



tpg transports publics genevois

# Rapport annuel de gestion

## Sommaire

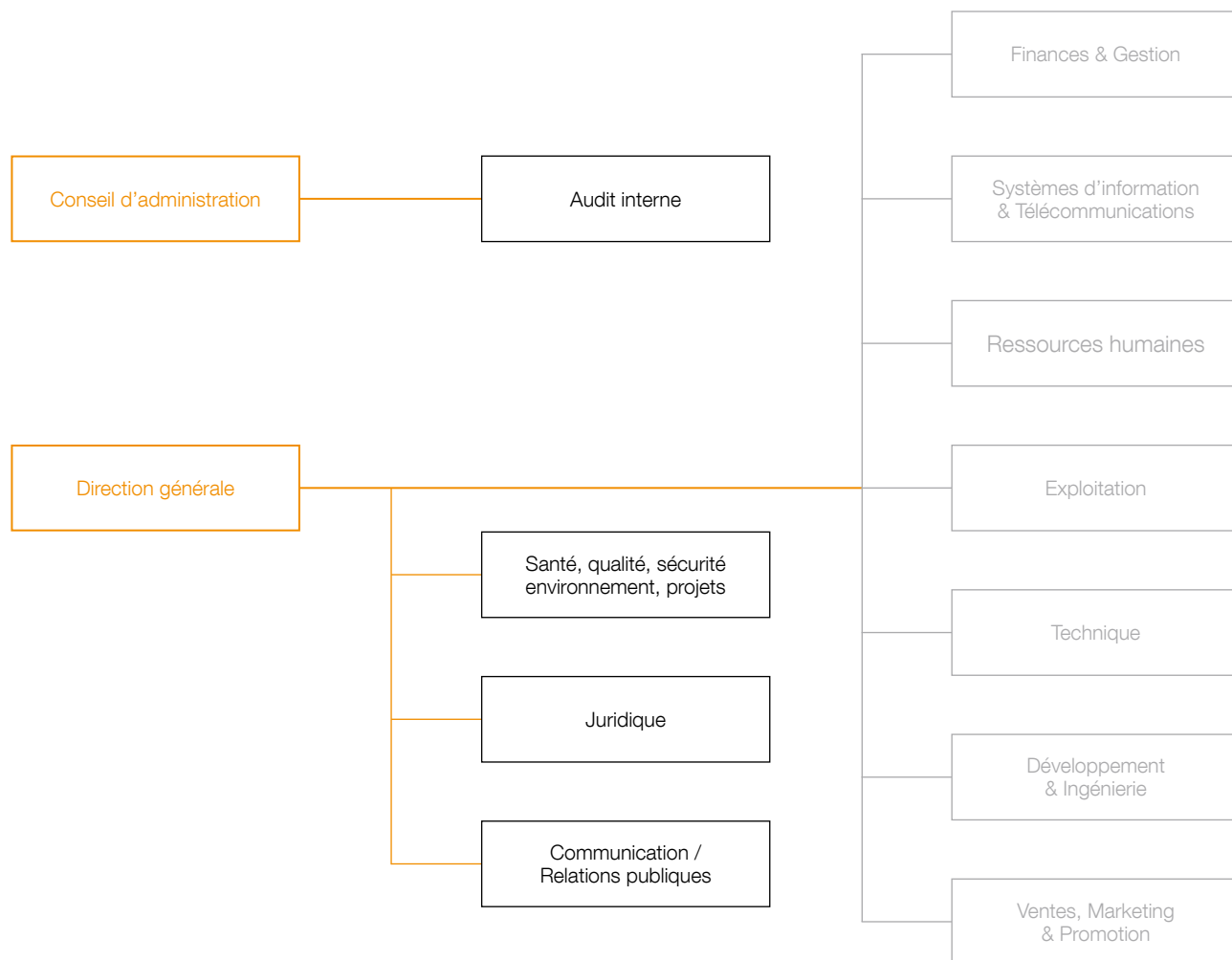
1-16	Portfolio
21-25	Organes décisionnels
22-23	Direction
24	Conseil d'administration
25	Le mot du président
27-45	Rapport d'activité
28-29	Faits marquants
30-31	Direction générale
32-33	Service public
34-35	Clients
36-37	Collaboratrices et collaborateurs
38-39	Environnement
40-41	Sécurité
42-43	Qualité
44-45	Principes organisationnels
47-49	Rapport financier
48-49	Chiffres clés
51-62	Statistiques
52-53	Caractéristiques des lignes au 13 décembre 2008
54	Longueur des lignes
55	Parc des véhicules et kilomètres parcourus
56-59	Résultats par ligne
60	Structure de coût des lignes principales en 2008
61	Taux de couverture et d'utilisation en 2008
62	Produits du transport
63-65	Statistiques sur cinq ans
64	Statistiques
65	Glossaire

<b>67-72</b>	Etats financiers consolidés pour l'exercice clôturant le 31 décembre 2008 aux normes IPSAS
<b>68</b>	Bilan consolidé
<b>69</b>	Compte de résultat consolidé
<b>70-71</b>	Tableau des flux de liquidités consolidés
<b>72</b>	Variation des capitaux propres
<b>73-127</b>	Annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clôturant le 31 décembre 2008
<b>74-76</b>	Informations générales
<b>77</b>	Principes régissant la préparation des états financiers consolidés
<b>78-89</b>	Principales méthodes comptables
<b>90</b>	Informations sectorielles
<b>90-93</b>	Périmètre de consolidation
<b>94</b>	Liquidités
<b>95</b>	Débiteurs d'exploitation
<b>96</b>	Stocks
<b>97</b>	Autres actifs circulants
<b>98-99</b>	Immobilisations corporelles
<b>100</b>	Immobilisations incorporelles
<b>101</b>	Participations mises en équivalence
<b>102</b>	Actifs financiers à long terme
<b>103</b>	Créanciers d'exploitation
<b>104</b>	Autres engagements à court terme
<b>105</b>	Provisions
<b>106-108</b>	Emprunts et dettes
<b>109-113</b>	Engagements en faveur du personnel
<b>113</b>	Capital de dotation
<b>114</b>	Fonds de réserves
<b>115</b>	Revenus des transports
<b>115</b>	Contribution de l'Etat de Genève
<b>116</b>	Contribution de la Confédération
<b>116</b>	Produits d'exploitation divers
<b>117</b>	Frais de personnel
<b>117</b>	Frais de véhicules
<b>118</b>	Frais des bâtiments et installations fixes
<b>118</b>	Sous-traitance de transport
<b>119</b>	Dotations aux amortissements et pertes de valeur
<b>119</b>	Correction de valeur des actifs
<b>120</b>	Résultat financier
<b>121-122</b>	Transactions avec des parties liées
<b>123</b>	Communauté tarifaire UNIRESO
<b>123</b>	Cautionnements et garanties
<b>124</b>	Engagements découlant de contrats de location simple
<b>125-127</b>	Gestion des risques financiers
<b>127</b>	Evénements postérieurs à la date de clôture

tpg transports publics genevois

# Organes décisionnels

## Direction au 31 décembre 2008



## Le collège de direction



De gauche à droite : Thierry Wagenknecht Technique. Olivier Strub Systèmes d'information & Télécommunications. Martin Waefer Ressources humaines. Pascal Ganty Développement & Ingénierie. Eric Forestier Ventes, Marketing & Promotion. Roland Bonzon Directeur général. Beat Mueller Finances & Gestion. Pierre-Yves Gruaz Exploitation.

## Conseil d'administration Désigné pour la période du 01.01.07 au 31.12.11

### Membres désignés par le Conseil d'Etat

Patrice Plojoux	Président du CA, maire de Russin, administrateur depuis septembre 2000
Christophe Clivaz	Directeur et président de Swiss Learning SA, administrateur depuis janvier 2009
Robert Cramer	Conseiller d'Etat, conseiller aux Etats, administrateur depuis janvier 2002
Michel Ducret	Député, architecte, administrateur depuis janvier 1997
Bernard Gaud	Président de la Communauté de communes du Genevois, administrateur depuis décembre 2008
Sami Kanaan	Directeur du département de la cohésion sociale, de la jeunesse et des sports de la Ville de Genève, administrateur depuis janvier 2007
Maja Lüscher	Economiste, cheffe d'entreprise, administratrice depuis décembre 2008

### Membres désignés par le Grand Conseil

Marco Ziegler	Vice-président du CA, avocat, magistrat suppléant à la Cour des comptes, administrateur depuis avril 2006
Philippe De Boccard	Avocat, administrateur depuis janvier 2007
Hubert Dethurens	Maire de Laconnex, vigneron, administrateur depuis février 2000
Anita Frei	Historienne, architecte-urbaniste, administratrice depuis avril 2008
Georges Jost	Chef d'entreprise, administrateur depuis janvier 2007
Claude Marcet	Député, expert comptable, administrateur depuis avril 2002
Philippe Meier	Membre de la direction de la Chambre de Commerce (CCIG), administrateur depuis mars 2009

### Membre désigné par le Conseil administratif de la Ville de Genève

Rémy Pagani	Conseiller administratif, syndicaliste, administrateur depuis octobre 2007
-------------	--

### Membre désigné par l'Association des communes genevoises

Pascal Chobaz	Ancien conseiller administratif de Lancy, secrétaire général adjoint du Département des constructions et technologies de l'information, administrateur depuis juin 2007
---------------	---

### Membres désignés par le personnel TPG

Hassane Bel Hammar	Ingénieur électronicien, administrateur depuis janvier 2007
Philippe Schaedler	Conducteur, administrateur depuis janvier 2007
François Sottas	Conducteur, administrateur depuis janvier 2007



## Le mot du président



L'année 2008 a été celle de la consolidation et du rayonnement pour les TPG. Elle nous a permis d'atteindre les objectifs de transparence, de stabilité et de service que nous nous étions fixés.

Durant cet exercice, nous avons revu tous les outils de gouvernance, dans un esprit de transversalité et de pilotage. Et nous avons immédiatement récolté les fruits de ce changement : une meilleure communication à tous les échelons, davantage de réactivité, une approche plus systématique et plus structurée des projets – en toute modernité et en accord avec ce qui se fait dans les grandes régies publiques.

Après quelques turbulences en 2007, le collège de direction a été consolidé. Tous les postes clés ont pu être repourvus et confirmés, ce qui a donné à notre organisation un surplus de cohérence, de stabilité et de sérénité. Et surtout, toute l'efficacité requise pour relever les nombreux défis qui nous attendaient, l'EURO 2008 n'étant pas l'un des moindres.

Le service à la population est bien sûr l'objectif prioritaire d'une entreprise comme la nôtre. Cet engagement, nous avons bien l'intention de le tenir non seulement dans le canton de Genève, mais également au-delà. Il se concrétise dans un projet d'agglomération franco-valdo-genevoise. Un dialogue fructueux s'est instauré au fil des mois avec les autorités organisatrices de France voisine afin de servir au mieux la région qui préfigure notre avenir, le bassin transfrontalier.

Consolidation et rayonnement : deux mots qui prennent véritablement sens grâce à l'engagement constant du Conseil d'administration, et à celui de chaque collaboratrice et collaborateur des TPG. C'est cet engagement au quotidien qui nous permet d'offrir des prestations de qualité. Et d'assurer la pérennité de notre entreprise, dans un véritable esprit de service public.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, rounded loop followed by several smaller, connected strokes.

Patrice Plojoux  
Président du Conseil d'administration  
Juin 2009

tpg transports publics genevois

# Rapport d'activité

## Faits marquants

### Janvier

Les TPG signent le contrat pour l'acquisition de 113 Citaro, du constructeur EvoBus, pour un montant de 56,7 millions de francs, et signent un avenant au contrat avec l'entreprise Bombardier pour l'achat de 18 tramways « Cityrunner » supplémentaires, pour livraison à partir de septembre 2009.

Annnonce de l'engagement de 100 nouveaux agents de conduite en 2008, signe du dynamisme de l'entreprise et du développement important du réseau.

Les TPG remportent l'appel d'offres lancé par Geneva Palexpo pour la desserte du Salon de l'auto.

### Février

La concession tram valable pour la construction et l'exploitation d'une infrastructure ferroviaire que l'Assemblée fédérale a octroyée aux Transports publics genevois le 15 décembre 1960, avec effet jusqu'au 29 juin 2010, est étendue à la ligne Cornavin-Onex-Bernex (TCOB).

### Mars

Les électeurs genevois disent « non » à l'initiative sur la gratuité des TPG, à hauteur de 67,2%. Ce résultat implique que l'évolution de l'offre des TPG se développera comme prévu par le contrat de prestations, soit une augmentation de 30% pour la période 2007-2010.

### Avril

Le site web des TPG fait peau neuve. En plus de correspondre à la nouvelle identité visuelle de l'entreprise, le site [www.tpg.ch](http://www.tpg.ch) a pour ambition de créer un lien plus fort avec la clientèle et proposer une vue immédiate sur l'actualité de l'entreprise.

Les TPG accueillent le colloque de la Commission technique et exploitation bus de l'Union des transports publics, 1<sup>er</sup> au 3 avril, à Palexpo.

### Mai

Nommé par le Conseil d'Etat, Roland Bonzon prend ses fonctions de directeur général des TPG. Les autorités genevoises confortent le choix qui avait été proposé par le conseil d'administration de l'entreprise, après sélection et recrutement menés par un cabinet spécialisé.

### Juin

Genève, capitale du ballon rond. Vibrant à l'heure de l'EURO 2008, les TPG transportent plus de 400'000 voyageurs par jour pendant toute la durée de la manifestation.

Les TPG obtiennent le renouvellement de la certification ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement).

### Août

Le Conseil d'Etat procède à deux nominations au sein de la direction des TPG. Martin Waeﬂer est désigné comme nouveau directeur des Ressources humaines, alors que Beat Mueller est nommé directeur du domaine Finances & Gestion.

Les bornes d'information aux arrêts affichent le passage des véhicules accessibles aux personnes à mobilité réduite.

### Septembre

Les TPG obtiennent l'exploitation de la ligne Y pour deux ans. Les TPG avaient présenté une offre en partenariat avec la société Dupraz.

Nomination de Pierre-Yves Gruaz à la tête de l'Exploitation, avec entrée en fonction au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

### Octobre

Démarrage de l'atelier « S'engager et évoluer ensemble », une démarche d'accompagnement au changement destinée à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs.

Les TPG soutiennent deux associations en faveur de la mobilité en leur reversant le trop-perçu des distributeurs de titres de transports. Près de 300'000 francs sont versés à la Ligue genevoise contre le cancer et à l'association sportive les Schtroumpfs.

### Décembre

Changement d'étape et nouveaux horaires introduits comme planifié, le 9 décembre. La première étape du tram Cornavin-Meyrin-CERN est inaugurée officiellement la veille. Le tronçon de tram Cornavin-les Avanchets est emprunté par deux lignes: la 16 venant de Moillesulaz et la 14 (nouvelle) partant du Bachet-de-Pesay.

Sortie du premier « Renard sur la lune », guide édité à 80'000 exemplaires par UNIRESO.

## Chiffres clés

**168 millions**  
de voyageurs transportés en 2008.

**CHF 124 millions**  
de produits générés par la vente  
des titres de transport (billets et  
abonnements).

**1'552 employés**  
équivalent plein temps à fin 2008.

**393**  
trams, trolleybus et autobus en  
activité.

## Direction générale

### Rassembler!

**Après les turbulences subies en 2007, l'exercice 2008 s'est définitivement inscrit dans une logique de changement et de pilotage. Avec un mot d'ordre: rassembler!**

### Cohérence, communication et efficience

Rassembler le collège de direction, enfin au complet, autour de valeurs et d'engagements clairs, permettant d'atteindre les objectifs de notre contrat de prestations 2007-2010. Rassembler et améliorer la structure même de l'entreprise en favorisant la transversalité, à tous les échelons, pour obtenir davantage de cohérence, de communication et d'efficience. Enfin, rassembler chaque collaboratrice et chaque collaborateur autour d'un atelier qui, à terme, nous permettra à tous de mieux gérer le changement et d'évoluer ensemble, dans la bonne direction, au service de la collectivité.

### La Charte des TPG

En 2008, nous avons édité une Charte. Cette Charte n'est pas composée de « vains mots ». C'est au contraire un document très concret qui précise la vision, la mission, les valeurs et les sept engagements que toute l'entreprise doit s'attacher à faire vivre, dès 2008, au quotidien. Notre rapport annuel 2008 se décline selon cette nouvelle Charte. Les sept chapitres qui suivent reprennent chacun l'un de ses engagements. Preuve qu'elle imprègne, déjà, toute la vie de l'entreprise.

## Service public

Nous voulons garantir en permanence l'offre de transport dans notre rayon d'activité, telle que définie par le contrat de prestations, en tenant compte des besoins évolutifs de toutes les catégories de la population. Nos services sont de qualité, économiquement performants et doivent être accessibles à tous, au juste prix et équitables, intégrant le respect de nos clients et l'amélioration continue, alliant rentabilité et éthique.

### Offre renforcée

**Faciliter l'accès de tout un chacun aux transports publics: c'est cela, la vraie notion de service public. Quels sont les moyens d'y parvenir? Ils sont nombreux, bien sûr: disposer d'une flotte attractive et moderne, respectueuse de l'environnement, renforcer l'offre en permanence, maintenir la qualité et la sécurité, améliorer la communication, notamment aux arrêts, développer de nouvelles infrastructures et participer activement aux petits et grands événements du canton. En 2008, les TPG ont été présents sur tous ces fronts. Avec un objectif constant: placer le client au cœur du dispositif.**

En exerque

298'388 francs, soit le trop-perçu non réclamé des distributeurs de titres de transports, ont été versés en 2008 à la Ligue genevoise contre le cancer et à l'association sportive les Schtroumpfs – en faveur de la mobilité.

La municipalité de Pancevo, en Serbie, a reçu gracieusement sept anciens bus Mercedes des TPG en 2008.

17,9 mètres de long pour le nouveau Citaro articulé, capable de transporter 150 passagers.

### 113 bus supplémentaires

Pour répondre aux exigences du contrat de prestations 2007-2010, les TPG se sont dotés, en 2008, de 113 nouveaux bus respectant la norme écologique européenne la plus stricte et fonctionnant en partie à base de biodiesel. Ils achèvent ainsi la première étape de renouvellement de leur flotte qui vise trois objectifs : la protection de l'environnement, le confort des clients et la maîtrise économique.

Ces bus Citaro de l'entreprise Evobus – 30 autobus solos et 83 autobus articulés – sont des véhicules éprouvés. Dotés d'un moteur turbo diesel et de la technologie de dépollution Adblue, ils permettent une réduction de 25% du CO<sub>2</sub> (oxyde de carbone) et de 48% des NOx (oxydes d'azote), en cas d'utilisation d'un mélange composé à 50% de biocarburant. En outre, grâce à leur plancher bas, ils offrent un accès facilité pour les personnes à mobilité réduite ou malvoyantes. Les Citaro comptent parmi les premiers véhicules à porter la livrée conforme à la nouvelle identité visuelle de l'entreprise.

Sur le front des tramways, les TPG ont concrétisé en 2008 leur option d'achat de 18 tramways bidirectionnels Cityrunner supplémentaires, prévue dans le contrat du 3 octobre 2002. Ils entreront en service entre 2009 et 2010.

### Stratégie de proximité

Le service public consiste également à s'intégrer à toutes les strates de la vie genevoise, sans oublier nos hôtes de passage et la Genève internationale. Ainsi, les TPG avaient lancé, en 2007, la Geneva Transport Card (GTC) destinée aux touristes et distribuée dans les hôtels genevois. Cette carte, qui permet la libre circulation sur le réseau de transports publics, est très appréciée de nos hôtes.

Franchissant une étape supplémentaire, les TPG ont signé, en 2008, un accord de partenariat avec l'Aéroport International de Genève (AIG) pour l'installation d'un distributeur de billets gratuits de libre circulation dans la zone « Arrivées ». Cette démarche facilite considérablement le premier contact des Genevois de retour de voyage et des internationaux avec les transports publics genevois.

### TPG : compétitifs!

Certains pourraient penser qu'une entreprise de service public comme les TPG n'est pas nécessairement compétitive ou n'a pas à tenter de l'être. En remportant l'appel d'offres du Salon de l'auto, les TPG ont prouvé le contraire! La confiance accordée à l'entreprise par cette décision est un joli coup de chapeau à son efficacité, à son savoir-faire et à la valeur ajoutée qu'elle apporte à la clientèle. En 2008, les TPG ont également remporté un autre appel d'offres, celui de la ligne Y qui relie « Avanchet » et « Val-Thoiry ».

### Amélioration de l'offre

Le réseau des TPG évolue en permanence afin de s'adapter aux nouveaux besoins de mobilité. En 2008, le réseau de tram a été repensé de manière globale afin d'enrichir l'offre dans toute la région, notamment en améliorant les fréquences de passage des véhicules. Un accent tout particulier a été mis sur la desserte de l'axe très fréquenté « Moillesulaz - centre-ville ». Ainsi, la ligne 17 a rejoint, avec les lignes 12 et 16, le terminus de « Moillesulaz ». Le terminus de la ligne 17, quant à lui, a été déplacé à « Lancy-Pont-Rouge » et celui de la ligne 12 à « Palettes ». Les lignes de bus urbaines et régionales ainsi que l'offre nocturne ont également connu leurs lots de nouveautés, notamment par des prolongements de parcours et des améliorations de fréquences. Les TPG sont ainsi en bonne voie d'atteindre les objectifs de progression ambitieux du contrat de prestations, notamment l'augmentation de l'offre de 50% par rapport à 2002.



## Clients

Les attentes des clients sont au cœur de notre activité. Elles sont multiples et évoluent sans cesse. Nous ne devons pas seulement y répondre, mais également les anticiper pour utiliser au mieux nos ressources humaines et matérielles.

Le client en première ligne

Avoir le sens du client figure parmi les valeurs clés que défendent les TPG jour après jour. Mais concrètement, qu'est-ce que cela signifie ? Cela pourrait se résumer en quelques mots : aller au devant des besoins des usagers, soigner l'accueil, dispenser une information claire et rapidement utilisable, en tout lieu et en tout temps, faciliter l'accès aux véhicules, partager la civilité, fédérer et offrir des services de qualité. En 2008, cet engagement a pris des formes multiples. Il s'incarne dans une attitude qui pourrait se résumer en une formule très simple : « Bonjour et bienvenue ! ».

En exerque

80'000

exemplaires de la première édition du guide « Le renard sur la lune » ont été écoulés en quelques mois.

Journaux, papiers, bouteilles. Vous avez oublié quelque chose ? Ce véhicule est aussi le vôtre. Emportez vos déchets jusqu'à la prochaine poubelle !  
Campagne de civilité de Mix & Remix

75%

des véhicules TPG sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.  
Objectif 2010 : 100%.

### « Bonjour et bienvenue »

L'EURO 2008 est encore dans toutes les mémoires. Pour les TPG, le bilan est extrêmement positif puisque les objectifs principaux ont été atteints : offrir à plusieurs centaines de milliers de voyageurs un service de premier ordre, tout en assurant une sécurité maximale, tant pour les collaboratrices et collaborateurs que pour leurs clients. Et surtout, l'entreprise a démontré qu'elle était capable de gérer sans faute un événement de portée mondiale.

Tout au long de cette « grande-messe du football », aucun incident regrettable, aucun accident ni déprédation ne sont venus entacher la fête. La préparation de ces trois semaines de festivités ininterrompues a bien sûr nécessité des mois de travail et une offre considérablement renforcée. Pour un seul match, il a fallu par exemple mobiliser 47 véhicules supplémentaires et autant de personnel de conduite. Pour l'occasion, les conducteurs arboraient un T-shirt spécial affichant « Bienvenue » dans toutes les langues. Pas un vain mot, en l'occurrence.

### Salon du livre, etc.

D'autres manifestations d'importance viennent régulièrement ponctuer la vie genevoise. C'est notamment le cas du Salon du livre et du Salon de l'auto, événements au cours desquels les TPG ont pleinement joué leur rôle de transporteurs. Avec une touche de proximité, comme lors du Salon du livre, en distribuant un livre de poche à chacun des passagers de certains véhicules.

### Une information claire, disponible en tout temps

La qualité de l'accueil passe également par celle de l'information. C'est ainsi que le site web des TPG a été entièrement refondu en 2008. Beaucoup plus conviviale et ergonomique, la nouvelle formule met le client au cœur et facilite grandement sa recherche rapide d'itinéraires. En quelques clics seulement.

Une version simplifiée du site a également été optimisée pour l'iPhone, une première suisse pour un opérateur de transport public. Chacun peut ainsi accéder à des informations essentielles, comme les horaires et la localisation des arrêts, via son téléphone portable.

L'information des voyageurs à mobilité réduite a également été améliorée. Les bornes d'information indiquent désormais, au moyen d'un logo spécifique, les voyages assurés par des véhicules munis d'une rampe d'accès, donc accessibles aux personnes à mobilité réduite ou se déplaçant en fauteuil roulant. Quant à l'information aux arrêts, toujours dispensée en temps réel, elle a été généralisée sur les 75 bornes du réseau.

### Campagne de civilité

Comment se comporter à bord et quelle attitude adopter pour garantir une sécurité optimale, pour soi et les autres ? Pour sa campagne de civilité et de sécurité, les TPG ont misé sur l'humour, avec des messages décalés, mis en images par le caricaturiste Mix & Remix. Une série de cartons suspendus dans les véhicules traitent notamment de la vidéosurveillance, des objets trouvés, des pickpockets, de l'utilisation du téléphone portable et de la sécurité à bord. Toujours avec le sourire.

### Le renard sur la lune...

Transporteurs d'émotions... les TPG souhaitent également accompagner leurs clients jusque dans leurs loisirs. Dans un esprit de fidélisation et de service, ils ont édité un guide gratuit, « Le renard sur la lune », qui présente une multitude de bons plans loisirs et sorties, avec les moyens de s'y rendre en transports publics. La première édition de ce guide « style de vie » a suscité un véritable engouement auprès du public. Il a immédiatement été propulsé à la première place des guides de Suisse romande.

## Collaboratrices et collaborateurs

La qualité de nos prestations repose sur nos collaboratrices et collaborateurs.

Formation, mobilité interne, prévention des accidents et de la santé, prestations sociales de qualité et absence de discrimination sont les piliers de notre politique des ressources humaines. L'amélioration permanente de la performance de notre organisation assure la qualité de vie de nos collaboratrices et collaborateurs sur le terrain.

S'engager et évoluer ensemble

**L'évolution d'une entreprise de service comme la nôtre passe par la capacité de chacune et de chacun à œuvrer ensemble pour atteindre un objectif commun.**

**Cet engagement concerté, à tous les échelons hiérarchiques, est la clé de la réussite.**

**En cela, notre exercice 2008 a été exemplaire.**

**Les effectifs des TPG, notamment ceux des conducteurs, ont été adaptés pour répondre au mieux à notre mission de service public.**

**Le collège de direction, quasiment au complet fin 2008, a acquis une nouvelle cohérence, un esprit collégial fort. Et enfin, l'ensemble du personnel a entamé, sous la bannière « S'engager et évoluer ensemble », un programme ambitieux, organisé sous la forme d'ateliers. Une véritable démarche de progression s'est ainsi mise en place, y compris auprès du management, lequel a continué à bénéficier d'une formation dédiée.**

En exerque

#### Au rythme

de deux séances d'une journée par semaine, la totalité des 1600 collaboratrices et collaborateurs des TPG devrait avoir participé, d'ici mi-2010, au programme « S'engager et évoluer ensemble ».

Des stands d'information, en présence de représentants de la direction, un bistrot, un forum, des conférences... soit un menu varié pour la première édition du Marché de l'information destiné au personnel roulant.

« Pas mon problème »...  
...une expression balayée du vocabulaire des TPG, et remplacée par « Je fais », « Je veux ».

#### Recrutements concrétisés

En 2007, la direction s'était engagée à renforcer les effectifs de son personnel de conduite pour faire face à l'ouverture de nouvelles lignes et à l'augmentation de l'offre de transport découlant directement du contrat de prestations passé avec les autorités. Cette volonté s'est concrétisée, entre octobre 2007 et octobre 2008, avec l'engagement de plus de 100 conducteurs. A noter que le recrutement est lié à des contraintes légales sévères, ainsi qu'à des critères médicaux et d'aptitudes très poussés. Le domaine d'activités des ressources humaines a donc dû analyser et tester les dossiers d'un grand nombre de candidats pour parvenir à un tel résultat. Il a également collaboré activement avec l'Office cantonal de l'emploi pour proposer des postes à des chômeurs, en particulier de longue durée.

#### Harcèlement : des mesures concrètes

Dans n'importe quelle entreprise, des problèmes de harcèlement, sexuel ou psychologique, peuvent malheureusement survenir. Le plus important est d'y être préparé et de pouvoir y faire face rapidement en protégeant la santé physique et psychique du personnel. Le collège de direction a donc avalisé un nouveau règlement interne sur cette délicate question.

Ce règlement précise la notion de harcèlement en milieu professionnel. Il donne le cadre légal, indique les démarches à suivre en cas de problèmes, précise un code de conduite, des procédures d'enquête et des schémas d'intervention. Enfin, il offre toute une liste d'adresses utiles. Par cette démarche, les TPG réaffirment avec force qu'ils ne tolèrent en aucun cas le harcèlement au travail, lequel porte gravement atteinte à la personnalité et à la dignité de l'être humain.

#### Cap sur le « Top Service »

La réussite d'une entreprise de service public comme les TPG ne dépend pas uniquement de la qualité de son offre et de ses prestations. Elle repose également sur la volonté de ses collaboratrices et collaborateurs de penser « client », dans une démarche individuelle et collective. Comment gérer au mieux le changement, celui de l'environnement économique et concurrentiel, des structures, des mentalités, de la clientèle et de la notion de service ?

Le programme « S'engager et évoluer ensemble » répond à ces interrogations. Véritable projet d'entreprise, il est destiné à l'ensemble du personnel car chacune et chacun, à son niveau, est au service du client. Il définit la notion de « Top Service » et indique les voies pour y parvenir, notamment par une évolution de l'état d'esprit. Au cœur du programme : des ateliers d'une journée, rassemblant douze collaboratrices et collaborateurs de tous secteurs et niveaux hiérarchiques, animés par des modérateurs et des cadres issus de l'entreprise. Ces ateliers ont débuté en octobre 2008. Un projet de grande envergure qui permettra à chacune et à chacun de mieux comprendre et de mieux vivre le changement.

#### Information : il suffit de faire son marché!

Autre initiative allant dans le sens d'un meilleur échange : le lancement du premier Marché de l'information, le 5 décembre 2008, réservé au personnel de conduite. Organisé au dépôt de la Jonction, ce marché a permis à chacun de faire le plein d'informations, auprès de toute une série de stands, sur les sujets les plus variés : aspects métier, santé, formation, retraite, etc. L'occasion également de prendre connaissance de services parfois méconnus, dans les domaines juridique et de la communication. La manifestation a connu un tel succès qu'elle sera reconduite en 2009, cette fois sous la forme d'un « 24 heures ensemble ». Tout un programme !

## Environnement

Nous voulons fidéliser notre clientèle et convaincre toujours plus d'automobilistes de préférer les transports publics lorsque cela est possible, sachant que ces derniers offrent un bilan écologique favorable. Nous voulons diminuer nos impacts sur l'air, l'eau, l'énergie, les déchets et le bruit. Nous cherchons à promouvoir le respect de l'environnement en harmonie avec les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise.

### Montrer l'exemple

**Le développement durable et le respect de l'environnement sont des notions concrètes aux TPG. L'année 2008 a permis de poursuivre un engagement déterminé dans ce domaine. Que ce soit par l'adaptation des véhicules aux nouvelles normes, le développement de la traction électrique ou encore l'organisation de cours d'éco conduite pour le personnel roulant. Que cela passe par une meilleure gestion des déchets, des audits énergétiques ou la purification des eaux de lavage des véhicules. Toutes ces actions et démarches contribuent à faire des TPG une entité responsable en matière environnementale. En tant qu'entreprise de service public, elle se doit de montrer l'exemple, d'autant plus que le sens même de sa mission – le transport public – participe pleinement au développement durable.**

En exerque

#### 6 millions

de litres de carburant sont consommés annuellement par les autobus des TPG, dont 300'000 litres de carburant « vert ».

#### L'audit énergétique,

mené au Bachet, a permis de réaliser des économies d'énergie en repensant l'éclairage des bureaux et du restaurant.

#### Des bioréacteurs,

contenant des bactéries, digèrent les hydrocarbures des eaux usées pour le nettoyage des véhicules et complètent le dispositif de récupération existant.

#### Cure de jouvence

Le parc de véhicules des TPG a subi une véritable cure de jouvence avec l'arrivée des 113 nouveaux bus Citaro. Près de la moitié de la flotte autobus a ainsi été renouvelée, avec des véhicules propres. Tous ces bus de la nouvelle génération sont dotés de filtres à particules et répondent à la norme Euro 5, soit le standard qui entrera en vigueur en septembre 2009 sur le Vieux Continent pour tous les véhicules roulants.

Des essais de biodiesel ont également été menés en 2008 sur ces véhicules afin d'augmenter progressivement la proportion de carburant « vert », soit de 5% à 10%. Ce taux pourrait même passer à 15%, voire 30% dans les années à venir. Ce carburant, de fabrication suisse, est issu du colza ou d'un mélange de soja et d'huiles récupérées. Ces mesures sont néanmoins transitoires, dans l'attente de biocarburants de la 2ème génération, plus « aimables » avec la tuyauterie des véhicules et avec l'environnement, étant produits à partir de la biomasse.

En parallèle, les TPG ont commencé à tester des prototypes d'autobus à propulsion hybride. De plus, ils développent sans relâche la traction électrique, en étoffant considérablement leur réseau de tramways et de trolleybus. Enfin, durant l'été et lors des pics d'ozone, ils se sont à nouveau engagés à utiliser en priorité les véhicules les moins polluants.

#### Vous avez dit éco conduite ?

Utiliser des carburants plus propres est une chose, prendre des mesures pour diminuer la consommation en est une autre, parfaitement complémentaire. Les cours d'éco conduite peuvent y contribuer, avec un succès certain. En 2008, plus de 300 conducteurs des TPG, soit un tiers des effectifs, ont suivi une formation d'éco conduite, selon l'objectif fixé par le contrat de prestations avec l'Etat de Genève.

Ces cours permettent d'améliorer la conduite, notamment par rapport aux notions de freinage, de souplesse et d'anticipation – des qualités qui sont tout aussi utiles pour l'environnement que pour le confort des passagers. Les conducteurs se sont montrés très intéressés par cette formation et, lors de parcours tests, des différences notables de consommation ont pu être constatées, avec des économies de carburant de 10% à 20%.

#### Les déchets également

La protection de l'environnement ne passe pas que par les véhicules. En 2008, les TPG se sont donc efforcés d'améliorer leur éco bilan dans d'autres domaines: la sensibilisation des clients aux éco gestes, notamment par rapport à l'abandon des journaux gratuits dans les véhicules, l'utilisation de sacs biodégradables pour la clientèle, la réorganisation de la déchetterie de la Jonction et le traitement des eaux utilisées pour le nettoyage des véhicules et de leurs moteurs.

Mises bout à bout, ces mesures ont eu un réel impact sur l'environnement. Cela explique que les TPG aient obtenu, en 2008, le renouvellement de leur certification ISO 14001 pour l'environnement.

## Sécurité

Nos choix, nos décisions, nos processus concourent à la sécurité la plus exigeante. Nous voulons garantir à l'ensemble des parties prenantes un transport dans les meilleures conditions de sécurité.

### Priorité absolue

Les TPG considèrent la sécurité comme un concept transversal – qui doit irradier toute l'entreprise – et une priorité absolue. Se déplacer d'un point A à un point B en toute sécurité, c'est faire confiance non seulement à un matériel roulant performant, mais également à des infrastructures et à des processus de décision de qualité. Et c'est aussi, bien sûr, pouvoir compter sur des collaboratrices et collaborateurs parfaitement formés, aptes à conduire leur mission en toute conscience, dans le respect d'autrui. Une entreprise comme la nôtre, qui évolue dans un environnement parfois « hostile » – le trafic, le stress, les grandes manifestations – est donc tout particulièrement sensible à cette notion. Elle se doit d'anticiper les problèmes potentiels pour mieux y parer, en bonne intelligence.

En exergue

60 premières secondes, chacun sait qu'elles sont vitales en cas d'accident.

Quelque 40 secouristes sont formés en permanence aux TPG.

Collaborateurs, réseau, infrastructures, véhicules, bâtiments et données : les TPG doivent assurer la sécurité dans tous ces domaines.

#### Commencer par soi

Avant même de l'extrapoler au client, la sécurité commence chez soi. Elle découle en général de la mise en place d'outils de management et de méthodologies performants. Ces processus doivent traverser l'ensemble de l'entreprise.

La santé et la sécurité au travail, même si elles ne représentent que la pointe de l'iceberg, sont une priorité pour la direction des TPG. Des groupes de travail, réunissant des représentants de tous les domaines d'activités et des partenaires sociaux, ont planché en 2008 sur ces questions. Il en est résulté une documentation à l'usage des cadres, donnant une vision globale des modes de gestion de la sécurité au sein de l'entreprise.

Ce document analyse les risques, à tous les niveaux, décrit leurs impacts et propose les mesures appropriées. Il vise à l'amélioration permanente de la sécurité, de manière préventive et corrective.

#### Burn-out, toxicodépendance

Les TPG prennent également leurs responsabilités sur des thèmes sensibles, comme la toxicodépendance et le burn-out. Ces problèmes, malheureusement bien réels, peuvent menacer le bien-être des collaboratrices et collaborateurs, et les empêcher de faire leur travail correctement.

Un règlement a été édité sur ces questions. Il comporte des normes, un code de conduite et des procédures types destinées à l'ensemble du personnel. Et plusieurs conférences-débat ont été organisées fin 2008 dans le but d'informer, de sensibiliser et d'aider.

#### Les mandataires aussi

Pour pouvoir proposer un concept de sécurité global, il est primordial que les entreprises mandataires suivent les mêmes normes en matière de sécurité, d'environnement et de protection incendie que les TPG. Là aussi, des directives ont été élaborées en 2008, détaillant toutes les zones à risques et les comportements à suivre en cas d'urgence.

#### Formation de secouristes

Porter secours à quelqu'un lors d'un malaise ou d'un accident n'est pas à la portée de tous. Les personnes à qui ce rôle est dévolu doivent être formées en conséquence. En 2008, le groupe des secouristes des TPG a été réorganisé, avec une définition plus précise des missions qui lui incombent, en conformité avec les exigences légales des MSST. Les secouristes suivent désormais, en plus de leur formation de base, des cours de recyclage tous les six mois.

L'ensemble de ces mesures, appliquées de manière transversale dans toute l'entreprise, doivent permettre, tant à l'interne que vis-à-vis des clients et des partenaires, d'assurer une gestion optimale de la sécurité.



## Qualité

La qualité est le principal moteur du développement de notre entreprise et constitue dès lors un impératif. Elle nous permet de fidéliser nos clients et d'en gagner de nouveaux face à la concurrence des autres modes de transport. La qualité nous permet ainsi de relever les principaux défis du contrat de prestations qui nous lie à l'Etat de Genève. Le carburant de ce moteur est l'engagement quotidien de l'ensemble du personnel.

Dans les détails et la globalité

**Bien sûr, la qualité se niche dans les détails: l'accueil chaleureux d'un conducteur – qui peut transformer une journée! –, la ponctualité, l'information en temps réel aux arrêts, la propreté des véhicules. Mais elle doit également imprégner les grands principes organisationnels de l'entreprise. Le meilleur gage de qualité, c'est finalement de répondre au plus près aux attentes des pouvoirs publics, des clients et des partenaires.**

En exerque

La certification ISO 9001 a été confirmée aux TPG en 2008.

9 cadres supérieurs du domaine Technique ont participé à un projet pilote de formation continue. A terme, le but est de développer les compétences managériales de l'ensemble des cadres des TPG, soit environ 150 personnes.

D'avantage de transparence, voilà ce qu'apportent les nouvelles normes comptables IPSAS adoptées par les TPG.

#### Objectifs atteints

En 2008, les TPG ont atteint les indicateurs du contrat de prestations signé avec l'Etat de Genève pour la période 2007-2010. Rappelons que celui-ci spécifie notamment : poursuivre le développement de l'offre, stabiliser le niveau de subventions, optimiser l'offre et rationaliser les ressources internes (augmentation des recettes et maîtrise de l'augmentation des charges) et faire face à la concurrence. Ce rapport annuel détaille les actions concrètes réalisées dans chacun de ces domaines. Durant l'exercice, les TPG ont réalisé un excédent de résultat. Près de CHF 900'000 ont ainsi pu être reversés à l'Etat de Genève.

#### Unité dédiée, transversalité

La qualité doit être partagée par tous. En 2008, l'unité dédiée à la qualité et aux différents domaines qui y sont rattachés – Santé, Qualité, Sécurité, Environnement ou SQSE pour faire court – a été directement rattachée à la Direction générale.

Allant au-delà de l'amélioration du cadre de vie au travail, les responsables de cette unité recherchent l'efficacité optimale, notamment par la mise en place d'outils de management et de méthodologies qui traversent l'ensemble de l'entreprise.

Le système mis en place vise à impliquer toutes les directions, à les faire travailler sur le même canevas et à parler la même langue. Bâti sur la base des normes internationales ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement), il est conforme à OHSAS 18001 (sécurité). Il a également été audité par l'Office fédéral des transports et la SUVA.

#### Qualité de pilotage

La direction générale dispose ainsi d'une vision optimale de l'ensemble des risques, de leurs conséquences, de leurs éventuelles dérives et de la manière d'y remédier. Son objectif ? Mettre en place un authentique concept d'amélioration continue de la qualité et en assurer le fonctionnement au quotidien.

#### Professionnalisation de l'encadrement

Après une période particulièrement agitée, 2008 a également marqué le retour à la stabilité et à la cohérence pour l'équipe de direction. Un collège renforcé et soudé a pu traiter un grand nombre de dossiers importants – achat de véhicules, recrutement de conducteurs, transferts des actifs avec l'Etat, nouvelles normes comptables – tout en motivant l'encadrement et, au-delà, l'ensemble du personnel. Un véritable « esprit d'entreprise » s'est ainsi développé au fil des mois, garant d'une qualité optimale.

## Principes organisationnels

Les principes organisationnels participent à la pérennisation de l'entreprise et à l'efficacité, en intégrant les six premiers engagements de la Charte. Ils reposent sur des synergies internes et la transversalité, tout en plaçant nos clients et nos collaborateurs au centre de nos préoccupations. Nous atteindrons nos objectifs par une simplification de la structure hiérarchique et par le travail par processus, une responsabilisation de chacun et une communication transparente.

Vers une logique de pilotage

**Les TPG sont passés d'une logique de constat à une logique de pilotage. Ces mots, ou ces notions, peuvent paraître abstraits. Pourtant, ils reflètent une évolution très concrète et sans précédent des TPG vers des principes de management et d'organisation plus efficaces, une meilleure gestion des risques et des projets, et l'acceptation, dans son sens le plus large, de la notion de service public. En 2008, le collège de direction, complété, a mis en place de nouveaux processus décisionnels. Avec un mot clé : la transversalité. C'est-à-dire le rayonnement, à travers toute l'entreprise et à tous les échelons, des analyses de risques et des décisions qui en découlent. L'objectif de la manœuvre est simple : améliorer les performances, grâce à davantage d'anticipation et de réactivité.**

En exerque

Pendant 12 ans, la maintenance des bus Citaro sera effectuée par le personnel TPG, selon une convention d'atelier signée avec le constructeur.

12 risques stratégiques ont été clairement identifiés dans le cadre des TPG. Les identifier, c'est commencer à pouvoir les contrôler, au moyen d'indicateurs d'ores et déjà mis en œuvre.

280 collaboratrices et collaborateurs, exerçant 30 métiers différents, relèvent du domaine Technique.

### Gestion de projets...

Le renouvellement du collège de direction a permis d'optimiser la structure des TPG. Des processus transversaux ont dès lors été mis en place, permettant à chaque secteur de l'entreprise de fournir des données utilisables par les autres. Un Manuel de gestion de projets a été édité en 2008 pour développer « l'approche projets » de manière plus systématique et structurée encore. Ce manuel décrit par le menu la gestion courante des projets, avec leurs différentes étapes, les responsabilités du chef de projet et de la cellule de pilotage, ainsi que l'évaluation des risques.

### ...et gestion des risques

Le risque fait partie intégrante de la vie d'une entreprise. Dans une logique de pilotage, il est indispensable de maîtriser cette notion et d'anticiper les phénomènes de crise. Cela passe bien sûr, dans un premier temps, par l'identification des risques majeurs auxquels l'entreprise peut être confrontée et la définition des seuils d'alerte.

Pour chacun de ces risques, un tableau de bord a été élaboré. Il permet de contrôler en permanence les indicateurs posés par le contrat de prestations. Une tour de contrôle veille à atteindre les objectifs fixés et, le cas échéant, à activer des mesures correctives, toujours dans une logique de pilotage. Cette gestion est réalisée dans le respect de la vision, des enjeux et des engagements définis par la direction des TPG.

Dans l'ensemble de ces processus, l'information joue bien sûr un rôle primordial. Le développement d'un site Intranet, accessible à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs des TPG, a été initié en 2008 pour être finalisé en 2009.

### La logistique rattachée au domaine Technique

Améliorer la réactivité passe également par des mesures concrètes au niveau de l'organisation.

En 2008, l'unité logistique a été rattachée au domaine Technique. Ce transfert des achats et de la gestion de l'approvisionnement des pièces destinées à la maintenance des véhicules poursuit plusieurs buts : simplifier la chaîne logistique, limiter l'indisponibilité des véhicules et des équipements, rapprocher les stocks des utilisateurs internes et créer des cellules logistiques sectorielles performantes sur les sites de la Jonction et du Bachet-de-Pesay.

De plus, le service des achats non techniques (hors pièces de rechange et magasinage) a été rattaché au domaine Finances et Gestion. Ce changement vise à accroître les synergies, notamment pour des opérations relativement complexes comme les procédures de marchés publics.

Ce type de décisions fait typiquement partie des démarches visant à optimiser l'organisation. Avec toujours un seul objectif : rendre un meilleur service aux clients, qu'ils soient internes ou externes.

### Réévaluation de certaines équipes

Améliorer la performance passe enfin par des démarches régulières de réévaluation. En 2008, ce fut le cas des équipes de préparation et des électriciens réseau. Ces réévaluations génèrent de véritables améliorations des responsabilités, des compétences et de la performance. Les employés concernés se sont engagés dans le changement et la formation, ce qui est un élément déterminant pour la réussite de la démarche et l'efficacité de l'entreprise.

Associées aux progrès techniques et au développement du réseau, les réévaluations sont autant d'atouts pour responsabiliser les collaboratrices et collaborateurs des TPG, mettre en valeur les activités de l'entreprise et tracer la voie pour celles et ceux qui la rejoignent.