le plan financier pluriannuel à l'annexe 7. Les produits monétaires sont composés des produits du transport, du contrôle des titres de transport et autres produits monétaires. Sont exclus de ce calcul les produits et charges tacites liés à la construction, l'entretien et l'utilisation des infrastructures réseau et des droits de superficie, le montant du transfert d'actifs et la participation cantonale aux frais de gestion et communication Unireso. Le calcul de l'indicateur défini ci-dessus, est consolidé trimestriellement et annuellement à partir du book de clôture.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 17 avril 2008 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

#### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG proposent à l'Etat le ratio des contributions cantonales monétaires pour l'année N+1 dans chaque rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat le ratio des contributions cantonales monétaires mesuré dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

#### Cibles de la responsabilité de l'Etat

Sans objet.

#### Atteinte de l'objectif – système de pénalités

L'objectif est atteint lorsque le ratio des contributions cantonales est égal ou inférieur à la valeur-cible annoncée.

L'objectif n'est pas atteint lorsque le ratio des contributions cantonales est supérieur à la valeur-cible annoncée. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 4 : maîtrise financière Indicateur 7 : taux de couverture globale

##### Valeurs-cible de l'objectif

Taux de couverture globale	Mesuré	Planifié	Offert			
	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats	44.0%	46.2%				
Cible	-		47.5%	46.5%	46.6%	46.5%

Source 2006 : annexe 1 modifiée du contrat de prestations 2007-2010

Source 2010 : rapport d'étape du 13.12.2009 (version 3 du 29.10.2009)

Cibles 2011, 2012, 2013 et 2014 selon Budget 2010 des TPG approuvé par le Conseil d'Etat le 30 novembre 2009

##### Définition de l'indicateur

L'indicateur est mesuré en [%] en tenant compte de l'ensemble des produits monétaires (y compris les indemnités pour la Communauté tarifaire intégrale et la participation cantonale aux frais de gestion et communication Unireso) par rapport à l'ensemble des charges monétaires.

Toute modification des subventions liées à des modifications législatives (ex : péréquation financière) amènera à une redéfinition des cibles précitées.

##### Méthode de calcul et traitement de l'information

Les produits monétaires sont composés des produits du transport, du contrôle des titres de transport et autres produits monétaires. Les charges comprennent l'ensemble des charges opérationnelles et financières. Sont exclus de ce calcul les produits et charges tacites liés à la construction, l'entretien et l'utilisation des infrastructures réseau et des droits de superficie, le montant du transfert d'actifs. Le calcul de l'indicateur défini ci-dessus, est consolidé trimestriellement et annuellement à partir du book de clôture.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 17 avril 2008 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

##### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG proposent à l'Etat le taux de couverture globale pour l'année N+1 dans chaque rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat le taux de couverture globale mesuré dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

##### Cibles de la responsabilité de l'Etat

Sans objet.

##### Atteinte de l'objectif – système de pénalités

L'objectif est atteint lorsque le taux de couverture globale est égal ou supérieur à la valeur-cible annoncée.

L'objectif n'est pas atteint lorsque le taux de couverture globale est inférieur à la valeur-cible annoncée. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Objectif 4 : maîtrise financière

##### Indicateur 8 : coûts / PKR

#### Valeurs-cible de l'objectif

Coûts / PKR [CHF]	Mesuré	Planifié	Offert			
	2006	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats	0.135	0.124				
Cible	-		<b>0.123</b>	<b>0.117</b>	<b>0.116</b>	<b>0.116</b>

Source 2006 : annexe 1 modifiée du contrat de prestations 2007-2010

Source 2010 : rapport d'étape du 13.12.2009 (version 3 du 29.10.2009)

Cibles 2011, 2012, 2013 et 2014 selon Budget 2010 des TPG approuvé par le Conseil d'Etat le 30 novembre 2009

#### Définition de l'indicateur

L'indicateur est mesuré en [CHF] en tenant compte de l'ensemble des charges monétaires par rapport aux PKR [places x km réalisés].

Toute modification des subventions liées à des modifications législatives (ex : péréquation financière) amènera à un recalcul des cibles précitées.

#### Méthode de calcul et traitement de l'information

Les coûts sont composés de toutes les charges opérationnelles et financières. Sont exclus de ce calcul les charges tacites liées à la construction, l'entretien et l'utilisation des infrastructures réseau et des droits de superficie. Les PKR sont reprises de l'indicateur 1 (PKR) auxquelles sont ajoutées les PKR parcourus sur France, pour être cohérent avec les coûts globaux. Le calcul de l'indicateur défini ci-dessus, est consolidé trimestriellement et annuellement à partir du book de clôture.

Cette méthode de calcul a été approuvée par la DGM le 17 avril 2008 ; toute modification devra être soumise à la DGM.

#### Informations des TPG à l'Etat

Les TPG proposent à l'Etat le taux de maîtrise financière pour l'année N+1 dans chaque rapport d'étape (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

Les TPG donnent à l'Etat le taux de maîtrise financière mesuré dans le rapport sur la réalisation de l'offre (art. 18, alinéa 1 et annexe 8 du CP).

A titre d'information, pour mieux saisir la progression des coûts liée exclusivement à l'augmentation du nombre de véhicules, les TPG transmettent à l'Etat, sous la forme du tableau ci-dessus l'indicateur « coûts / véhicules x kilomètres » planifiés dans le rapport d'étape et réalisés dans le rapport sur la réalisation de l'offre.

#### Cibles de la responsabilité de l'Etat

Sans objet.

#### Atteinte de l'objectif – système de pénalités

L'objectif est atteint lorsque le coût / PKR est égal ou inférieur à la valeur-cible annoncée.

L'objectif n'est pas atteint lorsque le coût / PKR est supérieur à la valeur-cible annoncée. Les TPG doivent expliquer les causes de ce résultat et le système de pénalités est alors activé selon le fonctionnement décrit en fin de la présente annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Système de pénalités

##### Préambule

Un système de pénalités est déterminé entre l'Etat et les TPG, dans le but de les responsabiliser dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs, conjoints ou non.

Les montants de pénalités sont donc pondérés, par objectif, en fonction du niveau de responsabilité ou de co-responsabilité de chacune des parties. Le mode de fonctionnement ainsi que l'articulation chiffrée de ce système sont présentés ci-dessous.

##### Fonctionnement

###### Pour les TPG

Les éventuelles pénalités des TPG sont liées à l'atteinte ou non de chacune des cibles du contrat de prestations. Celles-ci peuvent être atteintes (au-dessus ou égal de 95% de la cible), partiellement atteintes (entre 80 et 94% de la cible) ou non atteintes (en dessous ou égal à 79% de la cible).

Le montant de pénalité propre à chaque cible est décrit dans le tableau ci-dessous. La pénalité due par les TPG correspond à la somme de chacune de ces pénalités, et est versée à l'Etat conformément à l'article 24, alinéa 2, du contrat de prestations.

##### Systèmes de pénalités à charges des TPG

Indicateurs	Engagement de l'Etat	Pénalités	Résultat (R) par rapport à la cible		
			Pas atteint R ≤ 79%	Partiellement atteint 80% ≤ R ≤ 94%	Atteint R ≥ 95%
1 : Places x kilomètres réalisées (PKR)	oui	600'000	600'000	300'000	0
		600'000			
2 : Voyages x kilomètres mesurés (VKM)	oui	300'000	300'000	150'000	0
		300'000			
3 : Vitesse commerciale (Vcom)	oui	450'000	450'000	225'000	0
4 : Horaires et cadences	oui	300'000	300'000	150'000	0
		750'000			
5 : Evolution des émissions de CO2 et de NOx	non	450'000	450'000	225'000	0
		450'000			
6 : Ratio de contributions cantonales	non	300'000	300'000	150'000	0
7 : Taux de couverture globale	non	300'000	300'000	150'000	0
8 : Coûts / PKR	oui	300'000	300'000	150'000	0
		900'000			
<b>Pénalités maximales :</b>		<b>3'000'000</b>	<b>3'000'000</b>	<b>1'500'000</b>	<b>0</b>

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 6 : Tableau de bord, indicateurs du contrat de prestations et système de pénalités

#### Système de pénalités (suite)

##### Pour l'État

Dans le cas où les cibles de la responsabilité de l'État – définies annuellement dans une annexe du rapport d'étape (annexe 4, alinéa 2 du CP) – ne sont pas atteintes, des « contre-pénalités » sont générées, qui viennent en déduction du montant total des pénalités attribuées aux TPG. Dans le cas où le total des « contre-pénalités » est supérieur aux pénalités à charge des TPG, le montant n'est pas sujet à versement.

##### Systèmes de pénalités à charges de l'Etat

Indicateurs	Engagement de l'Etat	Pénalités TPG (rappel)	Résultat (R) par rapport à la cible		
			Pas atteint R ≤ 79%	Partiellement atteint 80% ≤ R ≤ 94%	Atteint R ≥ 95%
1 : Places x kilomètres réalisées (PKR)	oui	600'000	360'000	180'000	0
		600'000			
2 : Voyages x kilomètres mesurés (VKM)	oui	300'000	135'000	67'500	0
		300'000			
3 : Vitesse commerciale (Vcom)	oui	450'000	450'000	225'000	0
4 : Horaires et cadences	oui	300'000	60'000	15'000	0
		750'000			
5 : Evolution des émissions de CO2 et de NOx	non	450'000	0	0	0
		450'000			
6 : Ratio de contributions cantonales	non	300'000	0	0	0
7 : Taux de couverture globale	non	300'000	0	0	0
8 : Coûts / PKR	oui	300'000	90'000	45'000	0
		900'000			
<b>Pondérations maximales :</b>		<b>3'000'000</b>	<b>1'125'000</b>	<b>562'500</b>	<b>0</b>

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 7 : Plan financier pluriannuel - Fonctionnement

BUDGET FONCTIONNEMENT						
En kchf	Réel 2009	Budget 2010	PFP 2011	PFP 2012	PFP 2013	PFP 2014
<b>Revenus de Transports</b>	<b>121'431</b>	<b>129'364</b>	<b>135'280</b>	<b>142'492</b>	<b>148'199</b>	<b>154'230</b>
Revenus de Transports - Unireso	109'992	116'535	121'319	127'919	133'217	139'035
Revenus de Transports - TPG	7'354	6'800	7'461	7'773	7'982	8'195
Autres produits du transport (CTT,...)	4'085	6'030	6'500	6'800	7'000	7'000
<b>Contributions cantonales</b>	<b>174'302</b>	<b>178'150</b>	<b>193'726</b>	<b>212'904</b>	<b>221'358</b>	<b>231'533</b>
<i>Dont contributions cantonales hors tacites et TA</i>	<i>157'777</i>	<i>161'746</i>	<i>176'379</i>	<i>195'557</i>	<i>204'011</i>	<i>214'186</i>
Trafic d'agglomération & régional	146'816	150'455	162'570	181'220	189'031	198'636
Indemnités CTI (Unireso)	10'680	11'010	13'528	14'056	14'605	15'175
Contrib spéciales et part. Unireso	281	281	281	281	375	375
Contribution liée au transfert d'actifs (TA)	4'394	4'394	4'394	4'394	4'394	4'394
Contributions tacites (subventions non monétaires)	12'131	12'010	12'953	12'953	12'953	12'953
<b>Contributions de la Confédération</b>	<b>8'626</b>	<b>8'670</b>	<b>8'700</b>	<b>8'700</b>	<b>8'700</b>	<b>8'700</b>
<b>Contributions communes et tiers</b>	<b>6'739</b>	<b>4'162</b>	<b>4'132</b>	<b>4'132</b>	<b>4'132</b>	<b>4'132</b>
<b>Produits d'Exploitation Divers</b>	<b>12'970</b>	<b>8'773</b>	<b>12'352</b>	<b>12'673</b>	<b>13'234</b>	<b>14'260</b>
Produits de publicité	3'187	2'713	6'340	6'660	7'220	7'745
Frais d'activation	1'655	1'950	2'000	2'000	2'000	2'000
Divers	8'129	4'110	4'012	4'013	4'014	4'515
<i>Dont Produits vente energie solaire</i>			<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>500</i>
<b>Total Produits d'Exploitation</b>	<b>324'068</b>	<b>329'119</b>	<b>354'190</b>	<b>380'901</b>	<b>395'623</b>	<b>412'854</b>
<b>Total Produits d'Exploitation Hors Tacites</b>	<b>311'937</b>	<b>317'109</b>	<b>341'237</b>	<b>367'948</b>	<b>382'670</b>	<b>399'907</b>
<b>Frais de Personnel</b>	<b>198'146</b>	<b>201'771</b>	<b>208'252</b>	<b>218'834</b>	<b>224'908</b>	<b>233'016</b>
Part exploitation (conduite + encadrement)	136'205	138'125	143'923	149'739	154'281	161'135
Part ateliers, dépôts et install. (indirect)	38'072	38'138	39'013	42'229	43'407	44'144
Part administration et soutien	23'869	25'508	28'172	29'752	30'134	30'681
<i>Suppression du service Proxibus-Taxibus</i>			<i>-2'857</i>	<i>-2'886</i>	<i>-2'915</i>	<i>-2'944</i>
<i>Dont nouveau dépôt en "Chardon"</i>			<i>0</i>	<i>1'000</i>	<i>3'500</i>	<i>3'900</i>
<i>Dont Haut le pied libération autobus pointe Jonction</i>			<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1'919</i>
<b>Frais de véhicules</b>	<b>28'922</b>	<b>29'700</b>	<b>26'361</b>	<b>27'692</b>	<b>28'803</b>	<b>30'561</b>
Consommation énergie	14'080	14'120	13'166	13'692	14'247	14'705
Autres frais de véhicules	14'842	15'580	13'195	14'000	14'556	15'857
<i>Dont Haut le pied libération autobus pointe Jonction</i>			<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>766</i>
<b>Frais de bâtiments</b>	<b>17'713</b>	<b>17'895</b>	<b>18'088</b>	<b>19'768</b>	<b>20'368</b>	<b>20'368</b>
<i>Dont droit de superficie (charge tacite)</i>	<i>907</i>	<i>907</i>	<i>907</i>	<i>907</i>	<i>907</i>	<i>907</i>
<i>Dont droit d'utilisation des infrastructures (charge tacite)</i>	<i>11'224</i>	<i>11'103</i>	<i>12'046</i>	<i>12'046</i>	<i>12'046</i>	<i>12'046</i>
<i>Dont frais spécifique "en Chardon"</i>			<i>0</i>	<i>840</i>	<i>1'140</i>	<i>2'280</i>
<b>Sous traitance</b>	<b>22'941</b>	<b>22'215</b>	<b>21'793</b>	<b>25'676</b>	<b>26'860</b>	<b>31'064</b>
<b>Sous traitance Lignes GLCT</b>		<b>6'079</b>	<b>10'242</b>	<b>10'242</b>	<b>10'242</b>	<b>10'242</b>
<b>Autres Charges d'exploitations (hors DCTI)</b>	<b>16'155</b>	<b>15'027</b>	<b>17'395</b>	<b>18'374</b>	<b>19'097</b>	<b>19'865</b>
<b>Amortissements</b>	<b>30'073</b>	<b>32'000</b>	<b>38'100</b>	<b>41'951</b>	<b>46'262</b>	<b>48'798</b>
<b>Pertes sur constats et débiteurs</b>	<b>1'083</b>	<b>1'250</b>	<b>1'392</b>	<b>1'457</b>	<b>1'500</b>	<b>1'500</b>
<b>Total Charges d'Exploitation</b>	<b>315'033</b>	<b>325'937</b>	<b>341'624</b>	<b>363'994</b>	<b>378'040</b>	<b>395'415</b>
<b>Total Charges d'Exploitation Hors Tacites</b>	<b>302'901</b>	<b>313'927</b>	<b>328'670</b>	<b>351'948</b>	<b>365'994</b>	<b>383'369</b>
<b>Résultat Exploitation</b>	<b>9'036</b>	<b>3'182</b>	<b>12'567</b>	<b>16'906</b>	<b>17'583</b>	<b>17'439</b>
<b>Résultat Financier</b>	<b>-10'169</b>	<b>-14'481</b>	<b>-15'481</b>	<b>-17'992</b>	<b>-17'583</b>	<b>-17'439</b>
<b>Résultat de l'Exercice</b>	<b>-1'133</b>	<b>-11'299</b>	<b>-2'915</b>	<b>-1'085</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dissolution du fonds de réserves des TPG</b>	<b>1'133</b>	<b>11'299</b>	<b>2'915</b>	<b>1'085</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 7 : Plan financier pluriannuel - Investissements

<b>BUDGET INVESTISSEMENTS</b>				
<b>ENGAGEMENTS</b>	<b>PPF 2011</b>	<b>PPF 2012</b>	<b>PPF 2013</b>	<b>PPF 2014</b>
<b><u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</u></b>	<b><u>247'468'853</u></b>	<b><u>19'980'003</u></b>	<b><u>103'133'776</u></b>	<b><u>6'067'301</u></b>
<b>Terrains, Bâtiments &amp; Installations Fixes</b>	19'347'800	12'075'000	5'990'000	3'815'000
- Bâtiments	7'262'800	10'800'000	4'965'000	2'340'000
- Installations Fixes	12'085'000	1'275'000	1'025'000	1'475'000
<b>Equipements, Machines &amp; Autres Immobilisations</b>	4'061'050	2'687'000	2'675'775	1'302'300
<b>Véhicules &amp; leurs équipements</b>	224'060'003	5'218'003	94'468'001	950'001
- Autobus	50'860'000	0	0	0
- Trolleybus	36'250'000	0	13'750'000	0
- Tramways	136'000'000	2'268'000	79'268'000	0
- Equipements Embarqués	800'003	2'800'003	800'001	800'001
- Véhicules de Service	150'000	150'000	650'000	150'000
<b><u>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</u></b>	<b><u>8'040'820</u></b>	<b><u>3'365'070</u></b>	<b><u>4'161'070</u></b>	<b><u>526'070</u></b>
<b>Systemes d'Informations &amp; Télécommunications</b>	8'040'820	3'365'070	4'161'070	526'070
<b>TOTAL</b>	<b>255'509'673</b>	<b>23'345'073</b>	<b>107'294'846</b>	<b>6'593'371</b>
<b>CUMUL</b>	<b>255'509'673</b>	<b>278'854'746</b>	<b>386'149'592</b>	<b>392'742'963</b>
<b>REPORT BUDGETS 2007 ET ANTERIEURS</b>				
<b><u>TOTAL GENERAL CUMULE</u></b>	<b><u>255'509'673</u></b>	<b><u>278'854'746</u></b>	<b><u>386'149'592</u></b>	<b><u>392'742'963</u></b>

**CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014****Annexe 8 : liste des documents à produire par les TPG**

Cette annexe a pour objectifs de préciser le contenu des documents cités dans le Contrat de prestations 2011-2014 et d'en rappeler (respectivement fixer) les différents délais de production.

**Rapport d'étape**

*(article 18, alinéa 1 du Contrat de prestations 2011-2014 + annexe 6 du Contrat de prestations 2011-2014)*

La structure du rapport d'étape de l'année N+1 est la suivante :

1. Rappel des objectifs du Plan directeur des transports collectifs 2011-2014
2. Description de l'étape
3. Objectifs du Contrat de prestations 2011-2014
4. Cibles de la responsabilité de l'Etat
5. Investissements liés à l'étape

Le rapport d'étape doit pouvoir être repris tel quel par la DGM comme annexe à son préavis à l'attention du Conseil d'Etat.

Les dates-clé de l'année N du rapport d'étape N+1 sont :

- 31.05 – les TPG remettent un pré-rapport d'étape à la DGM (offre en PKO)
- 15.06 – la DGM transmet aux TPG ses éventuelles remarques au pré-rapport d'étape
- 30.09 – les TPG remettent le rapport d'étape à la DGM (offre en PKP)
- 15.10 – la DGM remet au Conseil d'Etat son préavis sur le rapport d'étape
- 31.10 – le Conseil d'Etat valide le rapport d'étape

**Budget**

*(article 18, alinéa 1 du Contrat de prestations 2011-2014 + annexe 7 du Contrat de prestations 2011-2014)*

La structure du budget est similaire à celle de l'actuel « budget ».

Le budget doit pouvoir être repris tel quel par la DGM comme annexe à son préavis à l'attention du Conseil d'Etat.

Les dates-clé de l'année N du budget de l'année N+1 sont :

- 15.06 – discussion TPG/DGM sur les premières orientations budgétaires
- 31.07 – les TPG remettent un pré-budget
- 30.09 – les TPG remettent le budget à la DGM
- 15.10 – la DGM remet au Conseil d'Etat son préavis sur le budget
- 31.10 – le Conseil d'Etat approuve le budget

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 8 : liste des documents à produire par les TPG

#### Rapport de réalisation de l'offre

(article 18, alinéa 1 du Contrat de prestations 2011-2014 +  
annexe 6 du Contrat de prestations 2011-2014)

La structure du rapport de réalisation de l'offre de l'année N-1 est la suivante :

1. Synthèse et événements marquants
2. Résultats par objectif et bilan des pénalités
3. Suivi des investissements et compte de résultat simplifié
4. Bilan de la qualité de service, satisfaction clientèle, activité de contrôle
5. Recommandations pour étape N+1

Le rapport de réalisation de l'offre doit pouvoir être repris tel quel par la DGM comme annexe à son préavis à l'attention du Conseil d'Etat.

Les dates-clé de l'année N du rapport de réalisation de l'offre de l'année N-1 sont :

- 31.03 – les TPG remettent un pré-rapport de réalisation de l'offre à la DGM
- 20.04 – la DGM transmet aux TPG ses éventuelles remarques au pré-rapport de réalisation de l'offre
- 15.05 – les TPG remettent le rapport de réalisation de l'offre à la DGM
- 30.06 – la DGM remet au Conseil d'Etat son préavis sur le rapport de réalisation de l'offre
- 01.09 – le Conseil d'Etat approuve le rapport de réalisation de l'offre

#### Rapport intermédiaire de réalisation de l'offre

Des rencontres bilatérales, DGM et TPG, seront organisées à trois reprises pour faire le point de la situation sur l'évolution de l'offre et des indicateurs du Contrat des Prestations de l'année N.

Ces rencontres feront l'objet d'un procès verbal de suivi.

Les éventuelles remarques de la DGM relatives à l'évolution de l'offre et des indicateurs du Contrat de Prestations seront formulées aux TPG dans un délai d'un mois suivant la production du procès-verbal de la rencontre bilatérale.

#### Comptes

(article 18, alinéa 1 du Contrat de prestations 2011-2014 +  
annexe 7 du Contrat de prestations 2011-2014)

La structure du rapport sur les comptes est similaire à celle de l'actuel rapport « clôture des comptes » auquel il faut rajouter un chapitre sur le bilan de la sous-traitance (lui-même à supprimer de l'actuel rapport de réalisation de l'offre).

Les comptes doivent pouvoir être repris tels quels par la DGM comme annexe à son préavis à l'attention du Conseil d'Etat.

Les dates-clé de l'année N du rapport sur les comptes de l'année N-1 sont :

- 20.03 – les TPG remettent les comptes approuvés par leur Conseil d'administration au Conseil d'Etat
- 15.05 – les TPG remettent les présentations sur les comptes
- 30.06 – la DGM remet au Conseil d'Etat son préavis sur les comptes
- 01.09 – le Conseil d'Etat approuve les comptes

## **CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014**

### **Annexe 8 : liste des documents à produire par les TPG**

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 9 : Utilisation du logo de l'Etat de Genève par les entités subventionnées par le département de l'intérieur et de la mobilité

#### Principes généraux

- Les départements n'ont pas de logo propre. Ils utilisent tous le logo de l'Etat.



- L'écusson et le texte sont indivisibles.

#### Utilisation du logo par des entités subventionnées par le [département]

Les supports de communication (affiches, affichettes, flyers, rapports d'activité et autres brochures) des entités subventionnées doivent nécessairement faire référence au soutien qui leur est apporté. Cette référence peut se faire de 2 manières:

1. logo de l'Etat avec la mention "Avec le soutien de :"
2. texte seul: "Avec le soutien de la République et canton de Genève"

De préférence, on optera pour la solution 1 (logo).

#### Emplacement du logo ou du texte:

- pour les affiches, affichettes, flyers : en bas à droite

- pour les brochures, rapports et autres: 4<sup>e</sup> de couverture, en bas à droite. Pour des raisons graphiques, il est possible de faire l'insertion en 2<sup>de</sup> de couverture, en bas à droite.

La cellule communication du secrétariat général du département fournit les fichiers électroniques du logo et valide les bons à tirer des documents sur lesquels le logo de l'Etat est inséré.

Pour toute question ou renseignement complémentaire, s'adresser à la cellule communication du secrétariat général : Mme Armelle Combre (+41 (22) 546.76.07).

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement  
des bénéfiques et des pertes des entités subventionnées

00685 - 2009

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE



## ARRÊTÉ

relatif à la politique de l'Etat en matière de  
thésaurisation des subventions  
(adoption de la directive transversale)

28 janvier 2009

## LE CONSEIL D'ÉTAT

Vu la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), du 15 décembre 2005 ;

Vu l'alinéa 2 de son article 17 *Restitution des montants non dépensés* qui stipule qu'une entité au bénéfice d'un contrat de prestations peut conserver une partie de son bénéfice ;

Vu la nécessité d'établir un contrat de prestations pour toutes les indemnités et les aides financières supérieures à 200'000 F ;

Vu l'arrêté du Conseil d'Etat du 30 janvier 2008 reprenant la proposition de la Commission des finances,

## ARRÊTE :

1. La directive transversale EGE-02-07 "Traitement des bénéfiques et des pertes des entités subventionnées" ci-jointe est adoptée.
2. La directive entre en vigueur ce jour et concerne les contrats de prestations (projets de loi) et les décisions (arrêtés du Conseil d'Etat) qui ne sont pas encore inscrits dans la procédure d'adoption par le Conseil d'Etat.

Communiqué à :  
DF 4 ex.  
Tous 1 ex.



Certifié conforme,

Le chancelier d'Etat :

# CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE

Nom de la direction

### DIRECTIVE TRANSVERSALE

TRAITEMENT DES BENEFICIAIRES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES	
<b>EGE-02-07</b>	<b>Domaine :</b> Finances
<b>Date :</b> 28.01.2009	<b>Entrée en vigueur :</b> Immédiate
<b>Rédacteur:</b> Groupe interdépartemental LIAF (M. Olivier Fiumelli)	<b>Direction/Service transversal(e):</b> DGFE
<b>Responsable(s) de la mise en œuvre:</b> Collège spécialisé Finances	<b>Approbateur:</b> Le Conseil d'Etat
<b>Date:</b> 28.01.2009	<b>Date:</b> 28.01.2009

#### 1. Objet

Cette directive explicite l'arrêté du Conseil d'Etat du 30 janvier 2008 relatif à la politique de l'Etat en matière de thésaurisation des subventions.

#### 2. Champ d'application

Toute entité, quelle que soit sa nature juridique, qui reçoit de l'Etat de Genève, une subvention monétaire et/ou non monétaire.

#### 3. Exception(s)

N.A.

#### 4. Mots clés

Finances, entités subventionnées, entités paraétatiques, subvention monétaire, subvention non-monétaire, thésaurisation de subvention, fonds affectés

#### 5. Documents de référence

Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) D 11

[http://www.ge.ch/legislation/rsq/f/rsq\\_d1\\_11.html](http://www.ge.ch/legislation/rsq/f/rsq_d1_11.html)

Règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières D 11.01

[http://www.ge.ch/legislation/rsq/f/rsq\\_d1\\_11p01.html](http://www.ge.ch/legislation/rsq/f/rsq_d1_11p01.html)

Arrêté du Conseil d'Etat du 30 janvier 2008

Arrêté du Conseil d'Etat du 28 janvier 2009

#### 6. Directive(s) liée(s)

- EGE-02-03: Subvention non monétaires
- EGE-02-04: Présentation et révision des états financiers des entités subventionnées et des autres entités para-étatiques
- La directive transversale du 21 février 2007 "Restitution d'indemnité et d'aide financière (thésaurisation)" (no Aigle 2274-2007) a été abrogée par l'arrêté du Conseil d'Etat du 30 janvier 2008.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées

TRAITEMENT DES BENEFICAIRES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 2/13	

#### SOMMAIRE DE LA DIRECTIVE

Principes en matière de thésaurisation des subventions et règles de comptabilisation dans les entités	3
Que dit la loi ?	3
Que dit l'arrêté du Conseil d'Etat ?	4
1 L'article du contrat de prestations relatif au traitement des bénéficiaires ou des pertes	4
1.1 L'alinéa 1	4
1.2 L'alinéa 2	4
1.3 L'alinéa 3	6
1.4 L'alinéa 4	6
1.5 L'alinéa 5	7
1.6 L'alinéa 6 (nouveau)	7
2 Modulation de la clé de répartition	7
3 La Caisse centralisée	8
4 Absence de contrat	8
5 Principe de proportionnalité	8
6 Délai de mise en œuvre	9
Règle transitoire : problématique des thésaurisations antérieures à l'exercice en cours	10
Annexe 1 : schémas comptables dans les comptes de l'entité	11
Annexe 2 : tableau de suivi des résultats avant et après répartition	13

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfiques et des pertes des entités subventionnées

<b>TRAITEMENT DES BENEFCES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES</b>	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 3/13	

#### Principes en matière de thésaurisation des subventions et règles de comptabilisation dans les entités

##### Que dit la loi ?

L'article 17, alinéa 1 de la loi sur les indemnités et les aides financières (ci-après LIAF) pose le principe de subsidiarité des subventions de l'Etat, par conséquent celui de l'interdiction générale de thésaurisation<sup>1</sup>. Il stipule :

*"Les montants non dépensés après détermination du résultat comptable établi selon les dispositions et les normes visées à l'article 12, alinéa 3, lettre a, ne peuvent pas être thésaurisés par l'entité."*

L'énoncé de cette phrase peut prêter à confusion puisqu'il mélange une notion de trésorerie et une notion comptable.

→ Il faut interpréter cette phrase de la manière suivante : « *Le bénéfice comptable éventuel établi selon les dispositions et les normes visées à l'article 12, alinéa 3, lettre a, n'appartient pas à l'entité.* »

L'article 17, alinéa 1 de la LIAF poursuit en indiquant que :

*Ils sont restituables à l'Etat selon des modalités à définir. Le Conseil d'Etat fixe, en particulier, un délai à l'entité pour la restitution des montants non dépensés."*

Le bénéfice est une notion comptable, il ne correspond souvent pas à des liquidités. Ceci est le cas, par exemple, si l'entité a facturé des prestations mais qu'elle n'a pas encore encaissé les paiements qui y sont liés ou si l'entité a reçu des factures qu'elle a comptabilisées mais qu'elle n'a pas encore payées. Il est donc possible que l'entité ne dispose pas des liquidités suffisantes pour « restituer » immédiatement son bénéfice.

→ Le montant à restituer est comptabilisé comme une dette dans les comptes de l'entité. Le département de tutelle détermine les modalités de restitution au cas par cas après analyse de la situation de la trésorerie de l'entité (compensation monétaire avec la subvention de l'exercice suivant, paiement échelonné avec intérêt, etc.)

L'article 17, alinéa 2 de la LIAF pose les exceptions à ce principe général. Il stipule :

*"Restent réservées des dispositions du droit cantonal ou un accord spécifique (contrat de prestations ou analogue) visant notamment à encourager la recherche de fonds privés, une répartition du résultat entre l'entité et l'Etat, la constitution d'une réserve pour déficits futurs."*

Afin de veiller à une application cohérente et harmonisée de ce deuxième alinéa et de coordonner les pratiques, le Conseil d'Etat et la Commission des finances ont décidé de fixer des principes et des règles communs à tous les subventionnés. Ils figurent dans un arrêté (Aigle 1113-2008) préavisé par la commission et adopté par le Conseil d'Etat le 30 janvier 2008.

Cette directive tient compte des principes de l'importance relative et de la proportionnalité.

<sup>1</sup> Même en l'absence d'une disposition légale explicite, l'obligation de restitution se justifie au regard des principes généraux régissant le droit financier (in Pierre Moor, Avis de droit sur le régime des excédents budgétaires de l'UNIGE 2005, p. 8.)

# CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfices et des pertes des entités subventionnées

<b>TRAITEMENT DES BENEFICES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES</b>	
EGE-02-07	Domaine: Finances
	Page: 4/13

### Que dit l'arrêté du Conseil d'Etat ?

Tous les points de l'arrêté du Conseil d'Etat sont repris ci-dessous en italique.

#### 1 L'article du contrat de prestations relatif au traitement des bénéfices ou des pertes

##### 1.1.L'ALINEA 1

*Au terme de l'exercice comptable, pour autant que les prestations financées aient été fournies conformément au contrat, le résultat annuel établi conformément aux directives d'application des normes IPSAS (Di-Co-GE) / aux RPC / à la directive du Conseil d'Etat est réparti entre l'Etat de Genève, [la commune X ou la Confédération] et [nom de l'entité] selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article.*

Cet alinéa précise que :

- Le résultat annuel (bénéfice ou perte) est réparti chaque année entre l'Etat et l'entité subventionnée ou, le cas échéant, entre l'ensemble des collectivités qui versent une subvention et l'entité. Il s'agit d'une répartition comptable découlant de la LIAF, il n'y a pas de mouvement de trésorerie.
- En principe, seules les collectivités publiques sont considérées comme des subventionneurs et peuvent à ce titre bénéficier de la répartition du résultat de l'entité. Toutefois, si un donateur verse un montant plus ou moins équivalent à celui d'une collectivité publique, il peut aussi être considéré comme un subventionneur et participer le cas échéant à la répartition du résultat de l'entité, indépendamment du fait qu'il souhaite ou non que l'argent lui soit effectivement retourné.
- Pour rappel, les dons affectés, qui font l'objet d'une restriction d'utilisation claire déterminée par des tiers, n'impactent pas in fine le résultat de l'exercice de l'entité. Autrement dit, les collectivités publiques ne se voient donc pas restituer un bénéfice qui aurait pu être constitué par des dons affectés.
- S'agissant des dons non affectés, ils sont considérés comme des revenus propres de l'entité et impactent le résultat. Toutefois, si le financement d'une entité par des dons non affectés représente une part importante de ses revenus, l'entité peut voir moduler sa clé de répartition conformément au point 2 de la présente directive.

##### 1.2.L'ALINEA 2

*Une créance<sup>2</sup> reflétant la part restituable à l'Etat / aux collectivités publiques est constituée dans les fonds étrangers de [nom de l'entité]. Elle s'intitule «Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat ». La part conservée par [nom de l'entité] est comptabilisée dans un compte de réserve spécifique intitulé « Part de subvention non dépensée » figurant dans ses fonds propres.*

Cet alinéa précise que :

- La part du bénéfice restituable à l'Etat ou, le cas échéant, aux subventionneurs est comptabilisée dans les fonds étrangers de l'entité, la part qu'elle conserve est comptabilisée dans ses fonds propres. Les libellés de ces comptes doivent être explicites. Les états financiers ou leur annexe détailleront les «Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat»<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Il s'agit en fait d'une dette.

<sup>3</sup> **Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat :**

Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat à la Confédération	CHF X.-
Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat à l'Etat de Genève	CHF X.-
Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat à la Commune X	CHF X.-

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfices et des pertes des entités subventionnées

TRAITEMENT DES BÉNÉFICES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES <sup>4,5</sup>	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 5/13	

- Dans ses états financiers, en annexe, l'entité présente un tableau montrant sur la durée du contrat de prestations (ou de la décision) le cumul et la variation des résultats avant ou après répartition et des deux comptes mentionnés à l'alinéa 2. En annexe de la présente directive figure un modèle de tableau<sup>4</sup>.
- En conséquence, le résultat de l'entité est déterminé en deux étapes (avant répartition et après répartition<sup>5</sup>):

Solde du compte de résultat avant répartition	F 100'000
Répartition de la part du résultat revenant aux subventionneurs	F 75'000
Résultat après répartition	F 25'000

- La répartition de la part du résultat revenant aux subventionneurs impacte donc bien le compte de résultat de l'entité en diminuant du même montant les subventions reçues qui figurent dans ses revenus.
- Concrètement, le *Résultat avant répartition* est un calcul extracomptable effectué (cf. tableau de répartition du résultat sur 4 ans en annexe de la directive des états financiers) afin de définir la répartition du résultat entre les subventionneurs et l'entité. C'est le *Résultat après répartition* qui correspond au *Bénéfice/perte (avant impôts)* mentionné au paragraphe 7 et 8 de la Swiss GAAP RPC 3 Présentation et structure. Dès lors, pour le cas d'une entité subventionnée ayant le statut juridique de société anonyme, l'attribution aux réserves légales prévues à l'article 671 du code des obligations se base bien sur le bénéfice de l'exercice établi après la répartition de la part du résultat revenant aux subventionneurs.

Par ailleurs, pour les entités qui ont des fonds affectés, le *Résultat avant répartition* est déterminé après toutes les opérations relatives aux fonds affectés (« résultat annuel 1 » selon la Swiss GAAP RPC 21)

- La part restituable à l'Etat est une dette.
- En vertu du principe de l'importance relative, la dette inscrite en fonds étrangers ne porte pas intérêt.
- Pour l'Etat de Genève, de la symétrie (ou « effet miroir ») il découle un montant équivalent à cette dette qui est enregistré durant l'exercice concerné dans un compte débiteur à l'actif du bilan de l'Etat intitulé « Part de la subvention non dépensée à recevoir à l'échéance du contrat » avec une contrepartie au crédit de la rubrique budgétaire enregistrant la subvention (diminution des charges de subvention).
- Toutefois, en application du principe de l'importance relative figurant dans la DiCo-GE No 1, en cours de contrat, le principe de symétrie (ou « effet miroir ») ne s'applique que lorsque la part restituable à l'Etat est équivalente ou supérieure à un million de francs. En cas contraire, elle n'est pas enregistrée dans les comptes de l'Etat.
- Dans le cas où l'entité évalue avec un degré de survenance raisonnable qu'elle pourrait se trouver avec une rétrocession cumulée supérieure à un million de francs après application du calcul prévu, elle doit alors déterminer au plus tard le 31 janvier, soit son résultat annuel définitif, soit une estimation la plus fiable possible de ce résultat. Si une rétrocession cumulée supérieure à un million de francs se confirme, une communication doit être faite à cette même date au département de tutelle afin de permettre à l'Etat de Genève de comptabiliser correctement le principe de symétrie dans ses comptes. Si ce cas se produit, l'entité subventionnée se doit de communiquer son résultat (estimé ou non) chaque année pendant la durée restante du contrat ou de la décision.

<sup>4</sup> Un tableau Excel sera transmis par les départements de tutelles (version identique) aux organismes subventionnés afin d'assurer l'homogénéité de l'information financière et d'automatiser la détermination du résultat.

<sup>5</sup> Voir les schémas comptables en annexe

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées

<b>Traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées<sup>6</sup></b>	
<b>EGE-02-07</b>	<b>Domaine:</b> Finances
<b>Page:</b> 6/13	

- Si les états financiers de l'entité n'ont pas été clôturés avant ceux de l'Etat, ce dernier enregistre dans les mêmes comptes une estimation la plus fiable possible de la part lui revenant sur la base des informations reçues.

#### 1.3. L'ALINEA 3

*Pendant la durée du contrat, les éventuelles pertes annuelles sont également réparties selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article et sont déduites de la créance et du compte de réserve spécifique.*

Cet alinéa précise que :

- En cas de perte annuelle, une part de celle-ci va en diminution de la créance figurant en fonds étrangers et l'autre part va en diminution de la réserve figurant en fonds propres selon la même clé de répartition que le bénéfice.
- Dans les états financiers de l'Etat, en vertu du principe de symétrie (ou « effet miroir »), le compte débiteur à l'actif du bilan de l'Etat est diminué du même montant que la créance avec une contrepartie au débit du compte de la subvention (soit une augmentation de celle-ci). Bien que cette écriture ait un impact sur les charges de l'Etat, elle ne fait pas l'objet d'une demande de crédit supplémentaire au sens de l'article 49 de la LGAF<sup>6</sup>. Cela ne s'applique toutefois qu'aux entités ayant annoncé lors des exercices précédents une restitution supérieure à un million de francs.
- Toutefois, si la part de la perte "revenant" à l'Etat est plus élevée que le solde de la créance en fonds étrangers ou si une perte se produit lors du premier exercice, l'entité devrait enregistrer une créance contre l'Etat. Afin d'éviter cela, il est précisé dans l'alinéa 3 que « ...sont déduites de la créance, **jusqu'à concurrence du solde disponible, et du compte de...** ». Le montant restant, ou la totalité de la perte s'il s'agit du premier exercice, est viré dans les fonds propres de l'entité en diminution de son bénéfice reporté (qui devient une perte reportée, si le solde est négatif ou s'il s'agit du premier exercice).
- Par ailleurs, en cas d'existence d'une perte reportée, l'éventuel bénéfice de l'exercice suivant est d'abord imputé à la perte reportée jusqu'à concurrence de celle-ci, puis ensuite le solde est réparti entre l'Etat et l'entité selon la clé figurant à l'alinéa 4.

#### 1.4. L'ALINEA 4

*[nom de l'entité] conserve en principe 25 % (pour les aides financières de 25 à 50 %) de son résultat annuel. Le solde est réparti entre les co-subventionneurs au pro rata de leur financement.*

Cet alinéa précise que :

- Les entités qui reçoivent une indemnité conservent en principe 25 % de leur bénéfice annuel. Pour les entités qui reçoivent une aide financière, le taux est compris dans une fourchette de 25 à 50 % en fonction de critères fixés par le département de tutelle. Restent réservées des situations particulières.
- Si d'autres subventionneurs le demandent expressément en étant partie prenante au contrat de prestations, ils se voient calculer la part leur revenant au pro rata de leur financement. Par exemple, une entité est subventionnée à 60 % par l'Etat et à 40 % par une commune. Admettons qu'elle conserve 50 % de son bénéfice. Dès lors, 30 % revient à l'Etat et 20 % revient à la commune.
- Si le subventionneur renonce à sa part du résultat, celle-ci est virée dans les fonds propres de l'entité et non pas dans les fonds étrangers.

<sup>6</sup> Ce point de vue est partagé par la Cour des comptes et par l'Inspection cantonale des finances. Voir à ce sujet le Rapport de la Cour des comptes concernant l'audit de légalité relatif aux clauses de thésauroisation dans les contrats de prestations ([http://www.ge.ch/cdc/doc/20071114\\_rapport\\_final\\_thesaurisation.pdf](http://www.ge.ch/cdc/doc/20071114_rapport_final_thesaurisation.pdf))

# CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées

TRAITEMENT DES BENEFICIAIRES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 7/13	

### 1.5.L'ALINEA 5

*A l'échéance du contrat, [nom de l'entité] conserve définitivement l'éventuel solde du compte de réserve spécifique, tandis que l'éventuel solde de la créance est restitué à l'Etat / aux collectivités publiques.*

Cet alinéa précise que :

- C'est seulement à l'échéance du contrat que l'entité peut disposer librement du solde de la réserve spécifique relative aux résultats de la période considérée.
- C'est aussi à l'échéance du contrat - soit après l'analyse des comptes révisés par le département - qu'elle doit restituer à l'Etat le solde de la dette. Les modalités de restitution sont déterminées au cas par cas par le département de tutelle (compensation monétaire avec la subvention de l'exercice suivant, paiement échelonné avec intérêt, etc.) après analyse de la situation en matière de trésorerie de l'entité.

### 1.6.L'ALINEA 6 (NOUVEAU)

*A l'échéance du contrat, [nom de l'entité] assume ses éventuelles pertes reportées.*

Cet alinéa complète les dispositions prévues par l'arrêté. Il précise que :

- Le montant total des subventions allouées par l'Etat pendant la durée du contrat ne peut en aucun cas excéder ce qui était prévu dans la loi de financement<sup>7</sup>. Dès lors, si le cumul des exercices qui se sont déroulés pendant la durée du contrat s'avère déficitaire, l'entité en assume seule les conséquences. Par ailleurs, conformément à l'article 25, alinéa 4 de la LIAF, une éventuelle demande de crédit complémentaire n'est autorisée que pour les indemnités.

## 2 Modulation de la clé de répartition

*La clé de répartition prévue à l'alinéa 4 peut se moduler en fonction de paramètres dûment identifiés et justifiés dans le contrat de prestations. En particulier, pour les entités subventionnées ayant la possibilité de développer leurs revenus, elle peut être fixée en fonction du taux de couverture des revenus, soit selon la formule suivante :*

$$(total\ des\ revenus - subventions) / total\ des\ revenus.$$

La possibilité de modulation de la clé de répartition évoquée dans la deuxième phrase de cet alinéa concerne notamment :

- a) les entités actives dans le domaine de l'économie sociale et solidaire ;
- b) les entités dont la part de financement provient, majoritairement, d'autres sources de financement, par exemple des dons non affectés<sup>8</sup> ;
- c) les entités qui exercent des activités avec des contraintes économiques fortes, qui ont la nécessité de disposer de fonds propres (entre autre réserve pour mise aux normes), qui doivent dégager un résultat positif (par exemple pour le remboursement de dettes).

En guise d'exemple, selon la formule proposée : l'entité X a des revenus propres de 900, elle reçoit en plus une subvention de 100, son taux de couverture des revenus est donc de 90 %, soit  $(1000-100)/1000$ . Si elle réalise un bénéfice de 10, elle peut conserver 9. A

<sup>7</sup> Y compris les compléments de subvention accordés aux entités au titre de l'indexation et des mécanismes salariaux, selon l'arrêté du Conseil d'Etat du 2 avril 2008.

<sup>8</sup> Cependant, une entité qui délivre aussi d'autres prestations non financées par l'Etat peut, au lieu de moduler la clé de répartition, présenter en annexe un compte de résultat distinguant les prestations concernées par la subvention de celles qui ne le sont pas (présentation sectorielle). Ainsi, le bénéfice résultant des prestations non financées par l'Etat n'est pas pris en compte dans le calcul de la restitution. Autrement dit, l'alinéa 4 de l'ACE s'applique mais que sur cette partie. Le département peut fixer des règles quant à la ventilation des charges et des produits.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfices et des pertes des entités subventionnées

TRAITEMENT DES BÉNÉFICES ET DES PERTES DES ENTITÉS SUBVENTIONNÉES	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 8/13	

l'alinéa 4, il sera donc indiqué que *la part de son bénéfice que l'entité peut conserver est égale aux taux de couverture de ses revenus.*

- Lorsqu'il y a d'autr(e)s subventionneur(s) (ou donateurs d'égale importance) deux cas de figure sont possibles :

→ **Tous les subventionneurs sont partie prenante au contrat de prestations**

Dans ce cas, ils se voient calculer la part leur revenant au prorata de leur financement par rapport au total des revenus de l'institution. Par exemple une entité est subventionnée à 60% par l'Etat et 40% par une Commune; de son côté il est prévu qu'elle puisse conserver 50% de son résultat final. Dès lors sur le 50% restant, 30% reviendra à l'Etat (enregistrement en dette) et 20% à la Commune. Cette dernière aura fixé soit un remboursement effectif soit une renonciation à sa part qui reste alors dans les capitaux propres (dans ce dernier cas 70% seront conservés contre 50% dans le premier).

→ **Seul l'Etat a signé le contrat de prestations**

Par exemple, une entité est subventionnée à 60% par l'Etat et 40% par une Commune qui n'est pas partie prenante au contrat; de son côté il est prévu que l'institution puisse conserver 50% de son résultat dans le cadre du contrat de prestation signé avec l'Etat. Dès lors sur le 50% restant, 30% reviendra à l'Etat (soit 60% appliqué au 50% du résultat qui est l'assiette de calcul avec un enregistrement en dette) et le 20% ("abandon" de facto de la Commune) se rajoutera aux fonds propres de l'entité; autrement dit l'institution gardera 70% du résultat. C'est pourquoi sur la base des principes posés ci-avant, il est plus simple de prévoir d'emblée que l'entité conserve le 70% de son résultat ou tout autre taux inférieur ou supérieur.

### 3 La Caisse centralisée

*Toutes les entités au bénéfice d'une indemnité annuelle supérieure à CHF 8 millions ou celles qui ont obtenu de l'Etat un capital de dotation supérieure à CHF 5 millions lors des 4 dernières années doivent adhérer à la caisse centralisée. Une disposition du contrat de prestations le prévoit explicitement.*

### 4 Absence de contrat

*Les entités subventionnées qui n'ont pas conclu de contrat de prestations pluriannuel ou qui ne sont pas au bénéfice d'une décision pluriannuelle ne sont pas autorisées à conserver leur éventuel bénéfice annuel.*

Au sens de l'art. 17 al. 2 de la LIAF cependant, une décision ne peut être considérée comme un accord spécifique. Lorsque l'attribution d'une subvention fait l'objet d'une décision, il y a lieu de prévoir, en annexe, un accord signé par les deux parties réglant la question de la répartition du bénéfice. Pour des raisons de mise en œuvre opérationnelle l'arrêté du Conseil d'Etat fixe les dispositions transitoires d'application de la présente directive.

### 5 Principe de proportionnalité

*En vertu du principe de proportionnalité, il n'est demandé aucune restitution à une entité recevant une aide financière égale ou inférieure à 10'000 F par année, pour autant qu'elle ait fourni les prestations prévues.*

Restent réservés les cas de thésaurisation répétitive ou lorsqu'une aide découle d'une subvention ponctuelle qui peuvent être traitées de manières différentes.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfiques et des pertes des entités subventionnées

<b>TRAITEMENT DES BÉNÉFICES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES</b>		
EGE-02-07	Domaine: Finances	
		Page: 9/13

#### **6 Délai de mise en œuvre**

*Tous les contrats de prestations qui n'ont pas encore été formellement adoptés par le Grand Conseil sont modifiés pour tenir compte de la présente décision. Les autres sont adaptés à leur prochaine échéance.*

Pour des raisons de mise en œuvre opérationnelle l'arrêté du Conseil d'Etat fixe les dispositions transitoires d'application de la présente directive.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfiques et des pertes des entités subventionnées

TRAITEMENT DES BÉNÉFICES ET DES PERTES DES ENTÉTÉS SUBVENTIONNÉES <sup>2</sup>	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 10/13	

#### ***Règle transitoire : problématique des thésaurisations antérieures à l'exercice en cours***

##### Principes de base :

1. La problématique des entités qui auraient thésaurisé avant la signature du premier contrat de prestations LIAF doit être réglée au plus tard à l'échéance du premier contrat ou de la décision.
2. Le département peut analyser les comptes de l'entité en remontant aux 5 derniers exercices (ou à concurrence de la date de la 1<sup>ère</sup> subvention). Restent réservées des situations particulières.
3. L'Etat tient compte de la situation des liquidités de l'entité.
4. L'Etat peut exiger que l'entité retrace ses comptes du dernier exercice bouclé, notamment en ce qui concerne les fonds affectés, les provisions à caractère de réserve ou les subventions d'investissement.
5. Une entité subventionnée peut conserver des fonds, hors capital social, dans les cas où elle en a besoin pour développer des prestations non financées ou partiellement par l'Etat, où elle a constitué des réserves dûment justifiées nécessaires à la réalisation des missions de l'entité prévues par le contrat de prestations ou s'il s'agit de fonds clairement affectés par des tiers.

##### Traitement des cas de restitutions de subventions thésaurisées :

#### ***En règle générale***

Les modalités de restitutions sont prévues dans un article spécifique du contrat de prestations et dans l'exposé des motifs du projet de loi de financement ou dans la décision.

#### ***Règles particulières***

Lorsque les modalités de restitution sont réglées en dehors de la période de renouvellement des contrats de prestations, celles-ci sont communiquées par le Conseil d'Etat lors du rapport annuel relatif au bouclage des comptes de l'année concernée. Une lettre-type de décision relative aux modalités de restitution est mise à la disposition des départements.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfices et des pertes des entités subventionnées

TRAITEMENT DES BÉNÉFICES ET DES PERTES DES ENTITÉS SUBVENTIONNÉES	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 11/13	

#### **Annexe 1 : schémas comptables dans les comptes de l'entité**

(tiré du rapport de la Cour des comptes

[http://www.ge.ch/cdc/doc/20071114\\_rapport\\_final\\_thesaurisation.pdf](http://www.ge.ch/cdc/doc/20071114_rapport_final_thesaurisation.pdf))

#### **Données initiales :**

L'Etat subventionne la fondation XYZ à hauteur de CHF 1 million par année pendant 4 ans. Selon le contrat de prestations, XYZ peut conserver 25 % de son bénéfice.

#### **Année N**

XYZ a enregistré pour CHF 1,333 millions de revenus dont CHF 1 million de subvention.

Elle a enregistré pour CHF 1,233 millions de charges.

**Son bénéfice avant répartition (ou avant écriture de clôture) est donc équivalent à CHF 100'000.**

→ XYZ passe l'écriture suivante :

Subvention à Part de la subvention non dépensée à restituer à l'échéance du contrat CHF 75'000

**Son bénéfice après répartition (ou après écriture de clôture) se monte donc à CHF 25'000.** Il est inscrit dans la réserve « Part des subventions non dépensées » dans ses fonds propres.

#### **Année N+1**

XYZ a enregistré pour CHF 1,333 millions de revenus dont CHF 1 million de subvention.

Elle a enregistré pour CHF 1,365 millions de charges.

**Sa perte avant répartition est donc équivalente à CHF 32'000.**

→ XYZ passe l'écriture suivante :

Part de la subvention non dépensée à restituer à l'échéance du contrat à Subvention CHF 24'000

**Sa perte après répartition se monte donc à CHF 8'000.** Elle est inscrite en diminution de la réserve « Part des subventions non dépensées » dans ses fonds propres. Cette dernière se monte à CHF 17'000.

#### **Année N+2**

XYZ a enregistré pour CHF 1,333 millions de revenus dont CHF 1 million de subvention.

Elle a enregistré pour CHF 1,313 millions de charges.

**Son bénéfice avant répartition est donc équivalent à CHF 20'000.**

→ XYZ passe l'écriture suivante :

Subvention à Part de la subvention non dépensée à restituer à l'échéance du contrat CHF 15'000

**Son bénéfice après répartition se monte donc à CHF 5'000.** Il est inscrit en augmentation de la réserve « Part des subventions non dépensées » dans ses fonds propres. Cette dernière se monte à CHF 22'000.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfiques et des pertes des entités subventionnées

TRAITEMENT DES BENEFICES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 12/13	

**Année N+3**

XYZ a enregistré pour CHF 1,333 millions de revenus dont CHF 1 million de subvention.

Elle a enregistré pour CHF 1,329 millions de charges.

**Son bénéfice avant répartition est donc équivalent à CHF 4'000.**

→ XYZ passe l'écriture suivante :

Subvention à Part de la subvention non dépensée à restituer à l'échéance du contrat CHF 3'000

**Son bénéfice après répartition se monte donc à CHF 1'000.** Il est inscrit en augmentation de la réserve « Part des subventions non dépensées » dans ses fonds propres. Cette dernière se monte à CHF 23'000.

A la fin de l'année N+3, la fondation XYZ restitue à l'Etat le solde du compte « Part de la subvention non dépensée à restituer à l'échéance du contrat », soit CHF 69'000, et elle conserve définitivement le solde de la réserve « Part des subventions non dépensées » figurant dans ses fonds propres, soit CHF 23'000.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 10 : Directive du Conseil d'Etat sur le traitement des bénéfices et des pertes des entités subventionnées

<b>TRAITEMENT DES BÉNÉFICES ET DES PERTES DES ENTITES SUBVENTIONNEES</b>	
EGE-02-07	Domaine: Finances
Page: 13/13	

#### **Annexe 2 : tableau de suivi des résultats avant et après répartition**

Les entités subventionnées au bénéfice d'un contrat de prestations pluriannuel ou d'une décision présentent dans leurs états financiers en annexe le tableau suivant :

	Année N	Année N + 1	Année N + 2	Année N + 3	Cumul
Résultat avant répartition					
Répartition de la part du résultat revenant à : - Subventionneur X - Subventionneur Y - Subventionneur Z Total					XXXX (1)
Résultat après répartition					XXXX (2)

- (1) soit le solde du compte « Part de la subvention non dépensée à restituer à l'échéance du contrat » figurant dans les fonds étrangers  
 (2) soit le solde de la réserve « Part des subventions non dépensées » figurant dans les fonds propres

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision  
des états financiers des entités subventionnées

00684-2009

RÉPUBLIQUE ET  CANTON DE GENÈVE

## ARRÊTÉ

relatif à la présentation et à la révision des états  
financiers des entités subventionnées et des autres  
entités para-étatiques

28 janvier 2009

## LE CONSEIL D'ÉTAT

Vu les articles 1, 11, 26 et 35 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 7 octobre 1993 (D 1 05) ;

Vu l'article 12 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (D1 11) ;

Vu l'article 17 du règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 31 mai 2006 (D 1 11.05) ;

Vu l'arrêté du Conseil d'Etat, du 9 mai 2007, définissant les périmètres de consolidation et d'application des normes IPSAS et Swiss GAAP RPC ;

Vu l'extrait de procès-verbal de la séance du Conseil d'Etat du 29 août 2007 adoptant la directive transversale EGE-02-04 « Présentation et révision des états financiers des entités subventionnées et des autres entités para-étatiques » entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2008 ,

## ARRÊTE :

1. La version modifiée de la directive transversale EGE-02-04 « Présentation et révision des états financiers des entités subventionnées et des autres entités para-étatiques » ci-jointe est adoptée.
2. La mise en œuvre de cette directive intervient pour la première fois lors du bouclage des comptes 2008 des entités. Ce premier bouclage sera considéré comme période d'adaptation à la mise en œuvre de cette directive EGE-02-04. Les départements de tutelles accompagnent les entités dans cette nouvelle démarche.

Communiqué à :  
DF 4 ex.  
Tous 1 ex.



Certifié conforme,  
Le chancelier d'Etat :

# CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE  
Collège des secrétaires généraux

### DIRECTIVE TRANSVERSALE

<b>PRESENTATION ET REVISION DES ETATS FINANCIERS DES ENTITES SUBVENTIONNEES ET AUTRES ENTITES PARA-ETATIQUES</b>	
<b>EGE-02-04 v2</b>	<b>Domaine :</b> Finances
<b>Date :</b> 02.06.2008	<b>Entrée en vigueur :</b> 01.01.2008
<b>Rédacteur:</b> GROUPE INTERDEPARTEMENTAL LIAF (M. OLIVIER FIUMELLI)	<b>Direction/Service transversal(e):</b> DGFE
<b>Responsable(s) de la mise en œuvre:</b> Collège spécialisé Finances	<b>Approuvateur:</b> Le Conseil d'Etat
<b>Date:</b> 01.09.2008	<b>Date:</b> 28.01.2009
<b>1. Objet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmoniser la présentation des états financiers des entités subventionnées et des autres entités paraétatiques en appliquant un référentiel comptable reconnu;</li> <li>• Harmoniser les exigences de l'Etat en matière de révision des états financiers, des entités subventionnées et des autres entités paraétatiques;</li> <li>• Veiller à ce que les normes légales, en particulier les articles 1, 11, 26 et 35 de la loi sur la gestion administrative et financière du 7 octobre 1993 (D 1 05); les articles 11 et 17 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (D 1 11) et l'article 17 de son règlement d'application (D 1 11.01) soient respectés uniformément.</li> </ul>	
<b>2. Champ d'application</b>	
Les établissements cantonaux, les fondations cantonales de droit public, les institutions de droit privé dans lesquelles l'Etat possède une participation majoritaire au capital ou une représentation majoritaire au sein des organes supérieurs, ainsi que tout autre entité quelle que soit sa nature juridique, qui reçoit de l'Etat de Genève, une subvention monétaire et/ou non monétaire.	
<b>3. Exception(s)</b>	
N.A.	
<b>4. Mots clés</b>	
Finances, entités subventionnées, entités paraétatiques, subvention monétaire, subvention non-monétaire, état financier, présentation, révision, budget, comptabilité, principe, inventaire	
<b>5. Documents de référence</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D 1 05 : Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)</li> <li>• D 1 11 : Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF)</li> <li>• D 1 11.01 : Règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières (RIAF)</li> <li>• D 1 06 : Loi sur le financement de la solidarité internationale (LFSI)</li> <li>• D 1 06.01 : Règlement d'application de la loi sur le financement de la solidarité internationale (RFSI)</li> <li>• D 1 10 : Loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (LSGAF)</li> <li>• Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (LSR)</li> <li>• Code Civil Suisse et Code des Obligations</li> <li>• Directives d'application des normes IPSAS (DiCo-Ge)</li> <li>• Swiss GAAP RPC</li> </ul>	
<b>6. Directive(s) liée(s)</b>	
EGE 02-03: Subventions non monétaires.	
EGE-02-07: Traitement des bénéfices et des pertes des entités subventionnées.	

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées

<b>PRESENTATION ET RÉVISION DES ÉTATS FINANCIERS DES ENTITÉS SUBVENTIONNÉES ET AUTRES ENTITÉS PARA-ÉTATIQUES</b>	
EGE-02-04_v2	Domaine: Finances
Page: 2/7	

#### SOMMAIRE DE LA DIRECTIVE

Partie I. Subventions annuelles > 200'000.-CHF .....	3
1. Champ d'application .....	3
2. Principes généraux .....	3
3. Présentation des états financiers et du budget .....	3
4. Révision des états financiers .....	4
Partie II. Subventions annuelles ≤ 200'000.-CHF .....	5
1. Champ d'application .....	5
2. Principes généraux .....	5
3. Présentation des états financiers et du budget .....	5
4. Révision des états financiers .....	7

# CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées

<b>PRESENTATION ET RÉVISION DES ÉTATS FINANCIERS DES ENTITÉS SUBVENTIONNÉES ET AUTRES ENTITÉS PARA-ÉTATIQUES</b>	
EGE-02-04_v2	Domaine: Finances
Page: 3/7	

### Partie I: Subventions annuelles > 200'000,-CHF

#### 1. Champ d'application

Les établissements cantonaux, les fondations cantonales de droit public, les institutions de droit privé dans lesquelles l'Etat possède une participation majoritaire au capital ou une représentation majoritaire au sein des organes supérieurs ainsi que tout autre entité quelle que soit sa nature juridique, qui reçoit de l'Etat de Genève une subvention (monétaire et/ou non monétaire) annuelle supérieure à CHF 200'000.-- appliquent la partie I de cette directive.

Les autres entités se réfèrent à la partie II de la présente directive.

#### 2. Principes généraux

Les états financiers présentés au département compétent doivent être définitifs, révisés et signés par la direction opérationnelle de l'entité, ainsi que par le plus haut responsable décisionnel de l'entité (président-le du conseil de fondation, du conseil d'administration, de l'association).

Le département peut demander tout renseignement ou document en relation avec n'importe quel élément des états financiers, du rapport d'activité et du budget.

#### 3. Présentation des états financiers et du budget

Par arrêté, le Conseil d'Etat édicte la liste des entités qui doivent obligatoirement présenter leurs états financiers conformément aux directives d'application des normes IPSAS (DiCo-Ge).

Les autres entités soumises à la partie I de cette directive présentent leurs états financiers conformément aux Swiss GAAP RPC. Ces entités peuvent aussi librement choisir de présenter leurs états financiers conformément aux directives d'application des normes IPSAS (DiCo-Ge). Toutefois, cette décision doit être définitive et acceptée par le département de tutelle.

Dans les états financiers figure la comparaison avec le précédent exercice et avec les montants budgétés de l'exercice, même si cela n'est pas expressément prévu dans le référentiel comptable. Les états financiers et le budget sont établis selon les mêmes conventions comptables.

Les positions comptables se trouvant à la fois à l'Etat et dans l'entité (comptes courants, dotations, subventions, etc.) doivent être identiques. D'éventuelles divergences doivent être explicitées dans l'annexe.

Les entités qui présentent leurs états financiers conformément aux Swiss GAAP RPC appliquent l'intégralité du référentiel Swiss GAAP RPC. La possibilité de n'appliquer que les RPC fondamentales en fonction des critères énoncés au point 2 de la Swiss GAAP RPC 1 n'est pas admise.

Les états financiers sont toujours établis sur la base de la délimitation périodique (comptabilité d'engagement ou d'exercice). La possibilité de présenter des états financiers selon le principe de caisse énoncé au point 3 de la Swiss GAAP RPC 21 n'est pas admise.

Tous les biens et services mis à disposition par l'Etat (locaux, moyens informatiques, moyen financiers, personnel, etc.) doivent être comptabilisés dans les charges de l'entité au coût indiqué par l'Etat. En contrepartie, l'entité inscrit en revenu une subvention non monétaire du même montant. Ces biens et services ne sont donc pas considérés comme des prestations à titre gratuit au sens du point 39 de la Swiss GAAP RPC 21. Dans tous les cas, une explication est fournie en annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées

<b>PRESENTATION ET REVISION DES ETATS FINANCIERS DES ENTITES SUBVENTIONNEES ET AUTRES ENTITES PARA-ETATIQUES</b>	
EGE-02-04 v2	Domaine: Finances
Page: 4/7	

#### 4. Révision des états financiers

Les états financiers annuels des entités doivent faire l'objet d'une révision par un organe de contrôle externe, agréé en qualité d'expert-réviseur au sens de la loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs. Il effectue son mandat conformément aux prescriptions légales et réglementaires et aux normes d'audit suisses (NAS) établies par la Chambre fiduciaire.

Le mandat annuel de l'organe de révision ne peut être renouvelé que 4 fois au maximum, soit donc au total une période de 5 ans.

L'objectif de la révision des états financiers est notamment de :

- délivrer une opinion pour savoir si les états financiers comportent des anomalies significatives et s'ils sont établis conformément aux normes de présentation des comptes applicables.
- contrôler l'existence d'un système de contrôle interne relatif aux processus et aux mesures qui garantissent une tenue régulière de la comptabilité et un rapport financier adéquat (conformément à la NAS 890).

Cela correspond au contrôle ordinaire de la société anonyme au sens du nouvel article 728a du CO<sup>1</sup>.

L'organe de révision doit contrôler le respect de toutes les autres normes, bases légales, réglementaires et statutaires auxquelles est soumise l'institution dans le cadre de la présentation de ses états financiers. A la demande du département, le contrôle peut être étendu à d'autres points spécifiques de l'activité de l'entité par un mandat complémentaire adressé, à sa charge, par l'institution à son organe de contrôle.

L'organe de révision établit

- d'une part, un rapport écrit résumant le résultat de sa révision et qui est destiné à l'organe qui approuve les comptes de l'entité (par exemple l'assemblée générale d'une association). Ce rapport contient :
  1. un avis sur le résultat du contrôle;
  2. des indications attestant de l'indépendance de l'organe de révision;
  3. des indications sur la personne qui a dirigé la révision et sur ses qualifications professionnelles;
  4. une recommandation d'approuver, avec ou sans réserve, les comptes annuels, ou de les refuser.
- d'autre part, un rapport détaillé contenant les constatations relatives à l'établissement des comptes, au système de contrôle interne ainsi qu'à l'exécution et au résultat du contrôle. Ce rapport est destiné à l'organe décisionnel de l'entité comme par exemple le comité d'une association ou un conseil d'administration; ces derniers devant de surcroît faire figurer dans l'annexe des indications sur la réalisation d'une évaluation du risque (c'est-à-dire avoir réalisé une analyse des divers types de risques) et pouvoir le prouver.

Ces deux rapports doivent être signés par la personne qui a dirigé la révision. Une copie de ces derniers sont remis au département. Il en va de même pour les avis obligatoires émis par l'organe de révision (au sens de l'article 728c du CO) notamment en cas de violation de la loi et des statuts ainsi que de surendettement.

<sup>1</sup> Cet article fait partie du nouveau droit de la révision qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

# CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées

<b>PRESENTATION ET RÉVISION DES ÉTATS FINANCIERS DES ENTITÉS SUBVENTIONNÉES ET AUTRES ENTITÉS PARA-ÉTATIQUES</b>		
EGE-02-04 v2	Domaine: Finances	Page: 5/7

### Partie II: Subventions annuelles ≤200'000,-CHF

#### 1. Champ d'application

Les entités qui reçoivent de l'Etat de Genève une subvention annuelle égale ou inférieure à CHF 200'000.-- appliquent la partie II de cette directive.

#### 2. Principes généraux

Les états financiers présentés au département compétent doivent être définitifs et signés par la direction opérationnelle de l'entité, ainsi que par le plus haut responsable décisionnel de l'entité (président-le ou conseil de fondation, du conseil d'administration, de l'association).

Le département peut demander tout renseignement ou document en relation avec n'importe quel élément des états financiers, du rapport d'activité et du budget.

#### 3. Présentation des états financiers et du budget

Les entités soumises à la partie II de cette directive présentent leurs états financiers conformément aux exigences de leur statut juridique en respectant au minimum les points figurant ci-dessous. Il leur est recommandé de s'inspirer des Swiss GAAP RPC. Elles peuvent aussi choisir de présenter leurs états financiers en respectant complètement les directives d'application des normes IPSAS (DiCo-Ge) ou les Swiss GAAP RPC. Selon les circonstances, les départements de tutelle peuvent l'exiger. Dans ce cas, ces entités se réfèrent au chapitre *Présentation des états financiers et du budget* de la partie I de la directive.

Les états financiers comprennent obligatoirement un bilan, un compte d'exploitation et une annexe explicative. Ces états sont adaptés aux caractéristiques de l'institution. L'entité peut aussi, librement ou à la demande du département, présenter un tableau de variation des capitaux propres et un tableau de flux de trésorerie (ou tableau de financement).

Les états financiers sont toujours établis sur la base de la délimitation périodique (comptabilité d'engagement ou d'exercice). En vertu du principe de proportionnalité, le département peut exceptionnellement autoriser l'établissement des comptes selon le principe de caisse.

Dans les états financiers figurent la comparaison avec le précédent exercice et avec les montants budgétisés de l'exercice. Les états financiers et le budget sont établis selon les mêmes conventions comptables.

Les positions comptables se trouvant à la fois à l'Etat et dans l'entité (comptes courants, cotations, subventions, etc.) doivent être identiques. D'éventuelles divergences doivent être explicitées dans l'annexe.

Tous les biens et services mis à disposition par l'Etat (locaux, moyens informatiques, moyen financiers, personnel, etc.) doivent être comptabilisés dans les charges de l'entité au coût indiqué par l'Etat. En contrepartie, l'entité inscrit en revenu une subvention non monétaire du même montant. Dans tous les cas, une explication est fournie en annexe.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées

<b>PRESENTATION ET REVISION DES ETATS FINANCIERS DES ENTITES SUBVENTIONNEES ET AUTRES ENTITES PARA-ETATIQUES</b>	
EGE-02-04_v2	Domaine: Finances
Page: 6/7	

Le bilan doit au minimum présenter séparément les postes suivants :

- A. Actif circulant
  - Liquidités et titres
  - Débiteurs
  - Stock
  - Comptes de régularisation (transitoires)
- B. Actif immobilisé
  - Immobilisations corporelles et incorporelles
  - Immobilisations financières
  - Actif immobilisé affecté
- C. Capitaux étrangers à court terme
  - Dettes
  - Créanciers
  - Provisions
  - Comptes de régularisation (transitoires)
  - Fonds affectés
- D. Capitaux étrangers à long terme
  - Dettes
  - Provisions
  - Fonds affectés
- E. Fonds propres
  - Capital
  - Réserves provenant de bénéfices ou pertes cumulés
  - Résultat net de l'exercice

Le compte d'exploitation doit au minimum présenter séparément les postes suivants :

- A. Revenu
  - Subventions reçues par "subventionneur" (y compris subventions non monétaires)
  - Autres produits
- B. Charges
  - Charges de personnel
  - Charges d'exploitation
  - Amortissements

L'annexe explicative indique notamment :

- Les règles d'activation et d'amortissement (tenant compte de la durée de vie économique) que l'entité applique à ses biens ;
- La constitution, la dissolution et la variation des provisions (celles-ci ne pouvant servir qu'à couvrir des dépenses relatives à des événements passés) ;
- La constitution, la dissolution et la variation des réserves (celles-ci sont constituées après la détermination du résultat et ne peuvent concerner que des événements futurs) ;
- Les indemnités complémentaires (prestations en nature, remboursement frais forfaitaires, etc.) versées au personnel ;
- La destination et la variation des fonds affectés, celles-là doivent être conformes à la volonté exprimée du donateur (et ne relèvent donc pas d'une décision de l'institution) ;
- La liste exhaustive des sources de subventionnement, (Confédération, cantons, communes, autres financements publics; privés) avec un détail si des montants sont issus de plusieurs départements ou de plusieurs communes.

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

### Annexe 11 : Directive du Conseil d'Etat sur la présentation et la révision des états financiers des entités subventionnées

<b>PRESENTATION ET RÉVISION DES ÉTATS FINANCIERS DES ENTITÉS SUBVENTIONNÉES ET AUTRES ENTITÉS PARA-ÉTATIQUES</b>	
EGE-02-04_v2	Domaine: Finances
Page: 7/7	

Les prêts au personnel sont interdits. Dans le cas d'avances sur salaire, celles-ci doivent apparaître clairement en tant que telles et être régies par une convention interne.

Les règles en lien avec l'utilisation d'un éventuel bénéfice (thésaurisation) sont précisées dans une directive spécifique de l'Etat de Genève. Il en va de même pour d'autres sujets spécifiques par l'intermédiaire de directives et de guides explicatifs de l'Etat de Genève ou du département.

Un inventaire des stocks sera tenu à jour et contrôlé annuellement.

Les états financiers et/ou le budget sont rendus en même temps que les autres documents (rapport d'activité, tableau de bord, statuts de l'entité, etc.) exigés par la LIAF, le contrat de prestations ou la décision d'octroi.

#### 4. Révision des états financiers

Les états financiers annuels des entités doivent faire l'objet d'une révision par un organe de contrôle externe. Il effectue son mandat conformément aux prescriptions légales et réglementaires et aux normes d'audit suisses (NAS) établies par la Chambre fiduciaire. Le mandat annuel de l'organe de révision ne peut être renouvelé que 4 fois au maximum.

L'objectif de la révision est de vérifier s'il existe des faits dont il résulte que les états financiers ne sont pas conformes aux dispositions légales et aux statuts. La révision correspond donc au contrôle restreint au sens du nouvel article 729a du CO. Le contrôle de l'existence d'un système de contrôle interne au sens de la LSGAF n'est pas obligatoire, mais peut être exigé par le département, en demandant la mise en œuvre d'un contrôle ordinaire, ainsi que la vérification de points particuliers par un mandat complémentaire adressé par l'institution à son organe de contrôle.

En application du principe de proportionnalité et en accord avec le département, les entités qui reçoivent une subvention inférieure à CHF 50'000 -- peuvent recourir à des vérificateurs de comptes non professionnels.

## ANNEXE 4.12

## CONTRAT DE PRESTATIONS 2011-2014

## Annexe 12 : Listes des personnes de contact

<b>Présidence et secrétariat général du département de l'intérieur et de la mobilité</b>	<p>Michèle Künzler, Conseillère d'Etat</p> <p>Adresse postale : Rue de l'Hôtel de Ville 2 CP 3918 1211 Genève 3</p> <p>Tél : 022 327 96 01 Fax : 022 327 96 10</p>
<b>Direction générale de la mobilité</b>	<p>Yves Delacrétaz, Directeur général</p> <p>Adresse postale : Rue du Stand 20 1204 Genève</p> <p>Tél : 022 546 78 00 Fax : 022 546 78 01</p>
<b>Service des finances du département de l'intérieur et de la mobilité</b>	<p>Vincent Mottet, Directeur</p> <p>Adresse postale : Rue Henri-Fazy 2 1211 Genève 3 1204 Genève</p> <p>Tél : 022 327 90 50 Fax : 022 327 90 45</p>
<b>Inspection cantonale des finances</b>	<p>Rue des Falaises 4 Case postale 3937 1211 Genève 3 Tél : 022 327 55 89 Fax : 022327 52 75</p>
<b>Transports Publics Genevois (TPG)</b>	<p>Roland Bonzon, Directeur</p> <p>Adresse postale : 1 route de la Chapelle CP 950 1212 Grand-Lancy 1</p> <p>Tél : 022 308 33 11 Fax : 022 308 34 00</p>