

Cour des comptes  
Route de Chêne 54  
1208 Genève  
Tél. : +41 (0)22 388 77 90  
<http://www.cdc-ge.ch>

Madame  
Corine MOINAT  
Présidente du Conseil  
d'administration de  
Genève Aéroport

Par courriel :

[xxx](#)

Genève, le 18 mai 2020

## **Gestion du service électricité de Genève Aéroport**

Madame la présidente,

Faisant suite à une communication citoyenne alléguant des dysfonctionnements au sein du service électricité de Genève aéroport (GA), la Cour vous a informée, le 22 octobre 2019, qu'elle procéderait à un examen ciblé. Il appartient en effet à la Cour de s'assurer notamment de la régularité des comptes, de la légalité des activités ainsi que du bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique (art. 40 al.1 de la loi sur la surveillance de l'État - LSurv).

### *Contexte*

Le service électricité de GA est rattaché à la direction des infrastructures. Ce service emploie 26 collaborateurs et est responsable des installations électriques de GA pour le courant fort (230 volts et plus). Il est composé de six unités dont : aérogare, bâtiments et balisage des pistes. Ces trois unités s'occupent de la maintenance ainsi que de diverses tâches de dépannage en matière d'électricité. Le service s'appuie généralement également sur des prestataires externes pour les travaux de plus grande importance.

### *Démarches de la Cour*

L'examen de la Cour a eu pour objectif de vérifier les allégations de la communication citoyenne concernant en particulier :

- la gestion des éventuels conflits d'intérêts avec des prestataires du service électricité (invitations, accords défavorables à GA, etc.) ;
- l'utilisation à des fins privées de matériel du service (véhicule de fonction, outils, etc.) ainsi que le vol de matériel (matériel électrique, cuivre, etc.) ;
- les tensions internes (dues à la gestion des horaires, la supervision des cadres, etc.).

Pour ce faire, la Cour a examiné la documentation remise par GA et a effectué des vérifications sur un échantillon de factures concernant des prestations effectuées par des entreprises d'électricité à la demande du service électricité. Elle a également procédé à douze entretiens avec des collaborateurs de GA ainsi qu'avec des personnes externes.

La Cour a décidé de ne pas effectuer un examen détaillé des appels d'offres soumis à des procédures sur invitation, ouvertes ou sélectives, afin notamment de conserver un périmètre d'investigation lui permettant de vérifier rapidement les allégations de la communication.

### *Une importante souffrance du personnel*

Les entretiens et analyses de la Cour font ressortir une grande souffrance au travail du personnel du service électricité. En effet, il existe d'importantes tensions interpersonnelles entre toutes les personnes travaillant pour ce service, tous niveaux hiérarchiques confondus. Les entretiens menés par la Cour font état de propos dénigrants tenus par des cadres et de prise à partie publique de collaborateurs. Il est aussi rapporté à la Cour que le travail fourni par des collaborateurs ne serait pas toujours de qualité, que certaines tâches ne seraient pas effectuées malgré les instructions données. La Cour n'a toutefois pas investigué si le cumul de ces manquements pouvait entraîner des risques pour le fonctionnement de GA.

Les tensions interpersonnelles se trouvent exacerbées par la perception que règne une certaine impunité. En effet, même si certains de ces manquements ont fait l'objet de « sévères avertissements » de la part du service des ressources humaines, le fait de ne pas avoir communiqué de manière appropriée sur ces manquements conforte une impression de laxisme général au sein du service. Le service aurait dû rappeler clairement les lignes de conduite attendues et les sanctions prévues en cas de manquement.

De plus, la Cour constate une répartition pour le moins inégale des heures de piquet. Ainsi, durant l'année 2019, deux cadres ont effectué à eux seuls près de la moitié des piquets les plus rémunérateurs<sup>1</sup>. Cette situation engendre chez des collaborateurs le sentiment que ces deux personnes s'arrogent indûment des privilèges quant aux piquets précités. Cette pratique est également source de tensions supplémentaires.

Enfin, les équipes se sentent insuffisamment soutenues par la hiérarchie du service face aux problèmes précités.

La hiérarchie du service est consciente du mauvais climat actuel et a entamé des démarches en collaboration avec le service des ressources humaines de GA pour tenter d'y remédier. Pour le moment, ces tentatives demeurent toutefois infructueuses.

---

<sup>1</sup> Selon les informations fournies par GA, cela représente une compensation financière annuelle de plus de 6'000 F pour chacun de ces deux cadres, contre moins de 3'000 F pour les autres collaborateurs également mobilisés pour des piquets.

### *Des activités privées réalisées durant les heures de travail*

Les travaux de la Cour font ressortir que des activités privées sont effectuées pendant les heures de travail (réparation d'un vélo ou de pièces d'une moto, réalisation d'achats privés, etc.). Cette situation est tolérée par la hiérarchie du service tant que le travail demandé est réalisé et qu'il n'y a pas de mise en danger des opérations de l'aéroport. La hiérarchie du service s'accommode de cette situation qui lui permet d'avoir une flexibilité suffisante en matière de personnel pour respecter l'amplitude horaire du service (service de nuit et le week-end) et pour pouvoir gérer les périodes de crise. Cependant, selon certains cadres, ces activités privées effectuées pendant le temps de travail représenteraient, par électricien, deux à trois heures par jour, ce qui pourrait représenter, au total, plusieurs équivalents temps plein (ETP). Cette situation a pour effet une utilisation peu efficiente des ressources de GA. En outre, si cette politique peut sembler intéressante pour motiver les équipes et s'assurer d'une présence permanente, elle s'avère, dans les faits, être trop laxiste et une des sources des tensions internes mentionnées ci-dessus.

### *Utilisation de matériel du service à des fins privées*

La communication citoyenne faisait état de vols de petit matériel dans les magasins du service électricité par des collaborateurs. Elle indiquait également que l'argent du cuivre récupéré sur d'anciennes installations électriques était utilisé à des fins privées. Le service électricité ne disposant pas d'un inventaire fiable pour le suivi de son stock de matériel et ce dernier étant accessible par un grand nombre de personnes différentes, la Cour n'a pas pu poursuivre l'examen de ces éléments. Elle ne peut donc pas juger de la réalité ni de l'ampleur des actes dénoncés.

### *Des pratiques ne défendant pas les intérêts économiques de GA (hors investissements)*

Le catalogue des articles normalisés<sup>2</sup> (CAN) est le référentiel reconnu de la profession d'électricien en Suisse. Il donne les valeurs indicatives en francs pour près de 14'000 prestations dans le domaine de l'électricité, tant pour la main-d'œuvre que pour le matériel. Le CAN est actualisé annuellement. Les professionnels de la branche s'y réfèrent systématiquement lors de commandes de prestations et de matériaux. Suivant l'importance des commandes, il est communément admis que les entreprises prestataires et fournisseurs octroient des rabais, qui peuvent être importants, par rapport à ces prix de référence.

À GA, ce sont notamment les contremaîtres, les chefs de projet, le responsable sécurité électrique ou le chef des magasins du service qui effectuent les commandes de prestations et de matériaux (luminaires, câbles, etc.) à des entreprises externes d'électricité. Les bons de commande et factures y relatives suivent un processus électronique de validation. *In fine*, ils sont toutes validés par le chef de service ou par la responsable du bureau études et projets électricité en l'absence de ce dernier.

---

<sup>2</sup> <https://www.eitswiss.ch/fr/prestations/can>.

Concernant les achats effectués en dehors des projets d'investissement (« maintenance »)<sup>3</sup>, les analyses effectuées par la Cour font ressortir que les intérêts économiques de GA ne sont pas défendus de manière appropriée. En effet, la Cour a constaté que des prix substantiellement inférieurs auraient pu être obtenus par le service électricité. À titre d'illustration, pour un échantillon de quatre factures de matériel, des offres bien plus avantageuses ont été obtenues par la Cour auprès du même fournisseur. Le différentiel de prix sur ces quatre factures aurait permis à GA d'économiser environ 38'000 F sur un total de 100'171 F. En outre, la Cour a également constaté que le service commandait des prestations à des prix supérieurs au CAN, alors qu'une entreprise comme GA peut obtenir sur le marché des rabais de 25 % à 35 % par rapport au CAN.

La Cour a également constaté un contrôle déficient des heures facturées par les prestataires. En effet, le service électricité ne vérifie pas la réalité des heures facturées tant que la facturation ne dépasse pas l'offre. À titre d'illustration, le service n'a pas été en mesure de confirmer la réalité des heures facturées par un prestataire sur un échantillon de quatre factures pour plus de 25'000 F au total.

Ainsi, il ressort des travaux de la Cour que GA pourrait réaliser de nombreuses économies sur les achats liés à la maintenance en contrôlant de plus près les tarifs des prestataires ou en concluant, sur appel d'offres conforme aux dispositions applicables, un mandat général de maintenance avec un ou plusieurs prestataires.

Enfin, la Cour observe que deux sociétés d'électricité bénéficient gratuitement de locaux à l'aéroport. Cet avantage n'a pas été formalisé et ne s'inscrit pas dans une convention. Ainsi, GA ne bénéficie d'aucune contrepartie (loyer, prix favorable, temps d'intervention réduit, etc.). De plus, cette situation génère une distorsion de la concurrence, car d'autres prestataires du domaine paient un loyer pour bénéficier de locaux dans GA.

#### *L'instauration inaboutie d'une nouvelle culture éthique*

Au cours de ses travaux, la Cour a pu observer qu'un cadre du service électricité a travaillé en tant qu'expert-conseil pour une société d'électricité (à un taux de 25 %, en sus de son plein temps (taux d'activité de 100 %) à GA, et ce jusqu'en février 2019, selon ses propres déclarations<sup>4</sup>). La précédente direction des infrastructures et le service des ressources humaines avaient formellement autorisé ceci pour autant que cette société d'électricité ne travaille pas pour GA. Or, durant cette période, ladite société a obtenu, sur appel d'offres, un mandat important de près d'un million de F de la part du service électricité de GA. Bien que le cadre concerné n'ait pas participé formellement à l'appel d'offres, l'adjudication a été réalisée par deux de ses subordonnés sans participation d'un collaborateur externe à son service<sup>5</sup>. Cette situation

---

<sup>3</sup> Pour rappel, la Cour n'a pas examiné les appels d'offres effectués par le service dans le cadre de cet examen. Cependant, elle rappelle qu'elle a publié le 15 mai 2019 un examen ciblé portant sur la procédure d'adjudication des services de sûreté de Genève Aéroport. Les défauts dans la gouvernance générale du processus d'appel d'offres relevé par cet examen pourraient vraisemblablement aussi concerner le service électricité.

<sup>4</sup> La Cour a cependant constaté qu'il était inscrit auprès des autorités compétentes comme expert pour GA à un taux de 75 % et de 25 % pour la société d'électricité.

<sup>5</sup> Pour rappel, la Cour n'a pas réalisé de travaux sur les appels d'offres passés par le service électricité. Elle n'a donc pas analysé le bien-fondé de cette adjudication.

engendre, pour le moins, un conflit d'intérêts dommageable pour GA. Enfin, cette activité complémentaire est également non conforme aux dispositions fédérales qui stipulent qu'un tel expert ne peut s'engager contractuellement, pour l'ensemble de ses activités, qu'à un taux total de 100 % au maximum.

L'éthique professionnelle de certains cadres du service électricité a également été mise à mal par le passé. En effet, il y a quelques années, deux cadres du service ont accepté une invitation, sortant du cadre habituel des affaires de la part d'un prestataire<sup>6</sup>. La Cour a examiné six factures relatives à des prestations commandées par ces deux cadres à cette société entre 2013 et 2016, pour un total de plus de 80'000 F (concernant presque exclusivement des heures de travail). À l'instar des constats du chapitre précédent, les intérêts économiques de GA n'ont pas non plus été défendus de manière appropriée. En effet, certaines prestations ont été facturées à double<sup>7</sup>, sans que GA ne s'en aperçoive, et les tarifs horaires pratiqués sur l'ensemble des factures sont près de 20 % au-dessus des prix usuels.

Ce type de conduite est aujourd'hui clairement proscrit par les dispositions internes de GA, cette dernière ayant clairement défini les comportements à adopter en édictant une directive sur la prévention et la gestion des conflits d'intérêts, mi-2018. Les travaux de la Cour n'ont pas mis en évidence des comportements problématiques plus récents.

La Cour rappelle qu'elle a procédé, en 2019, à un examen relatif à la procédure d'adjudication concernant les services de sûreté. Dans ses conclusions rendues publiques (<http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Examens-sommaires.html>), la Cour invitait le Conseil d'administration de GA à prendre des mesures afin de rétablir une culture éthique adéquate. La situation rencontrée au sein du service électricité démontre la nécessité d'appliquer la recommandation de la Cour à l'ensemble de GA.

#### *Restaurer rapidement une culture d'entreprise appropriée*

Au vu des constats précités, la Cour invite le Conseil d'administration à :

- Soutenir le service électricité dans les démarches visant à rapidement améliorer le climat de travail. La confiance au sein du service étant entamée, il serait opportun de faire intervenir, à cette fin, un tiers externe spécialisé dans le domaine pour définir un plan d'action spécifique et accompagner sa mise en œuvre.
- Accompagner le service électricité dans l'analyse de la charge de travail de ses collaborateurs et étudier les possibilités de réorganisation afin d'en accroître l'efficacité.
- Analyser le meilleur moyen pour le service électricité d'obtenir les prix les plus avantageux possible. Dans ce contexte, le CAN et les rabais pouvant être obtenus à partir de ce référentiel peuvent servir à cette analyse. Il conviendra également d'étudier l'opportunité de mettre au concours des contrats-cadres généraux pour les travaux de maintenance. Sur ce dernier point, GA devrait envisager le recours à un expert externe pour accompagner le service dans cette analyse. En outre, une sensibilisation des

<sup>6</sup> Invitation pendant un week-end sur un circuit automobile au sud de la France.

<sup>7</sup> Les prestations facturées à double se chiffrent à environ 4'000 F, représentant 15 % de la facture.



collaborateurs aux meilleurs moyens de défendre les intérêts économiques de Genève aéroport devra être effectuée. Enfin, il s'agira de revoir la question des locaux gratuitement mis à disposition de certains prestataires.

- Instaurer un système de vérification des heures prestées facturées par des entreprises externes. Afin de faciliter ce contrôle, il conviendrait de limiter les travaux payés à l'heure, car ils sont plus difficiles à vérifier.
- Mettre en place un inventaire efficace pour le suivi du stock de matériel du service électricité.

En ce qui concerne la culture éthique, les mesures prises par GA depuis l'examen relatif à la procédure d'adjudication concernant les services de sûreté répondent aux recommandations émises par la Cour. Cependant, comme le démontre ce nouvel examen, la reprise en main de la culture d'entreprise de GA est un processus long qui ne peut être mis en place du jour au lendemain et qui doit faire l'objet de rappels réguliers. La Cour refera donc un point de situation en fin d'année 2020 avec le Conseil d'administration.

\* \* \*

Le 15 mai 2020, GA a transmis à la Cour sa prise de position à propos de cet examen ciblé. Ses principales remarques sont résumées ci-après :

*Genève Aéroport (GA) a informé la Cour, par courrier le 15 mai 2020, qu'il partage ses conclusions, notamment sur le changement de la culture d'entreprise devant faire l'objet d'un accompagnement soutenu. GA relève que de nombreuses dispositions ont déjà été prises dans ce sens. GA indique avoir identifié une partie des dysfonctionnements relevés par la Cour.*

*GA entend mettre en œuvre les cinq recommandations émises par la Cour. Plus précisément, GA indique que le suivi du stock est en cours d'implémentation dans une application informatique et qu'un magasinier sera recruté pour renforcer les ressources internes et améliorer le contrôle.*

*En ce qui concerne les achats, GA est pleinement convaincu par la recommandation visant à l'élaboration de contrats-cadres.*

*De plus, GA va diligenter une enquête interne. Cette enquête interne portera sur la charge de travail des équipes de maintenance, la gestion des stocks, les achats, la mise à disposition de locaux gratuitement pour des entreprises et la défense des intérêts économiques de GA, ainsi que sur tout dysfonctionnement, comportement illicite et/ou non conforme aux règles applicables à GA au sein du service électricité, tels que relevés par la Cour. L'enquête sera confiée à un mandataire externe.*

*Enfin, GA rappelle qu'une plateforme informatique pour le report des fraudes et comportements inappropriés est opérationnelle depuis le début 2020. Cet outil doit permettre de faciliter le signalement des dysfonctionnements qui ne pourraient pas être relevés à travers le système de contrôle interne.*

Veillez croire, Madame la présidente, à l'assurance de nos sentiments distingués.

Pour la Cour des comptes

Sophie FORSTER CARBONNIER, magistrate

Isabelle TERRIER, magistrate

Copies :

- M. Serge DAL BUSCO, conseiller d'État en charge du département des infrastructures ;
- M. André SCHNEIDER, directeur général de Genève aéroport ;
- M. Philippe MORAGA, directeur infrastructures de Genève aéroport.