

Genève, le 28 juin 2016

Aux représentant-e-s des médias

Communiqué de la Cour des comptes (2 pages)

AUDIT DE GESTION

GOUVERNANCE DES PROJETS MAJEURS D'INFRASTRUCTURE DE GENEVE AEROPORT

La Cour a analysé l'ensemble du processus de décision en matière de projets d'infrastructure, en examinant six projets majeurs menés par Genève aéroport et dont le montant estimé d'investissements s'élève à 3 milliards de F. Il ressort de l'audit que nonobstant d'indéniables progrès accomplis par Genève aéroport au cours des dernières années, la gouvernance et le processus de décision doivent être renforcés afin de mener à bien les développements attendus en réponse à l'augmentation de trafic à échéance 2030. Il manque notamment à ce jour un plan de développement des infrastructures, validé par le conseil d'administration, qui fixe les réalisations prévues ainsi que les moyens nécessaires à leur financement. En outre, l'organisation en matière de gestion de projets majeurs doit être revue afin de s'assurer d'une gestion adaptée à l'évolution de l'entreprise. Genève aéroport a en effet passé de 50 à 100 millions annuels d'investissements au cours des quinze dernières années à une fourchette de 150 à 250 millions annuels d'investissements prévus au cours des quinze prochaines. Les 18 recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées. Le rapport est librement disponible sur <http://www.cdc-ge.ch/>.

En dix ans, Genève aéroport a vu son nombre annuel de passagers plus que doubler pour approcher les 16 millions en 2015. La prévision à l'horizon 2030 s'élève à 25 millions. Dans ce contexte, Genève aéroport se doit d'adapter ses infrastructures à la fois pour répondre aux besoins futurs de fréquentation mais également pour rattraper un faible niveau d'investissements entre 2000 et 2010.

Considérant les enjeux du développement de Genève aéroport pour les années à venir et en réponse à plusieurs communications citoyennes faisant état de possibles dysfonctionnements dans la qualité des projets d'infrastructure de l'institution, la Cour a décidé de réaliser un audit de la gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève aéroport. Cet audit a eu pour objectif principal de s'assurer que le cadre de gouvernance, la stratégie de développement et le processus de décision en matière d'investissements, de même que l'organisation et la gestion de projets étaient conformes à la légalité et au bon emploi des deniers publics.

Concernant le **cadre de gouvernance**, il ressort de l'audit que le conseil d'administration a récemment rédigé un nouveau règlement d'organisation et de gouvernance qui apporte un indéniable progrès dans ce domaine. Le règlement devrait permettre de clarifier les rôles au sein du conseil, de redéfinir le niveau d'information entre les membres et les modalités de communication des documents et délais.

Le cadre de gouvernance devra toutefois être complété afin de renforcer, de façon spécifique, le processus de décision et de validation des projets majeurs d'infrastructure. En effet, actuellement le conseil ne valide pas de façon formelle et spécifique chaque projet majeur. Seule une validation globale des investissements se fait par le conseil au travers d'un plan directeur à 10 ou 15 ans et des budgets annuels par domaine d'activité. De même, les informations utilisées par le conseil d'administration sur les projets majeurs sont insuffisamment précises (le budget annuel par domaine d'activité n'est que peu détaillé en termes de coûts ou de délais) et complètes (les différentes options possibles de développement et les coûts associés ne sont pas présentés) pour exercer une gouvernance en tenant compte de l'ensemble des enjeux pertinents.

Le nombre important de membres du conseil et l'existence de plusieurs commissions rendent encore plus cruciale la clarification des modalités de fonctionnement de ce conseil dans les prises de décision

liées aux projets majeurs d'infrastructure. De même, afin d'assurer un niveau de surveillance approprié, le nombre de séances en commission et l'investissement personnel des membres du conseil, plus particulièrement des présidents de commissions, devront être augmentés.

Concernant la **stratégie de développement et le processus de décision en matière d'investissement**, la Cour a constaté de manière positive que Genève aéroport est régi par un certain nombre d'éléments cadrants. Au niveau de la Confédération, la démarche du plan sectoriel de l'infrastructure aéronautique (PSIA) permettra d'établir, en accord avec le canton, une prévision du trafic pour l'aéroport et une planification directrice pour les 15 prochaines années. Au niveau cantonal, une convention d'objectifs entre Genève aéroport et l'État est en cours de discussion. Ce document permettra de fixer une feuille de route avec des jalons importants pour une mise en œuvre par le conseil d'administration. Dans ce cadre, un nouveau plan directeur a été élaboré afin de fournir aux usagers de l'entreprise un aéroport offrant une capacité suffisante pour garantir confort et sécurité.

Toutefois, il ressort de l'audit qu'un élément essentiel est manquant dans le processus d'investissement de Genève aéroport. En effet, au-delà des grandes lignes directrices énoncées dans le plan directeur, Genève aéroport n'a aucune assurance que les développements présentés pourront être financés et réalisés dans les délais ou selon les objectifs souhaités. En conséquence, un plan de développement précis et accepté par l'ensemble des parties prenantes est indispensable avant de s'engager dans des investissements de plusieurs centaines de millions de F. Il sera nécessaire de détailler dans ce plan les axes stratégiques de Genève aéroport, les lignes directrices en matière de développement et d'infrastructures ainsi que les moyens financiers, humains et techniques nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Finalement, sur le plan opérationnel en matière de **gestion de projet**, la Cour a relevé positivement que Genève aéroport s'est fortement professionnalisé depuis quelques années dans ce domaine. Une cellule de « project management office » (PMO) ainsi que des outils de gestion et une méthodologie ont été mis en œuvre.

Cependant, 150 à 250 millions annuels d'investissements étant prévus au cours des quinze prochaines années (par rapport à 50 à 100 millions annuels d'investissements au cours des quinze dernières), Genève aéroport doit modifier son organisation en matière de coordination et de gestion des projets majeurs. En effet, une multitude d'acteurs intervient dans le processus de la planification et de la coordination des projets avec des périmètres d'intervention insuffisamment précis. De même, les organisations actuelles des projets majeurs sont hétérogènes et ne répondent pas toutes aux bonnes pratiques en termes d'expérience et de disponibilité des chefs de projets, de structure d'équipe et de modalités d'intervention en matière d'expertises financières et juridiques. La Cour souligne l'importance de doter Genève aéroport des structures et des ressources appropriées pour mener à bien tous les travaux d'infrastructures nécessaires au changement de dimension auquel il doit faire face, ce qui contribuera à éviter les multiples recadrages en termes de coûts, les retards et les changements de personnel rencontrés sur le projet de l'Aile Est.

Enfin, il est important, avant toute nouvelle décision d'investissement ou de recrutement de personnes clés sur les projets majeurs, que Genève aéroport puisse statuer sur les développements à réaliser et leur séquençage, de même que recenser les compétences et les ressources internes qui pourront contribuer à la gestion de ces projets majeurs.

Les 18 recommandations de la Cour ont toutes été acceptées et le tableau de suivi a été rempli de manière adéquate.

Contact pour toute information complémentaire :

Monsieur Stanislas ZUIN, magistrat à la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 90, courriel: stanislas.zuin@cdc.ge.ch