

RAPPORT DE LA COMMISSION

chargée d'examiner les objets suivants :

EXPOSÉ DES MOTIFS ET PROJETS DE DÉCRETS

- accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 16'602'600.- pour le financement des travaux de rénovation du bateau historique "Vevey", du bateau "Ville de Genève" et des travaux d'assainissement du chantier naval de la Compagnie Générale de Navigation sur le Lac Léman (CGN), à Ouchy-Lausanne

et

- autorisant le Conseil d'Etat à participer à la nouvelle structure juridique de la Compagnie Générale de Navigation sur le Lac Léman (CGN), à Ouchy-Lausanne et à assainir durablement la situation financière de la CGN

et

RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL sur la motion Laurent Ballif et consorts - Rénovations CGN : ne pas retarder des investissements dont l'impact est essentiel dans de nombreux domaines.

La commission s'est réunie à trois reprises, soit les vendredi 14 janvier, jeudi 27 janvier et mardi 8 février 2011 à Lausanne.

Etaient présent-e-s les député-e-s : Mmes et MM. Alessandra Silauri, Christiane Jaquet-Berger (excusée le 27 janvier), Laurent Ballif, Eric Bonjour (excusé le 8 février), Marc-Olivier Buffat, André Chatelain, Jacques-André Haury, Rémy Jaquier, Gabriel Poncet, Jean-Jacques Truffer, ainsi que Stéphane Montangero confirmé comme président-rapporteur.

La séance s'est tenue en présence de M. François Marthaler, Conseiller d'Etat, Chef du Département des Infrastructures, Mme Anne Salina Gianinazzi, Cheffe adjointe du Service de Mobilité en charge du dossier CGN, M. Vincent Krayenbühl, Chef du Service de Mobilité et de M. Cédric Aeschlimann que la commission remercie vivement d'avoir tenu les notes de séance.

La commission a également procédé à des auditions lors de sa séance du 27 janvier. Elle a reçu dans l'ordre : le syndicat SEV : MM. Olivier Barraud (Secrétaire syndical SEV) et Baptiste Maurier (Timonier CGN, membre du SEV) ; l'ABVL/Pro Vapore : MM. Maurice Decoppet (Président ABVL) et Yves de Siebenthal (Président Pro Vapore) ; la CGN : MM. Kurt Oesch (Président CGN), Luc-Antoine Baehni (Directeur général CGN), Eric Soret (Directeur technique CGN), Michael Gaberthuel (Directeur financier CGN) ; le Canton et République de Genève : MM. Michaël Flaks (Directeur général de l'Intérieur, DIM, Genève) et Cyril Arnold (Economiste au service financier du

DIM, Genève).

1 Introduction

Depuis trois ans, la question de la rénovation du bateau "Vevey", et subséquentement celle de la Compagnie Générale de navigation sur le Lac Léman (CGN) a fait l'objet de nombreuses interventions parlementaires, notamment de la motion Laurent Ballif, renvoyée directement au conseil d'Etat au printemps 2009. Le présent EMPD répond à la motion précitée, ainsi qu'à de nombreuses injonctions du Grand Conseil.

L'EMPD apporte des solutions quant à la rénovation des bateaux "Vevey" et "Ville de Genève", ainsi que celle du chantier naval. En outre, l'EMPD propose un plan de mesures visant à l'amélioration des finances de la CGN, ainsi que sa transformation en Holding, avec deux sociétés, CGN-Exploitation et CGN-Belle Epoque.

Le présent rapport est structuré en 8 points :

1 Introduction

2 Présentation de l'EMPD

3 Débat général

4 Audit fiduciaire Edmond Favre

5 Auditions des principaux acteurs

6 Examen de l'EMPD point par point

7 Discussions et votes sur le décret du 1er novembre 2010

8 Discussions et votes sur le décret du 1er décembre 2010

A relever que les parties 4 et 5 permettent surtout un éclairage sur le processus qui a mené le Conseil d'Etat dans ses réflexions. Ces éléments sont mentionnés de manière assez complète, peut-être un peu abrupte à la lecture, permettant d'entrer plus avant dans cette matière complexe.

2 Présentation de l'EMPD

Le Chef du Département des Infrastructures (DINF) introduit cette affaire qu'il estime inhabituellement complexe, associant de nombreuses parties prenantes (notamment la compagnie CGN avec ses organes, les actionnaires, le "fan-club", le syndicat SEV, les cantons de Genève et du Valais et la France voisine). Il précise d'emblée que le rapport d'audit commandé par les trois cantons est le point de départ et la feuille de route des questions auxquelles il fallait apporter des réponses pour pouvoir convaincre la classe politique et les financeurs de la suite des opérations et de la poursuite du soutien financier à la CGN par les collectivités publiques. Suite à l'audit, il indique qu'il y a eu un premier tour de négociations entre les cantons de Genève, Vaud et Valais, en partenariat avec la CGN qui a abouti en mai 2009 à un consensus sur les grandes lignes d'évolution de la CGN, préalable à tout nouvel investissement à long terme. Concernant la forme, suite à la première "table ronde CGN", le canton de Genève et du Valais avaient une nette préférence pour isoler la mission patrimoniale du reste dans une structure ad hoc. Il s'agissait d'éviter de créer un précédent puisque le subventionnement public de cette activité de nature touristique est différent dans ces deux cantons. Cette manière de faire n'a notamment pas obtenu le soutien du syndicat dans ce domaine. Il a fallu trouver un compromis qui a débouché sur la proposition d'une structure Holding majoritairement en main des cantons. Si le Valais et Genève devaient renoncer à détenir des parts dans la Holding, le canton de Vaud représenterait une majorité à lui seul.

Une bonne part des difficultés qui ont nécessité une réforme en profondeur de la CGN résultent du fait de solliciter des fonds privés par dizaines de millions, en particulier pour des raisons fiscales et la récupération de la TVA. Les investissements récents ont essentiellement été réalisés par une augmentation de capital, avec pour effet une forte dilution de la participation des cantons. Le Chef du DINF indique que le CE était au départ hostile à toute idée de financement de restauration de la flotte

historique au moyen d'une augmentation de capital. Il a finalement accepté les participations à fonds perdu en augmentant le capital, à condition que les cantons soient majoritaires au sein de la Holding. A son sens, avec cet EMPD, la défense de la mission patrimoniale est garantie tant au sein de l'AG qu'au sein du Conseil d'administration. Mais cela contribue à certaines tensions entre des missions qui peuvent être contradictoires. La CGN a en effet pour mission de produire une offre de transport public au coût le plus bas. En même temps, elle se soumet à une autre obligation, celle de rénover des éléments du patrimoine historique et de faire naviguer à l'horaire des navires historiques à vapeur qui ont un coût d'exploitation sensiblement plus élevé que celui lié au simple déplacement de touristes. Cet aspect explique le débat au GC sur le caractère nouveau ou lié de la dépense, car la Loi vaudoise sur les transports publics ne précise pas sur quel type de bateau la desserte doit être effectuée. Selon le SJL, transporter les touristes sur des bateaux plus coûteux est considéré comme une charge nouvelle, car cela va au-delà de ce qu'impose la loi. Concernant la rénovation des navires et l'assainissement, le Conseil d'Etat étant tombé d'accord sur le fait que cet objet pouvait être compensé par prélèvement sur le bénéfice de 2010, ce qui permet de trouver réponse aux contraintes de l'article 163 Cst et de l'article 8 de la Loi sur les finances. Ainsi, suite à la seconde table ronde entre les différents partenaires (UCV, SEV, ABVL, CGN), le chef du DINF estime que l'accueil est plutôt positif, avec des réactions globalement favorables dans les médias. De plus, il indique que du côté des autorités genevoises, Mme Michèle Künzler, Cheffe du DIM, a répondu que même si Genève initialement préférerait le modèle de la Fondation, le modèle de la Holding clarifiait suffisamment les choses et que la Loi genevoise pour le financement serait revue si Vaud ne poursuivait pas ses travaux. Le Chef du DINF rappelle qu'il a fallu attendre septembre 2010 pour que Genève se dote d'une loi lui permettant d'apporter sa contribution financière au projet.

Cette attente a eu des conséquences dans le débat parlementaire sur le budget 2011 concernant la CGN. L'absence du "Vevey", seul bateau Belle-Epoque diesel-électrique dont l'engagement était raisonnablement coûteux à l'horaire (30'000 Km de desserte touristique chaque année), va coûter cher à la compagnie. La CGN va devoir engager des moyens pour satisfaire la demande touristique à la belle saison. Le retour de cette unité performante est souhaité le plus rapidement possible, pour permettre de mettre en œuvre un horaire qui satisfasse les attentes de la clientèle et des communes desservies.

3 Débat général

De manière générale, les députés indiquent être satisfaits d'être enfin nantis du présent EMPD, après l'avoir réclamé pendant très longtemps. Certains regrettent l'absence de vision politique plus développée pour le futur de la compagnie, estimant que le présent EMPD s'en tient principalement aux aspects structurels et que le Conseil d'administration a déjà une large représentation politique, se demandant en quoi, pourquoi et comment les nouvelles structures permettraient de réussir mieux que ce qui est déjà en place actuellement.

D'aucuns soulignent aussi que le rapport annuel de la CGN indique clairement que la société est en expansion et que la politique d'investissement essaie de mêler deux objectifs qui peuvent sembler contradictoires entre la mission de préservation des bateaux Belle-Epoque et la mission de transport public.

Le motionnaire quant à lui indique d'emblée que la réponse du CE est conforme à ses attentes et correspond totalement à ce que le GC avait admis.

La question des relations, notamment financières, avec les communes possédant un débarcadère ou bénéficiant de près d'une desserte, permet de rappeler que le présent EMPD n'a pas pour vocation de trouver des solutions à ces questions de financement qui sont du ressort de la plateforme canton-communes ad hoc. Il en ressort que pour la plupart des communes, la flotte Belle-Epoque est primordiale, car permettant de dynamiser les prestations touristiques, même si, cela

va de soi, les deux parties sont indissociables, l'une étant également utilisée pour l'autre et réciproquement. Les relations avec les autorités françaises ne sont pas en reste et les députés peuvent prendre mesure de la complexité du dossier, notamment des discussions liées au financement, que ce soit de la rénovation de bateaux, de leur entretien ou simplement de la mise en place ou de la suppression de lignes de navigation.

Le développement des transports publics dans les lignes translémaniques n'est pas aussi simple qu'il pourrait y paraître de prime abord. Par exemple, une analyse de l'impact CO2 des navibus par rapport au tour du lac permet de savoir à partir de combien de personnes à bord d'un navibus ce mode de transport est plus écologique et économique. Il en ressort que ce chiffre est inférieur au nombre de passagers moyens transportés sur les navibus. De surcroît il ne faut pas perdre de vue un certain nombre d'éléments non négligeables concernant les systèmes de transports. Evian et Thonon ne disposent en effet pas d'un réseau de transports publics efficaces qui aboutit à la côte française. Il faut donc disposer de places de parc si l'on souhaite que plus de frontaliers prennent le bateau. Or, il ne semble que peu vraisemblable de créer des places de parc en grand nombre dans les centres-villes. Ces visions doivent donc être approfondies avec la France sur les infrastructures que ce développement impliquerait. Le potentiel d'amélioration de transports plus écologiques et plus économiques dans les années avenir doit se faire dans le cadre d'une politique de transports publics cohérente.

Concernant le calendrier, les députés prennent note qu'il en existe plusieurs. Il s'agit tout d'abord de mettre sur pied de manière concrète les statuts, les conventions entre CGN exploitation et CGN Belle-Epoque, les discussions sur la manière de mettre en œuvre les opérations qui aboutiront à une majorité en main des cantons. Parallèlement à cela, il y a l'avancement des projets de loi et de décrets à Genève et en Valais pour les participations respectives. Il y a aussi une discussion à mener avec la France voisine sur l'ajustement de sa contribution, aujourd'hui à bien plaisir. La mise en place d'un organisme international à l'image de ce qui se fait dans le cadre de l'agglomération franco-valdo-genevoise donnerait à la France une réelle implication et permettrait une procédure de passation de commande des collectivités publiques, dans le cadre de la loi française et en conformité avec le droit suisse, à laquelle la CGN répondrait en prenant des engagements. Mais cela prend beaucoup de temps. Et bien entendu, le processus parlementaire vaudois aussi. A cet égard, les députés ont la très claire impression qu'une fois de plus le parlement doit rattraper le retard pris par l'exécutif.

Ce chantier doit être lié à la question du classement de la flotte Belle-Epoque qui risque de ne pas être simple. En effet les avis divergent quant à la manière de le faire, les uns affirmant que le "Vevey" mérite la casse parce qu'il n'a plus sa machine à vapeur, les autres ne voulant pas rénover d'unités vapeur supplémentaires, voire re-motoriser des bateaux tels que le "Montreux" en diesel-électrique.

Le calendrier au niveau des structures pour permettre de conduire les opérations stratégiques devrait intervenir à l'horizon de la fin du premier semestre 2011 avec la mise en place des données de base et une validation des grands principes par l'assemblée générale de la CGN au mois de juin.

Quant à la vision du CE : le Chef du DINF réaffirme que la flotte historique est un apport touristique important, qu'elle représente un élément du patrimoine culturel historique qui sera protégé dans son ensemble par un arrêté de classement. L'Etat a à cœur que cette flotte soit maintenue en situation de naviguer et entretenue à long terme pour être exploitée à des conditions économiques et fiscales supportables. Cette situation peut aussi permettre l'obtention de subventions fédérales et des partenariats avec des capitaux privés. De plus, outre la conservation, il faut pourvoir continuer à faire naviguer cette flotte raisonnablement. La priorité est ainsi donnée à la rénovation des navires diesels-électriques qui sont un juste compromis. Finalement, la priorité va aux prestations de transport public selon la loi. Le canton a des responsabilités à cet égard et le transport public lacustre va être appelé à évoluer.

4 Audit Fiduciaire Edmond Favre SA

Le point de départ des travaux du CE ayant été l'audit de la Fiduciaire Edmond Favre SA à Genève, la commission se penche sur son chapitre 2 "constats essentiels", non sans s'être fait rappeler que ledit audit a été fortement critiqué sur certains points, notamment par le personnel de la compagnie via le "contre-audit" du syndicat SEV intitulé "Compagnie Générale de Navigation sur le Lac Léman : expertise du personnel et constatations empiriques". Ces deux documents sont annexés au présent rapport.

Il ressort principalement de l'examen de cet audit par la commission que :

- le projet présenté est parfaitement conforme à la résolution de la problématique des missions et des recommandations de séparer la mission patrimoniale de celles à caractères plus économiques, même s'il ne se fait pas sous la forme d'une fondation comme initialement suggéré.
- la gouvernance dans le projet présenté devrait être améliorée dans le sens d'une plus grande implication des pouvoirs publics cantonaux. Il est jugé indispensable que le CE donne des lettres de mission claires afin que les délégués de l'Etat sachent ce qu'ils doivent faire appliquer au sein de la Compagnie. Il apparaît nécessaire de trouver la composition et les équilibres idéaux au sein du conseil d'administration, ceux-ci devant encore être négociés avec les différents partenaires. Le tout devrait permettre d'éviter par trop des visions divergentes qui rendent la tâche de la direction plus difficile.
- les propositions de l'audit sont globalement suivies par le CE concernant la flotte. La priorité est donnée au diesel-électrique, plus économique, à la nécessaire modernisation de la flotte récente ("Ville de Genève"), à la volonté de conserver quelques bateaux dans leur état d'origine avec leur machine à vapeur. Dans ce sens, la remise à flots du "Vevey" et de l'"Italie" sont prioritaires. Par ailleurs l'"Helvétie" reste dans le périmètre des huit bateaux à classer, contrairement aux recommandations de l'audit. De nombreuses voix s'élèvent enfin pour indiquer que le "Lausanne" était une erreur de casting, même s'il se prête bien à des locations spéciales (fêtes, etc.).
- la profonde réflexion sur l'horaire ne s'est pas encore faite car elle ne peut pas avoir lieu uniquement au sein du CE, les communes étant aussi concernées. Celles-ci veulent être desservies car cela a un impact sur l'économie touristique. Avant de changer de philosophie, il faut associer les communes et mettre en place une réflexion sur une répartition des charges et des compétences avec les communes, car elles contribuent aussi financièrement au déficit de cette compagnie. C'est le sens de la démarche amorcée dans la plateforme canton-communes. Il est regretté l'absence d'une vision prospective sur la manière dont on pourrait développer le transport par bateau, soit parce qu'une commune demande un bateau supplémentaire dans la journée pour des clients potentiels, soit parce qu'on met sur pied un produit touristique qui nécessite la présence du bateau. Avec Lavaux, devenu patrimoine mondial de l'humanité, l'office du tourisme de la région prévoit des offres touristiques avec le train des vignes qui monte jusqu'à Chexbres. Il serait possible de prendre le bateau à Rivaz dans le cadre de ce circuit. La question d'une possible transformation du "Lausanne" en bac pour le transport de voitures est soulevée : il est souligné que de nombreuses études ont été menées sur le sujet depuis les années 1950. Le problème qui se pose sur le Léman est le temps de parcours trop long. Avec les opérations de chargement et de déchargement, le coût de transport deviendrait prohibitif (CHF 50.- à 100.- d'un point à l'autre). Les bacs fonctionnent là où il y a une vraie valeur ajoutée. Il faut un très grand détour et un temps de parcours très court pour que cela soit rentable. Enfin, l'avis des auditeurs est que l'offre de prestation doit être différente entre le transport public et le transport touristique, basé sur des circuits en groupe. La commission estime pour sa part qu'un équilibre doit être trouvé, car sinon on devrait supprimer le cabotage et les manœuvres. Au niveau des courses, l'horaire 2010-2011 correspond à un certain équilibre à long terme. Il faut arriver à le stabiliser et établir un horaire valable deux à quatre ans, avec des budgets réalistes et respectés.
- l'EMPD va dans le sens d'une clarification s'agissant des investissements et de leurs amortissements.

Deux entités avec des flux financiers clairs et la comptabilité analytique amène à une situation transparente et claire pour tout le monde. Le principe de base est que l'entretien lourd des navires historiques se fasse à fonds perdus. Les pratiques comptables actuelles seront supprimées, notamment concernant les prestations internes. Ce type d'assainissement est salué, car avec les amortissements, les frais de fonctionnement de la compagnie ont augmenté de façon significative depuis 2001. Il est aussi précisé que le bilan de la flotte Belle-Epoque va être léger, puisque les dons à une œuvre d'utilité publique ne nécessitent pas d'amortissement.

- le personnel de la CGN était affilié à l'ASCOM comme caisse de pension. Pour pouvoir opérer le transfert auprès de la caisse Profélia, il a fallu recapitaliser à hauteur de 90%. Ceci s'est fait par un prêt des Retraites Populaires à la CGN qu'il s'agira de rembourser. Celui-ci figure au passif du bilan et fait l'objet du paiement d'un intérêt. Cet intérêt est pris en considération dans la subvention cantonale, soit CHF 240'000.-. Pour le reste, un programme d'assainissement fait participer employeur et employés pour arriver à 100% de taux de couverture en 2020.

- le rapport annonçait un "grounding" et une cessation de paiements au premier trimestre 2010. Cet avertissement était sérieux et résultait du fait que le début de l'année est la période pendant laquelle les caisses sont vides, car avant le début de la saison touristique. Le CE a décidé que face à cette activité saisonnière, les subventions pouvaient aussi être saisonnières. Ainsi, le 75% de la subvention cantonale est versée au début de l'année, le solde étant versé à la fin de l'année. Cela permet à la compagnie de rester à flots et les problèmes de liquidités et de trésorerie sont réglés.

- la convention entre les deux filiales devra préciser un certain nombre d'éléments sur les plans financiers et sur le long terme et préciser les choses en définissant clairement les statuts des entités constitutives de ces sociétés, de même que le règlement du ou des conseils d'administration.

5 Auditions des principaux acteurs

La commission a procédé à des auditions lors de sa séance du 27 janvier. Elle a reçu dans l'ordre : le syndicat SEV : MM. Olivier Barraud (Secrétaire syndical SEV) et Baptiste Maurier (Timonier CGN, membre du SEV) ; l'ABVL/Pro Vapore : MM. Maurice Decoppet (Président ABVL) et Yves de Siebenthal (Président Pro Vapore) ; la CGN : MM. Kurt Oesch (Président CGN), Luc-Antoine Baehni (Directeur général CGN), Eric Soret (Directeur technique CGN), Michael Gaberthuel (Directeur financier CGN) ; le Canton et République de Genève : MM. Michaël Flaks (Directeur général de l'Intérieur, DIM, Genève) et Cyril Arnold (Economiste au service financier du DIM, Genève).

Il en est principalement ressorti les éléments suivants :

- le regret du retard pris par la présentation du présent EMPD quant à la rénovation du "Vevey". Mais tout le monde se réjouit du fait que le dossier avance désormais.

- le fait qu'une rénovation successive des bateaux "Vevey" et "Italie", bien planifiée, permettrait des gains d'échelle importants (estimés de l'ordre de 10 à 15% des coûts totaux), les deux navires étant des "jumeaux" (à l'époque on construisait toujours les navires par deux).

- le syndicat SEV indique que les données chiffrées en matière de transport de voyageurs d'un bateau à l'autre sont toujours difficiles à interpréter, notamment en raison de la taille des bateaux et de la manière de compter. Un exemple : Une course en boucle comme un tour du Haut-Lac compte pour un passager pour la CGN. A titre de comparaison, sur le lac des Quatre-Cantons, la SGV établit le compte par course-étape, même si le passager ne descend pas. De cette manière, il est possible de rajouter 300'000 passagers supplémentaires sur le lac Léman en modifiant les critères. Enfin, un coût par km sans prendre en compte la capacité de transport d'un bateau est une erreur méthodologique de départ pour établir un critère de comparaison.

- le syndicat SEV souligne que le taux de couverture de quasi 80% est remarquable.

- la CGN applique et a appliqué la Loi sur les marchés publics dans ses précédentes rénovations. Tout

le personnel de la CGN a deux métiers (navigant et menuisier/serrurier/etc). Il a des connaissances des bateaux qui sont grandes, mais il ne réunit pas toutes les compétences. L'effectif disponible est surtout prévu pour les rénovations légères. Pour les gros travaux, il faut aller chercher des spécialistes, au moyen d'appels d'offre. Il convient cependant de ne pas oublier le fait qu'il n'y a pas un très grand marché et que pour certains métiers comme la menuiserie, l'électricité, tout doit être "marinisé".

- les bateaux ne traversaient pas le lac en cas de trop forte bise, parce que le Léman est un lac spécifique sur lequel on navigue en pleine eau. La difficulté est qu'il n'y a pas d'aménagements physiques comme des digues ou des ports fermés qui protègent l'accostage du bateau. Le plus des vapeurs est d'avoir une coupée à l'arrière et à l'avant, ce qui permet de débarquer soit par l'avant, soit par l'arrière. Cette qualité a une grande pertinence en fonction des airs et de la vague. Par la forme de la carène, ils passent mieux dans le gros temps que les bateaux traditionnels, car les roues stabilisent et cassent la vague.

- l'ABVL a levé 18 millions de francs mis à disposition de la CGN sur huit ans. La capacité à lever des fonds varie entre CHF 500 et 700'000.- par an. Elle dépend entièrement des donateurs, avec certains montants exceptionnels, comme CHF 10 millions donnés par deux donateurs pour la rénovation de la "Suisse".

- certains acteurs émettent un scepticisme concernant la participation majoritaire de l'Etat au capital de la CGN et souhaiteraient avoir une autre clé de répartition, idéalement du type de 1/3 pour les cantons, 1/3 pour les communes et 1/3 pour les privés. Au minimum, il conviendrait d'avoir une minorité de blocage pour les actuels gros actionnaires. La recomposition de l'actionnariat ne peut se faire que lors d'une assemblée générale et il convient d'avoir le maximum de garanties que celle-ci se passe comme souhaité. Enfin, une crainte existe que les gros donateurs ne s'engagent plus, car si l'Etat prend le pouvoir, ils considèreront que c'est à lui de payer. Plusieurs expériences montrent qu'une structure de type "établissement + organisation de soutien" permet de drainer des fonds privés. Ce serait également le cas ici avec la séparation entre CGN Exploitation et CGN Belle Epoque, ces deux structures ayant une raison juridique différente, bien que sous un même chapeau afin de veiller à la bonne coordination, ainsi qu'un équilibre entre les forces au sein des Conseils d'administration.

- l'ABVL est toujours focalisée sur la vapeur et souhaite conserver les machines existantes avec toutes les améliorations possibles pour économiser. Une attention particulière doit être portée à l'évolution du prix du pétrole. Les cinq vapeurs sont un atout et doivent être maintenus. Un pas important a été franchi au moment de chercher des fonds pour l'"Italie", puisque l'association ne devait lever de fonds que pour les vapeurs. Ils vivent maintenant avec l'idée que le "Vevey", l'"Italie" et probablement l'"Helvétie" seront remotorisés et estiment cette position de départ raisonnable pour la suite. Enfin, du point de vue patrimonial et de ce qui a été fabriqué en Suisse, les huit bateaux avec leur coque, leur salon et certaines machines à vapeur d'origine ont une grande valeur au niveau historique et technique. Il n'est plus possible de les toucher aujourd'hui. Si vraiment le pétrole devait atteindre des sommets, il faudrait maintenir un bateau à quai avec sa machine à vapeur intacte. Celles qui restent ne doivent pas disparaître car elles sont uniques.

- la CGN salue le rythme pris par les pouvoirs politiques pour faire avancer ce dossier et dans le cadre de cet EMPD. Elle collabore activement avec les services de l'Etat afin que les décisions formelles puissent être prises lors de son Assemblée générale du 24 juin 2011. En raison des impressions et du respect des délais légaux, ceci implique que tout doit être sous toit du point de vue des documents à présenter à l'assemblée au plus tard le 15 avril.

- les autorités genevoises sont conscientes de l'importance de la CGN et la population genevoise y est attachée. La nouvelle loi genevoise sur la CGN sera promulguée par le Conseil d'état genevois, après un long processus, 1er février 2011. Historiquement, il n'y avait pas de dispositions légales spécifiques à la CGN à Genève. Suite aux conclusions préoccupantes de l'audit demandé par les trois cantons concernés, les autorités genevoises ont estimé qu'il était temps de clarifier les relations internes entre le

canton et les communes et d'inscrire dans une loi les principes du financement de la CGN. Il est important de procéder à l'assainissement de la compagnie et d'éviter la cessation de paiement. L'EMPD genevois décrit de manière précise la position du CE et du GC genevois. Il n'y a pas eu de débat car le projet a été adopté à l'unanimité par la COFIN.

- cette loi genevoise est la première d'une série de projets de loi pour soutenir progressivement la CGN. Suivront des projets de loi concernant la restructuration, les contrats de prestations, et les nouveaux investissements prévus ces prochaines années. Il insiste aussi sur l'assainissement qui est un préalable indispensable. Il doit être avalisé par les actionnaires de la CGN.

- pour les autorités genevoises, la scission de la société en deux entités distinctes paraît la condition préalable à tout engagement ultérieur. Pour les autorités genevoises, la ligne des cantons doit être qu'une scission s'impose, les modalités juridiques de celles-ci étant encore à discuter. La proposition vaudoise de la holding n'est pas incompatible avec les principes dégagés à Genève. La structure Belle-Epoque aurait pu revêtir la forme d'une fondation de droit public accompagnée d'une société d'exploitation. La société doit pouvoir valoriser le patrimoine Belle-Epoque par son maintien et sa rénovation, mais aussi en obtenant des financements publics, privés, fédéraux, voir internationaux. La société d'exploitation devra gérer le reste, avec les partenaires publics intéressés à conclure les contrats de prestations. Pour 2011, le canton de Genève contribuera à la CGN à hauteur de CHF 2 millions (prestations touristiques). Les projets de lois mentionnés seront engagés lorsque les processus institutionnels auront avancé. De fait, il apparaît que les rénovations des "Vevey" et "Ville de Genève", ainsi que du chantier naval ne pourront pas rentrer en vigueur avant l'acceptation du projet d'assainissement, soit en 2012, compte tenu des différences institutionnelles.

- concernant la participation au capital, le canton de Genève estime que le canton de Vaud est pilote sur ce dossier et qu'il ne lui est pas possible de prendre position notamment, sur le plan technique, tant que Vaud n'aura pas abouti dans ses réflexions et ne les aura pas présentées aux deux autres cantons. Concernant la solution préconisée de la holding, les réflexions doivent porter sur l'administration des deux sociétés filles pour lesquelles il n'y a pas encore de détails disponibles. La représentation du canton de Genève sera discutée ultérieurement.

6 Examen de l'EMPD point par point

De l'examen de détails, nous relèverons les aspects suivants ci-dessous.

- 2. Contexte et évolution de l'entreprise

Relations avec la France

Le chef du DINF indique qu'il faut d'abord que les trois cantons soient d'accord sur l'idée générale et le détail de la manœuvre, et éventuellement sur les clés de répartition, avant d'aller trouver les autorités françaises. Les versements de la France sont pour l'heure à bien plaisir. Pour pérenniser ces paiements, il faudrait mettre sur pied un Groupement local des collectivités transfrontalières, comme cela a été fait à Genève pour le développement des offres de transports publics. Cette étape passe par l'ouverture des marchés publics, et la CGN serait mise en concurrence avec d'autres exploitants.

Il apparaît que la question de la monnaie (la baisse du taux de change 2010 a ruiné l'effort d'augmentation de 20%) sera également à aborder lors de ces démarches, la CGN payant la quasi-totalité de ses charges en francs suisses.

La commission émet à l'unanimité le vœu que le Conseil d'Etat poursuive et intensifie ses efforts en vue d'une meilleure participation financière de la France, qui soit pérenne.

Flotte

L'idée de rebaptiser les bateaux avec des noms de sponsors, à l'image du Rolex Learning Center de l'EPFL, par exemple en renommant le " Vevey " en "Vevey-Nestlé", avec l'exigence que Nestlé paie la rénovation, est amenée. Le chef du DINF rappelle que l'"Italie" date de 1908 et que son nom est consubstantiel de sa ligne et de son année de fabrication. S'agissant de patrimoine, il n'est pas possible de partir dans cette logique. Avant que l'ABVL n'existe, le sponsoring ou un don à une S.A. en mains publiques était un financement particulier, surtout pour ceux qui voulaient que l'investissement aille bien là où il était prévu. Il souligne que la proposition de l'EMPD est de créer une société sans but lucratif et dont les donations sont défiscalisées. Le fait de constituer cette entité qui est propriétaire et qui n'a d'autre mission que maintenir une flotte inscrite au patrimoine du canton et d'importance nationale va clarifier les choses et motiver les donateurs. Dans ce contexte, il est logique que l'ABVL ou les administrateurs de CGN Belle-Epoque fassent du démarchage plutôt que le canton. Il semble qu'on ne débaptise jamais un bateau.

Enfin, les réalités sont fort différentes selon les bateaux, les trajets et la saison. Il relève que deux bateaux qui sont à l'arrêt, l'"Italie" et le "Vevey", ont une forte capacité de transport et nécessitent peu d'employés pour les faire fonctionner. Leurs chiffres sont plus intéressants que ceux d'un navibus faisant une longue traversée pour deux personnes.

Prestations

Une discussion a lieu autour des décomptes du nombre de voyageur/km. On constate une décline depuis 1990 alors que le personnel a augmenté, et avec lui les charges d'exploitation. L'explication essentielle de ces chiffres est la considérable augmentation des prestations de traversées avec les navibus, qui font beaucoup de kilomètres avec peu de voyageurs. Il est souligné que la croissance du nombre de voyageurs transportés a été moins forte que la croissance des charges. Les petits bateaux qui font des longs trajets sont moins rentables que les gros bateaux qui font des croisières. Jusque dans les années 1990, il y avait statistiquement moins de service public à horaire fixe qui circulait avec ou sans passagers, et plus de gros bateaux avec beaucoup de voyageurs. La Loi sur le travail a aussi joué un rôle sur l'augmentation des coûts en personnel. La rationalisation du personnel n'a pas pu se faire en raison du nombre d'heures par jour et de l'engagement des navibus. Les bateaux Belle-Epoque coûtent plus cher au km, et plus ils naviguent, plus ils coûtent cher. Cela confirme l'idée juste de la séparation des entités.

Concernant une éventuelle comparaison avec d'autres compagnies sur d'autres lacs, par exemple en matière de taux de couverture, il est rappelé que les lacs n'ont pas tous la même taille, et que, par exemple, le lac des Quatre-Cantons offre une attraction à chaque débarcadère. Le tourisme a généré ces activités sur la base d'une démarche volontariste ; il faut veiller à développer des activités qui intéressent les touristes à destination des différentes lignes (exemple à suivre : le succès des offres "CFF RailAway" ces dix dernières années). Par ailleurs, lorsque Cully sera le point d'entrée ou de sortie dans un circuit " patrimoine du Lavaux ", son débarcadère sera incontournable, tout comme l'est aujourd'hui le débarcadère du Bouveret, avec Aquaparc, le Swiss Vapeur Parc, etc.

Assainissement financier et réorganisation de la CGN

Quelques précisions sont données sur le terme "souscrire" de l'article 2 tel que mentionné à la page 7 de l'EMPD (avant dernier paragraphe) : il y a plusieurs leviers pour y arriver, notamment au moyen des abandons de créance, des réductions du capital actions, des réductions du capital de participation, de l'argent injecté sous forme de prêt ou sous forme de l'augmentation du capital-actions. La clé de répartition n'est pas connue au moment des travaux de la commission. Ce qui est demandé au GC, c'est son accord sur la situation finale, le but à atteindre. Le reste sera traité par le DINF, le SAGEFI, des avocats et des notaires. Un groupe de travail, incluant la direction de la CGN,

effectue en parallèle des travaux parlementaires les préparatifs à l'application du décret, afin de ne pas perdre de temps. Certains éléments ne sont pas encore fixés à ce jour, en particulier les décisions des cantons de Genève et du Valais quant à leur participation aux rénovations et à l'opération de restructuration du capital. Le plus important est que le canton leader, Vaud en l'occurrence, fixe les objectifs. La participation des deux autres cantons sera confirmée à l'issue des débats du GC vaudois. L'EMPD est libellé de telle sorte que 51% soit détenu par le canton de Vaud et/ou les cantons de Genève et Valais. Si les trois cantons participent à l'opération de consolidation du capital et à l'assainissement du bilan, la part des cantons s'élèvera à 64%, dont 51% pour l'Etat de Vaud. L'opération à près de CHF 80 mio est assumée aux 2/3 par les cantons, ce qui explique ces chiffres.

Il est craint que, avec 64% détenus uniquement par les cantons, les acteurs historiques ne se retrouvent à la portion congrue. En effet, seuls 36% resteraient à disposition pour d'autres actionnaires et la minorité de blocage se situant à 33%, cela serait très difficile. La majorité pour les 3 cantons ne pose pas de problème, s'ils acceptent tous le projet en l'état, mais la possibilité doit être donnée à d'autres acteurs d'être présents dans le capital et cette minorité de blocage doit être garantie. Cela est d'autant plus important que ces mêmes acteurs historiques ont aujourd'hui cette minorité de blocage (env. 36%, sans compter les petits actionnaires qui cèdent leurs droits souvent à l'ABVL) et qu'ils pourraient faire échouer le vote en assemblée générale. Le Chef du DINF indique ne pas voir d'inconvénient à cette minorité de blocage. Il n'y a pas de volonté d'aller au-delà de 51%. Dans les 49% restant, il y a de quoi ménager les actionnaires importants. Les communes pourraient créer un pool d'actionnaires pour atteindre cette minorité de blocage. Il y a de la latitude. Ce qui est demandé est de prendre au minimum 51% pour assurer la majorité, sans plus. En revanche, le CE est fermement opposé à une modification de l'article 2 du second décret quant à la part de 51% revenant aux cantons.

Concernant les questions d'actionnariat, le haut de la page 7, certains députés estiment que le GC devrait avoir son mot à dire concernant la constitution et la représentativité au sein des sociétés filles. Ce raisonnement est fait dans l'idée de rendre cette nouvelle société attractive, avec un Conseil d'administration de la future société CGN Belle-Epoque où des actuels représentants de l'ABVL seraient majoritaires, et pour CGN exploitation, une forte représentation de l'hôtellerie et du tourisme, ce qui apporterait un éclairage privé.

Le chef du DINF indique que compte tenu de l'historique des négociations, il est nécessaire que le pouvoir acheté au travers des abandons de créance et des prises de participation, à savoir 2/3 de l'effort en faveur de la CGN réalisé par les trois cantons, se concrétise par une claire majorité dans la conduite de cette entreprise. La question des commandes de prestations est un autre point sujet à discussion avec les communes qui ne concerne pas le cadre de cet EMPD. En effet, il imagine la représentation des communes (env. 7-8% du capital) au travers de la commande des prestations plutôt que dans la gestion et la conduite de l'entreprise. La société CGN Belle-Epoque sera liée par un contrat d'exploitation. Le nombre de sièges au Conseil d'administration n'est pas encore déterminé et plusieurs visions s'affrontent, notamment avec la présence de tous les acteurs au Conseil d'administration. Les problèmes de gouvernance ne sont pas réglés et il suggère que la société holding, une société de capitaux, soit dirigée par les cantons et que l'opérationnel le soit par des professionnels du domaine.

Enfin, il est souligné que l'Assemblée générale va devoir se prononcer avant la réponse définitive des cantons de Genève et du Valais. Il faut donc partir dans cette opération avec des appuis sérieux et de bonnes garanties. Les contacts sont intenses avec les acteurs de la CGN et son Conseil d'administration, ainsi que les représentants de l'ABVL. La question de la minorité de blocage va donc être négociée en vue de faire aboutir ce dossier.

La commission émet à l'unanimité le vœu que le Conseil d'Etat fasse en sorte que les " acteurs historiques " puissent obtenir, dans la nouvelle structure Holding de la CGN, une minorité de blocage dans la société-mère.

- 3. Etapes d'investissements – état de situation

Rénovation du Vevey

La commission émet le vif souhait de bénéficier de la dynamique de la rénovation du "Vevey" pour effectuer celle de l'"Italie" en même temps ou juste à la suite, afin de bénéficier ainsi de ces deux bateaux efficaces et efficients au plus vite. Le chef du DINF indique qu'il soutiendra l'optimisation de l'utilisation des deniers publics et privés s'il est avéré que des économies substantielles sont réalisables en enchaînant ces deux opérations. Elles ne peuvent par contre pas être menées simultanément. Compte tenu des expériences passées. Il espère également que le montant finalement levé par l'ABVL sera supérieur à celui annoncé de CHF 4 mio. Il souhaite qu'on puisse tirer le meilleur parti de cette nouvelle réorganisation de la compagnie. La création d'une entité sans but lucratif doit permettre d'attirer des dons et des investissements à fonds perdu dans la flotte Belle-Epoque, ainsi que des subventions fédérales le cas échéant. Il ne connaît pas le détail et le montant des économies qui pourraient en résulter.

La commission émet à l'unanimité le vœu que le Conseil d'Etat fasse en sorte que la rénovation du bateau "Italie" se fasse en même temps, ou alors, juste après celle du "Vevey".

Chantier naval

Il est souligné à quel point le chantier est dans un état pitoyable. La dégradation du parc à ce point s'explique par la disette financière que l'Etat de Vaud a traversée pendant 16 ans. La même tendance s'observe avec l'entretien des routes ou d'autres bâtiments en mauvais état, à l'image du Château cantonal ou du musée romain d'Avenches. Concernant l'amiante, la question se pose pour tous les toits des ateliers, notamment au dessus du bassin de radoub ; dans les bateaux, il y en a à proximité des cheminées.

- 9. Conséquences du projet de décret

Conséquences sur l'effectif du personnel

A la question de savoir quel sera l'impact d'une réduction de la flotte sur le personnel, et quelle est l'évolution des effectifs prévue à court, moyen et long termes, il est précisé que le modèle actuel vise à maintenir l'horaire 2010-2011, sous réserve d'optimisations, avec le retour du "Vevey". La tendance est de stabiliser le personnel car il n'y a pas de nouvelles prestations prévues. Si les autorités françaises ne paient plus la liaison vers Chens, la question de la suppression de la prestation se posera, mais restera négligeable en termes d'impact.

Conformité de l'application de l'article 163 cst-VD

Il est indiqué que s'il y avait eu compensation, elle aurait dû se faire à l'échelle de l'Etat dans le budget général. Mais en général, les départements ne sont pas enclins à renoncer à des prestations pour d'autres départements. Il en est de même entre les services d'un même département. Le service porteur du projet doit donc en général compenser lui-même. En réalité, dans ce cas, le résultat des comptes positifs de 2010 est engagé pour assainir la CGN, et la compensation a bien eu lieu.

Il est remarqué que le "Vevey" est considéré comme une dépense nouvelle, compte tenu de l'aspect patrimonial et de son affectation aux lignes du trafic touristique. Cela donne un peu la désagréable impression que les services se chargent de l'argumentaire pour une charge liée ou nouvelle en fonction de leurs intérêts.

Enfin, il est souligné que l'Etat de Vaud fait une sacrée pirouette financière. En effet, il abandonne de

la substance en renonçant à ses créances. Il va amortir, car il n'a plus de créances, ce qui va ensuite lui permettre de compenser des investissements nouveaux. Le Chef du DINF explique qu'il faut distinguer ce qui se passe dans les comptes de l'Etat et ceux de la société. Pour la société, l'abandon des créances implique la disparition des charges d'amortissement qui génèrent un cash-flow, utilisé pour rembourser. C'est une vue de l'esprit, car la réalité est qu'on devait financer, pour la majeure partie au moins, les charges d'amortissement des investissements que l'Etat avait lui-même consentis au travers de prêts. Cela permet de partir sur des bases saines. Ainsi, la rénovation de cette flotte se financera à fonds perdus. Pour le reste, elle fonctionnera comme les autres compagnies, avec des garanties d'emprunts ou des prêts, pour assurer l'entretien de cet outil de production et le garantir sur la durée de vie du matériel en question.

- 10. Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil

Le motionnaire s'estime pleinement satisfait du rapport du CE.

7 Discussion sur le projet de décret du 1er novembre 2010 et votes (1er décret, en page 29)

La commission estime important qu'un certain nombre de signaux soient donnés. L'Etat ne doit pas être perçu comme un rouleau compresseur. Les "actionnaires historiques" comme l'ABVL doivent être considérés. Dans ce sens, l'arrêté de classement est fondamental par rapport aux buts de l'ABVL, même si par ailleurs l'Etat a déjà fait une concession forte en abandonnant l'idée de scission pour aller vers la forme de la holding. L'ABVL pourrait être représentée au moins au sein de la société patrimoniale.

Il est souligné que ce décret de rénovation est un signal important. Le dernier point à trancher est celui de la minorité de blocage qui concerne le second décret.

Le chef du DINF indique qu'un arrêté de classement comporte toujours une annexe qui décrit le périmètre de ce qui est classé. Ce document a fait l'objet d'une première version. Un mandat est donné pour la réécriture de ce document qui sera remis mi-février. Il faudra ensuite libeller l'arrêté de classement à proprement parler et le remettre pour l'enquête publique au greffe à Lausanne. L'arrêté concerne les huit bateaux Belle-Epoque, avec une disposition particulière pour chacun d'entre eux.

L'engagement du Chef du DINF que les huit bateaux historiques, à savoir "La Suisse" (1910), le "Simplon" (1920), le "Rhône" (1927), le "Savoie" (1914), l'"Helvétie" (1926), le "Montreux" (1904), l'"Italie" (1908) et le "Vevey" (1907), soient tous dans le futur arrêté de classement est pour la commission un signe important en direction des "acteurs historiques", en vue de leur soutien aux modifications lors de l'Assemblée générale.

Résultats des votes :

Les articles 1 à 4 sont adoptés à l'unanimité.

La recommandation d'entrée en matière est votée à l'unanimité.

8 Discussion sur le projet de décret du 1er décembre 2010 et votes (2ème décret, en page 31)

Les discussions sur ce décret ont été intégrées dans la partie " Assainissement financier et réorganisation de la CGN " ci-avant. Nous ne rappellerons ici que le vœu de la commission.

La commission émet à l'unanimité le vœu que le Conseil d'Etat fasse en sorte que les "acteurs historiques" puissent obtenir, dans la nouvelle structure Holding de la CGN, une minorité de blocage dans la société-mère.

Résultats des votes :

L'article 1 est accepté par 9 voix contre 0, avec une abstention.

Les articles 2 à 4 sont adoptés à l'unanimité.

La recommandation d'entrée en matière est votée à l'unanimité.

Annexes :

"Compagnie Générale de Navigation sur le Lac Léman : audit de gestion", Fiduciaire Edmond Favre SA, 18 juin 2009.

"Compagnie Générale de Navigation sur le Lac Léman : expertise du personnel et constatations empiriques", syndicat SEV, 29 septembre 2009.

Lausanne, le 23 mars 2011.

Le président :
(Signé) *Stéphane Montangero*

Fiduciaire Edmond Favre SA
11 rue De-Candolle
1205 Genève

Compagnie Générale de Navigation sur le lac Léman



AUDIT DE GESTION

Référence : Rapport_V3_FIEF_180609

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Contacts CGN pour le mandat d'audit

Conseil d'administration

Monsieur Kurt Oesch, Président du Conseil d'administration

Monsieur Patrick Pettmann, Vice-président

Monsieur Jean Jacques Schwaab, administrateur

Monsieur Bertrand Cardis, administrateur

Monsieur Yves de Siebenthal, administrateur

Monsieur Omar Danial, administrateur

Direction CGN

Monsieur Luc-Antoine Baehni, Directeur général

Madame Kathia Mettan, Sous-Directrice, ventes et marketing

Monsieur Eric Soret, Directeur technique

Monsieur Michael Gaberthuel, Directeur financier

Monsieur Patrick Jordan, Directeur des ressources humaines

Association des Amis des Bateaux à Vapeur du Léman (ABVL)

Monsieur Maurice Decoppet, Président du Comité

Consultants de la Fiduciaire Edmond Favre SA

Michel Favre, Président du Conseil d'administration

Moreno Sella, Administrateur-délégué, pilote de l'audit

Philippe Valaey, Administrateur

Diffusion – Comité de Pilotage de l'audit CGN

Monsieur Vincent Krayenbuhl, Canton de Vaud

Monsieur Christophe Genoud, Canton de Genève

Monsieur Pascal Bovey, Canton du Valais

Version	Date de la version	Principaux éléments
1.0	4 juin 2009	Version PROJET V1
2.0	8 juin 2009	Version PROJET V2
3.0	18 juin 2009	Version DEFINITIVE V3

Table des matières

1.	CONCLUSIONS	p.	4
2.	CONSTATS ESSENTIELS	p.	8
3.	DESCRIPTIF DU MANDAT	p.	12
4.	MISSIONS DE LA CGN	p.	14
5.	GOUVERNANCE	p.	15
6.	FINANCES	p.	16
7.	SCENARIO RETENU POUR LA SUITE DES OPERATIONS	p.	22
8.	POST-SCRIPTUM 1 : L'HORAIRE EN QUESTION	p.	25
9.	POST-SCRIPTUM 2 : FONDS DE PRÉVOYANCE ASCOOP	p.	26
10.	POST-SCRIPTUM 3 : LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE	p.	27
	ANNEXE 1 : Présentation de la CGN	p.	28
	ANNEXE 2 : Documents de référence	p.	31

1. CONCLUSIONS

Concentré dans sa définition initiale sur une analyse essentiellement budgétaire, comptable et financière, notre mandat a très rapidement élargi sa perspective à des aspects plus stratégiques, à savoir les missions de la CGN, sa gouvernance, l'adéquation de la flotte et l'offre de prestations.

En effet, il est vite apparu comme une évidence que les problèmes opérationnels rencontrés par la CGN, depuis bientôt plus d'un an, ne sont pas uniquement conjoncturels.

Certes, des points de gestion courante peuvent encore être améliorés et ceci sans trop de difficultés.

Néanmoins, une stabilisation financière à long terme de la CGN, garantissant sa pérennité et, sans aucun doute, une productivité améliorée, n'est envisageable que si des mesures stratégiques radicales sont prises.

Dès lors, l'avenir de la CGN ne réside pas seulement dans les mains de sa Direction, mais bien plus dans la vision que les Cantons voudront définir et que le Conseil d'administration de la CGN se chargera de faire mettre en œuvre par sa Direction.

La CGN est aujourd'hui à la croisée des chemins. L'année 2008 a vu la signature de la convention entre les trois cantons riverains (Vaud, Genève et Valais) et la CGN. Cette même année, la CGN a vécu une très forte augmentation du prix du pétrole (qui explique 60% du dépassement budgétaire de l'année) et une crise financière mondiale dont les effets conjoncturels commencent à se faire sentir en termes de fréquentations des bateaux. L'année 2008 a aussi servi de base de travail pour l'établissement du plan financier 2008 – 2018, plan financier que les Cantons ont reçu et dont l'examen a donné lieu au lancement du présent audit.

La CGN est aujourd'hui rattrapée par son histoire. Elle doit affronter simultanément plusieurs problèmes de nature différente, mais dont tous les effets, en l'absence de mesures incisives et déterminées, concourent à une très probable situation de cessation de paiement dans un délai de moins de douze mois. Ces difficultés ne sont pas récentes et les mesures prises au cours des dix dernières années, notamment les injections de fonds et les augmentations de capital, n'ont que repoussé l'échéance à laquelle la CGN doit aujourd'hui faire face. Il est nécessaire d'en prendre la pleine mesure et de réorganiser fondamentalement la structure financière et opérationnelle de la société afin d'assurer à long terme sa pérennité. Elle pourra ainsi continuer d'assurer ses trois missions : transport public, aide au développement touristique et conservation du patrimoine.

L'environnement dans lequel la CGN évolue est devenu bien plus complexe au cours du temps. Les objectifs et volontés des différents partenaires se sont affirmés et créent aujourd'hui de nouvelles exigences auxquelles la CGN doit faire face. Les pouvoirs publics, partenaires majeurs, se trouvent aussi dans une nouvelle dynamique de gestion qui exige plus de finesse et de rigueur que par le passé. Leur participation financière à la CGN et à son exploitation imposent à cette dernière une approche rigoureuse en termes de planification, d'exploitation opérationnelle et d'exécution du mandat de prestation. En contrepartie, la CGN doit pouvoir bénéficier de conditions nécessaires et suffisantes à la réalisation de ses missions.

A ce titre, les trois missions de la CGN - *transport public, aide au développement touristique et conservation du patrimoine* - s'inscrivaient jusqu'à récemment dans une logique d'entreprise

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

cohérente et semblaient avoir tout leur sens tant individuellement que globalement. Le contexte actuel fait apparaître une antinomie de plus en plus forte entre la mission de conservation du patrimoine, le développement touristique et l'exploitation commerciale d'une flotte de bateaux sur le lac Léman. Cette notion de conservation du patrimoine, de haute visibilité publique et politique, engendre des investissements très importants et des frais d'exploitation spécifiques très élevés. Cette mission, très visible et passionnelle, nécessite des ressources particulières qui dépassent largement le cadre de l'exploitation opérationnelle de la CGN.

Les différentes missions sont aujourd'hui également la source de tensions et polarisent les différents partenaires dans la poursuite de leur intérêt premier. Le Conseil d'administration de la CGN, les Cantons et les actionnaires doivent trouver un mode de gouvernance qui soit propice à la réalisation de chacune des trois missions. Il est donc primordial de définir clairement la priorité et le poids respectifs de ces dernières, et d'affecter les moyens nécessaires à leur réalisation. Les différents acteurs pourront alors prendre des décisions en connaissance de cause et avec une visibilité correcte des effets induits.

Cette situation de tiraillement sur l'importance des missions au sein du Conseil d'Administration est l'illustration des difficultés de gouvernance avec pour prolongement le problème de l'évolution des subventions cantonales.

Pour les aspects de Gouvernance, les limites sont atteintes et il y a manifestement confusion des missions et des rôles. Le mode de Gouvernance n'est plus en phase ni avec les impératifs de gestion opérationnelle de la CGN ni avec le rôle et les exigences des Cantons. Les rôles et les cahiers des charges du Conseil d'administration et de ses membres, en particulier pour les délégués des services publics, doivent donc être revus, de même que les modalités de fonctionnement entre la CGN et les Cantons, ainsi que les modalités de fonctionnement et de coordination inter-cantonale.

Pour la partie évolution des subventions cantonales, la situation est complexe car elle est influencée par une multitude de paramètres économiques et politiques. Si la CGN doit garantir simultanément un « horaire », la réalisation des trois missions et les investissements minima futurs assurant la pérennité de la flotte actuelle (quelque soit l'origine des fonds, par ailleurs), la subvention globale versée par les trois Cantons doit être revue à la hausse. A cet effet, le plan financier 2008-2018 qui leur a été soumis en est l'illustration.

Si les Cantons exigent que la subvention globale reste stable dans le temps, les quelques économies et recettes supplémentaires que la CGN va pouvoir trouver seront largement insuffisants pour couvrir les besoins de financement. Dès lors, se pose la question de la refonte des moyens nécessaires pour satisfaire les objectifs des trois missions. Cette refonte nécessite d'optimiser l'utilisation des bateaux, avec la notion de suppression des bateaux non exploitables ou à coûts d'exploitation trop élevés, et avec la notion de « remplacement » par des bateaux de la nouvelle génération. Cette étape, incontournable et urgente au vu de la situation de la CGN, doit être préparée minutieusement et faire l'objet d'un plan de communication ad-hoc.

Cette démarche favoriserait d'une part la mise à plat de la structure et de l'organisation de la CGN et d'autre part permettrait la restructuration financière indispensable de la CGN. Cette étape doit également permettre de clarifier la notion de Gouvernance de même qu'une clarification des relations avec tous les partenaires publics et privés.

En tout état de cause, la direction de la CGN, le Conseil d'administration et les Cantons doivent prendre les mesures nécessaires sans délai, faute de quoi la continuité de l'exploitation sera remise en cause rapidement.

RESUME :



RISQUES MAJEURS IMMEDIATS 2009 - 2010

1) **EN MATIERE DE LIQUIDITES :**

La CGN sera en RUPTURE DE LIQUIDITES au plus tard en fin du premier trimestre 2010

Prévision de trésorerie Juin 2009 – Avril 2010 (Milliers CHF) :

Jun 09	Août 09	Oct 09	Déc 09	Févr 10	Avril 10
+ 1'296	+ 6'037	+ 5'994	+ 3'787	+ 363	- 176

Les prévisions de liquidités partent du principe qu'il y a régularisation des versements des subventions non payées pour les exercices 2007 et 2008, ce qui n'est pas le cas à ce jour. De plus, les prévisions ne tiennent pas compte de l'augmentation de capital prévue en décembre 2009, mais intègrent l'utilisation de la ligne de crédit BCV de 3 millions.

2) **EN MATIERE DE SUBVENTIONS / INDEMNITES :**

La subvention / indemnité globale des trois Cantons passe de CHF 6,6 mios pour 2007 à environ CHF 11 mios dès 2011/2012, et reste ensuite à ce niveau jusqu'en 2018.

Les prévisions en matière de subventions / indemnités ont été construites sur base de l'histoire et d'une continuité d'exploitation sans changements fondamentaux et sans intégration de modification de l'horaire ou autres variables, telles que les effets de la crise économique. Nous pouvons donc considérer qu'il s'agit d'un scénario minimum.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Plan d'action

Le Conseil d'Administration de la CGN doit, d'ici à fin juin 2009, mettre sur pied une « Task Force » afin de reprendre les 7 points mentionnés dans le présent rapport (chapitre n°2 : les missions, la gouvernance, la flotte, l'offre de prestations, les finances, la trésorerie et la gestion opérationnelle) et entamer l'analyse et la rédaction complète d'un plan de mesures à réaliser à court terme et à moyen terme (2010) pour garantir la pérennité de la société.

Ce plan de mesure doit être finalisé au plus tard pour fin septembre 2009 : il détaillera l'ensemble des actions à prendre avec leur planification respective, le niveau de décision y relatif, les impacts organisationnels, économiques et politiques, le coût respectif et le plan de communication ad-hoc. Ce plan de mesures devra être validé au préalable par les Cantons avant toute mise en œuvre. Les premières mesures doivent entrer en vigueur avant la fin de l'année 2009 (exemple : Gouvernance), permettant de débiter un exercice 2010 avec de nouvelles bases et permettant de préparer l'exercice 2011 selon de nouvelles modalités.

Le plan de mesure doit contenir pour premier document de référence un NOUVEAU PLAN FINANCIER 2010 – 2020, plan financier établi sur de nouvelles bases et en fonction des actions à prendre à court terme, moyen terme et long terme.

De plus, et afin d'éviter tout problème de liquidités courant 2010, année de mise en œuvre de la restructuration de la CGN, cette dernière doit pouvoir obtenir :

- 1) Une modification des modalités de versement de la subvention annuelle 2010, en passant par exemple de quatre versements trimestriels à deux versements, le premier se faisant en février 2010 avec un montant correspondant à 75 % de la valeur de la subvention annuelle.**
- 2) avec l'appui du Canton de Vaud, une augmentation temporaire de la ligne de crédit auprès de la BCV, pour une durée équivalente à la période de restructuration de la société.**

2. CONSTATS ESSENTIELS

2.1 Les missions de la CGN



Les trois missions de la CGN (Transport public, Développement touristique et Protection patrimoniale) s'inscrivent dans une politique globale d'entreprise, elles sont menées en parallèle, mais sont aujourd'hui contradictoires et/ou contre-productives en fonction de la pondération donnée ou voulue par les différents partenaires que sont le Conseil d'administration de la CGN et les Cantons.

Les Cantons doivent clarifier leurs politiques à long terme vis-à-vis de chacune d'entre elles et en tirer les conséquences sur les moyens dont ils dotent la CGN pour les mettre en œuvre.

Une réflexion sur la séparation des missions en terme de structure juridique (exemple : Fondation) doit être menée.

2.2 La Gouvernance



Le mode de Gouvernance n'est plus en phase avec les contraintes stratégiques et opérationnelles de la CGN et les exigences des Cantons :

- la CGN est une société anonyme, dont l'organe suprême est le Conseil d'administration. Alors que dans les faits, la CGN fonctionne comme une société d'économie mixte où les pouvoirs publics interviennent directement auprès de la Direction
- les impératifs des Cantons évoluent vers plus de rigueur budgétaire et de maîtrise opérationnelle : les représentants des institutions publiques au Conseil d'administration doivent être les vecteurs privilégiés des exigences de "bonne gestion" formulées par leurs mandants
- les relations entre la CGN et les Cantons exigent une refonte du modèle de gouvernance, tout comme il faut revoir les aspects d'interlocuteur, d'autonomie, de responsabilité, de clarté dans les types et affectations des subventions / fonds octroyés et de procédures de communication
- les modalités de communication doivent être revues à la lumière des attentes des Cantons, et plus spécifiquement la communication en matière de reporting global et analytique
- les modalités de fonctionnement entre les trois Cantons nécessitent une mise en adéquation des objectifs et des modalités de leur suivi. La désignation d'un interlocuteur unique, représentant des trois Cantons vis-à-vis de la CGN, pourrait être une solution.

La Gouvernance face à l'actionnariat :

- la multiplication des augmentations de capital de ces dernières années a favorisé l'émergence de l'ABVL (Association des Amis des Bateaux à Vapeur du Léman) comme actionnaire important, ceci avec toutes les conséquences que cela peut poser sur la pondération des missions (Protection patrimoniale) au sein du Conseil d'administration et dans la répartition future de l'actionnariat, si d'autres augmentations de capital venaient à être réalisées.
- les Cantons doivent se positionner sur leur rôle au sein de la CGN en tant qu'actionnaires.

2.3 La flotte



La flotte de la CGN n'est pas adaptée à ses missions.

Elle doit évoluer selon les axes suivants :

- transports publics : modernisation progressive par des bateaux rapides, dotés de moteurs diesels
- transport touristique : majoritairement des bateaux Belle-Époque motorisés en diesel-électrique
- protection du patrimoine : seuls trois bateaux justifient de la conservation de leur motorisation vapeur (La Suisse, Savoie, Simplon). La question du Montreux reste ouverte.
- deux bateaux peuvent être désarmés / réaffectés hors CGN : Lausanne et Helvétie.

Ces mesures doivent conduire à une réduction des coûts d'entretien.

2.4 L'offre de prestations



L'offre de prestations est construite dans une optique mêlant dans un même horaire transport public et trafic touristique. Une profonde réflexion de l'horaire se pose :

- en fonction de l'ensemble des débarcadères, du nombre réel de passagers par débarcadère, de destinations à fort taux de couverture et à faible taux de couverture, en fonction de nouvelles destinations.
- en fonction de la volonté politique de desservir un ou plusieurs débarcadères à faible taux de couverture, mais aux conséquences économiques négatives réelles

Ces mesures doivent conduire à une importante réduction des coûts d'entretien, d'exploitation et de gestion commerciale.

De plus, les modalités de contacts avec le public doivent être améliorées : achats de billets

ou de croisières privées via le web, par exemple.

2.5 Finances



Le plan financier 2009 – 2018 repose sur une hypothèse de continuité, alors que la CGN est confrontée à une réforme impérative :

- de ses modalités de financement (sources publiques / privées) et de leurs conditions de rendement (fonds privés)
- de sa structure de bilan (fonds propres, prêts, dons)
- des modalités de calculs des subventions en distinguant :
 - les investissements à long terme (bateaux)
 - les investissements à court terme (petit équipement)
 - l'exploitation opérationnelle.

Par ailleurs :

- certaines pratiques comptables actuelles (prestations internes – voir chapitre 7) doivent être supprimées dans la pratique actuelle
- Les modalités de provisionnement des Investissements doivent être définies

Ces mesures doivent conduire à la transparence des moyens financiers et de leur affectation.

2.6 La trésorerie



*La CGN sera en **RUPTURE DE LIQUIDITES** au plus tard en fin du premier trimestre 2010.*

Diverses mesures d'économies sont envisagées, mais elles ne règlent pas le problème ni à court terme, ni à long terme.

En outre :

- L'apport de fonds privés est mis en stand-by, en raison des problèmes de gouvernance et de définition de rétribution des fonds
- L'apport de fonds par les entités type ABVL est conditionné à une affectation ciblée.

Les modalités de gestion des liquidités doivent être revues et adaptées au cycle de vie de la CGN et aux besoins futurs sur la période 2010-2011.

2.7 La gestion opérationnelle



La CGN n'a aucune marge de manœuvre conséquente en interne qui pourrait permettre de diminuer les charges de manière significative, tout en garantissant le niveau des prestations actuelles.

Les économies potentielles ne permettent pas à la CGN de passer le cap 2010, car la problématique est STRUCTURELLE et non CONJONCTURELLE.

Une analyse financière de tous les postes de charges et de revenus (voir chapitre n°6) laisse apparaître que seule une refonte globale de la structure financière peut permettre à la CGN de poursuivre ses activités.

La direction de la CGN doit être proactive face aux Cantons.

La direction de la CGN doit faire preuve de FORCE DE PROPOSITION.

3. DESCRIPTIF DU MANDAT

3.1 Origine du mandat

Les cantons de Vaud, Genève et du Valais ont décidé de mandater la Fiduciaire Edmond Favre SA (ci-après FIEF) pour réaliser un audit de gestion de la Compagnie Générale de Navigation sur le lac Léman (ci-après CGN).

La CGN est une compagnie privée au bénéfice de subventions et de prêts versés par les Cantons suisses riverains du lac Léman. Une contribution française finance également une partie des besoins.

Dans la cadre de la planification pluriannuelle des dépenses des Cantons, ces derniers ont demandé à la CGN de réaliser un business plan portant sur les années 2009 – 2018. Ce document provisoire a été remis aux cantons pour information.

Ce business plan fait apparaître des évolutions importantes en termes de contributions publiques, qui ont soulevé des questions relatives à la gestion quotidienne et stratégique de l'entreprise.

Ce rapport présente les conclusions de l'audit de gestion dont le point de départ, l'analyse du business plan sur la période 2009 – 2018, a soulevé nombre de questions fondamentales quant aux mesures à prendre pour assurer la pérennité à court, moyen et long terme de la CGN.

3.2. Sources des informations et des données

Toute l'analyse répondant à l'objectif du mandat est basée sur des informations provenant de la CGN. A chaque étape du mandat et pour chaque nouvelle information et/ou réflexion, les représentants de la CGN ont été sollicités. A aucun moment, FIEF n'a pris la liberté de décider et/ou d'inscrire dans le présent rapport un élément non discuté par les représentants de la CGN (Direction et Conseil d'administration) et/ou par les représentants des Cantons. Ceci ne signifie cependant pas pour autant qu'ils en acceptent la formulation.

Pour le surplus, toutes les informations financières de base sont issues du rapport de gestion de la CGN 2008.

3.3. Collaboration avec les représentants de la CGN

Il est à relever que les représentants de la CGN (Direction et Conseil d'Administration) ont largement participé à l'audit. Il n'y a eu aucune volonté de ne pas répondre aux questions des auditeurs ou de ne pas fournir les informations demandées. L'audit s'est fait dans un esprit constructif de part et d'autre. La Direction et les membres du Conseil d'Administration ont vu en cet audit une opportunité de mettre à plat la situation et de définir les modalités futures dans un objectif de pérennité de la CGN.

En tout état de cause, l'audit a pu se faire dans de très bonnes conditions.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

3.4 Présentation du rapport et méthodologie appliquée

Le rapport d'audit se veut succinct et doit permettre aux lecteurs de prendre connaissance de la situation actuelle, des difficultés existantes en matière de gouvernance et de gestion, des risques à court terme et des scénarios pour la suite.

La méthodologie utilisée pour la réalisation de l'audit se base sur des interviews avec les représentants de la CGN (Direction et Conseil d'Administration), ainsi qu'avec les représentants des Cantons.

4. MISSIONS DE LA CGN

La CGN a trois missions : Transport public, Développement touristique et Conservation du patrimoine.

Par le passé, ces trois missions s'inscrivaient dans une logique d'entreprise cohérente et faisaient sens. Dans le contexte actuel, ces trois missions deviennent aujourd'hui soit contradictoires, soit contre-productives, et ceci en fonction des demandes ou des attentes des principaux partenaires qui sont le Conseil d'administration de la CGN et les Cantons.

La mission « Conservation du Patrimoine » revêt une importance capitale pour la sauvegarde de la flotte. Cependant, une pondération forte sur la mission du Patrimoine a des impacts qui dépassent largement le cadre de la CGN. Ce point doit absolument être débattu avec les instances politiques. Il n'est pas concevable de donner une mission de ce type à la CGN sans les moyens y relatifs.

La CGN s'appuie sur des instances non publiques (ABVL, Pro Vapore, secteur privé, etc...) pour soulever des fonds afin de répondre à la mission « Conservation du Patrimoine », et ceci faute d'apports de fonds publics.

Cette manière de faire dévoile aujourd'hui ses limites et ses conséquences. Les Cantons, qui ont accepté de fait ces apports de fonds privés, sont aujourd'hui contraints à en accepter les conséquences financières directes et indirectes.

De plus, une des conséquences directe est que l'ABVL se positionne clairement comme l'actionnaire fort de la CGN. Ceci peut s'avérer intéressant du point de vue apport de fonds privés, mais cela peut aussi avoir une conséquence sur les décisions futures quant à l'évolution de la flotte de la CGN, la priorité pouvant aller à la conservation du patrimoine. Les Cantons et les autres collectivités publiques, présentes dans l'actionnariat, se doivent donc de prendre position :

- 1) sur l'avenir de la CGN
- 2) sur le ou les structures juridiques relatives à mettre en œuvre
- 3) sur le ou les niveaux de participation financière

5. GOVERNANCE

La « Gouvernance » désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation privée ou publique. La « Gouvernance » a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés de manière appropriée et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable en veillant au respect des intérêts des ayants droits.

Dans le cas qui nous concerne, la « Gouvernance » a atteint ses limites. Il y a confusion des rôles et des responsabilités entre les acteurs.

Le Conseil d'administration est composé de membres ayant des origines et des cursus différents et complémentaires, offrant ainsi une meilleure vision globale de l'environnement dans lequel la CGN doit fonctionner. Cependant, il est à relever que les administrateurs ne partagent pas la même vision des missions de la CGN, et tous n'accordent pas la même pondération aux missions, tout particulièrement pour l'aspect « Conservation du Patrimoine ». S'il est intéressant et souhaitable de pouvoir compter sur une bonne représentativité de toutes les parties au sein du Conseil d'administration, il ne faut pas que cela se fasse au détriment de la gestion opérationnelle. Il en résulte que la Direction se retrouve clairement entre le « marteau » et « l'enclume », vis-à-vis d'entités (Conseil d'administration, membres du Conseil, Direction, services cantonaux) qui ne parlent pas le même langage et surtout qui n'ont pas les mêmes objectifs.

Cette combinaison d'acteurs ne va donc pas sans poser des problèmes dans la gestion courante de la société, car les options stratégiques en matière de missions, de moyens et de ressources ne sont pas traitées, discutées et décidées selon des modalités acceptées unanimement et respectant une structure de gouvernance claire.

Compte tenu du contexte délicat, il manque aussi des procédures claires de communication entre la CGN et les Cantons : il s'en suit une multitude d'interactions et de « court-circuitage » qui viennent « polluer » le fonctionnement de la CGN. Le lien CGN - Services cantonaux existe, mais il ne répond pas aux attentes du Conseil d'administration de la CGN, qui lui souhaite avoir un répondant avec lequel les missions peuvent faire l'objet de débats. Le Conseil d'administration se place en tant qu'organe suprême et souhaite donc discuter des options stratégiques avec les responsables politiques cantonaux.

Enfin, les trois cantons n'ont pas les mêmes dispositifs budgétaires et légaux en regard de la CGN, ce qui pénalise la cohérence inter-cantonale.

6. FINANCES

L'analyse du Business Plan 2009 – 2018, et des éléments sur lesquels il est fondé, conduit aux constatations que nous détaillons ci-après.

6.1 Trésorerie

Il se confirme que la trésorerie de la CGN évolue vers une **rupture de liquidités** avant la fin du premier trimestre 2010, et ce malgré l'utilisation d'un concours bancaire de CHF 3'000'000.

Une contribution accrue des Cantons dans les prochaines années se heurte à une impossibilité budgétaire qui oblige à instaurer un certain nombre de mesures, opérationnelles comme stratégiques.

6.2 Mesures opérationnelles

6.2.1 Dépenses générales

Une analyse exhaustive des sources d'économies dans la gestion opérationnelle ne fait apparaître qu'un potentiel réduit de réduction des coûts dans les **dépenses générales**.

Nos recommandations dans ce domaine sont les suivantes :

- Frais généraux : **accentuer l'effort de contrôle des dépenses de frais généraux**. Il s'agit ici d'adopter une culture d'entreprise orientée vers une autolimitation volontaire. Toutefois, le potentiel d'économies n'excède pas quelques dizaines de milliers de francs
- Marketing : **réorienter la politique commerciale dans des niches de communication mieux ciblées vers la vente**. Une partie non négligeable de la politique de communication commerciale revêt un caractère de notoriété institutionnelle (TV, radio, une partie des documents imprimés, affiches, etc...). Bien qu'il soit impossible d'en définir l'éventuel impact négatif sur la fréquentation de type touristique, la diminution de la publicité institutionnelle (frais de conception, d'impression et de distribution, frais de publication en ce qui concerne la presse) serait génératrice de plusieurs centaines de milliers de francs d'économies. La réduction des frais commerciaux passe également par le développement d'un **site web modernisé**, qui permette **l'achat** de billets ou la réservation de croisières privées **en ligne**.
- Informatique : **renforcer les ressources humaines**. L'informatique est un secteur en sous-dotation en ressources humaines. Alors que le matériel (PC, serveurs, infrastructure wifi, etc.) semble est "sous contrôle" pour de nombreuses années avec un coût optimal, il n'en est pas de même pour le personnel qui doit absolument être augmenté d'une unité au moins sur l'on veut réduire le risque majeur actuel de dépendance à un seul informaticien expérimenté (maladie, démission). Il conviendrait de réaliser une analyse globale du système d'informations (sécurité, télécommunications, réseaux, serveurs et droits d'accès).

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

- Carburant : **poursuivre la politique d'achats à terme**. Facteur imprévisible de détérioration du résultat sur l'exercice 2008 (61 % du dépassement budgétaire lui est imputable), la maîtrise des coûts de carburant passe par une politique d'achats à terme qu'il convient de poursuivre. Toutefois, le seul vecteur véritable de diminution de la dépendance aux cours du pétrole dans le long terme passe par une **refonte de la motorisation** de certains bateaux (voir plus loin).
- Assurances : **pas d'action possible**. La détérioration de la santé financière du principal assureur de la CGN va provoquer, dès 2009, une augmentation de 80 % du coût des assurances (CHF 360'000 au lieu de CHF 200'000).

6.2.2. Dépenses de personnel

Il n'y a **pas d'évidence de sureffectif** à la CGN. Cependant, il y a manifestement une réflexion à avoir sur la gestion globale des ressources humaines, quelles soient internes ou externes (sous-traitants), et en regard de la saisonnalité et des différents travaux (entretien courant et travaux spécialisés de rénovation).

La principale raison de cette adéquation entre le personnel et les prestations tient aux exigences de l'Office Fédéral des Transports en matière de formation, ainsi qu'aux conséquences de la Convention Collective de Travail, en particulier de ses impacts sur la réglementation des horaires de travail.

Tant que le contrat de prestation actuel sera applicable, il n'y a guère d'autres possibilités de réduire le personnel qu'au travers de deux modalités principales :

- le non-remplacement des départs naturels : ce sera le cas en 2009 pour 4,1 personnes ETP du personnel administratif et technique, et, en moyenne, de deux personnes par an dans le personnel navigant
- favoriser les départs anticipés en retraite : en moyenne, une voire deux personnes réunissent chaque année les conditions d'une mise à la retraite anticipée.

Il convient cependant de prêter attention au risque que représente une réduction "automatique" des effectifs sans que les conséquences sur le personnel restant (surcharge de travail provoquant de l'absentéisme, voire des départs non souhaités) ne soit prises en compte.

Reste la question du temps de travail durant la saison d'hiver, entre vacances légales, récupération des heures supplémentaires, formation et participation aux travaux d'entretien. Seules 45 personnes ETP au maximum sont en effet affectées à ces tâches, avec pour conséquence un recours important à des prestataires externes.

Une analyse détaillée d'une journée type a été faite, dont voici la répartition du personnel :

Il s'agit du **28 janvier 2009** :

Nombre de personnes en navigation	: 24
Nombres de personnes aux guichets	: 4
Nombres de personnes en reprises d'heures	: 33
Nombres de personnes en vacances	: 14

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Nombre de personnes au chantier pour entretien de la flotte (mécanique diesel - mécanique vapeur - menuiserie - peinture - serrurerie) : **43**

Nombres de personnes attachées à l'entretien des systèmes de sécurité (zodiac - cordages, gilets, ...) : **6**

Nombre de personnes en formation : **8**

Nombre de personnes au service technique, commercial et administration : **36**

Nombre de personnes en absence maladie ou accident : **9**

Apprentis : **4**

Total en nombre de personnes actives et absentes le 28 janvier: **181**

Enfin, l'impact du type de bateau sur le personnel navigant requis est essentiel, ainsi que le démontre le tableau suivant :

Type de bateau	Nombre de navigants par course (sur le bateau)	Nombre de navigants pour assurer l'horaire
Historique Vapeur	6 (6 à 7)	9
Historique Diesel Électrique	5 (5 à 6)	8
Lausanne	6	(pas de navigation horaire)
Ville de Genève, Général Guisan, Henri Dunant, Léman, Chablais	4 (3 à 4)	6
Valais, Morges, Lavaux, Colvert	3 (2 à 3)	5
Genève, Coppet	2	3

Les prestations étant "figées", seul un réaménagement de l'affectation des bateaux pourra apporter une réduction des coûts en personnel.

A ce stade, une analyse des conditions cadres en matière de formation doit être faite en collaboration avec l'OFT.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

6.2.3 Dépenses d'entretien

40 % des dépenses d'entretien sont consacrés aux travaux de peinture et d'aménagements, 30 % à la mécanique moteurs, et 13 % à la petite mécanique. La motorisation et les dimensions de chaque bateau a donc une influence directe sur les coûts d'entretien, ainsi que l'indique le tableau ci-dessous.

Bateau	Heures d'entretien par heure de navigation (Moyenne 2007 – 2008)
Simplon	2.52
Rhône	2.19
Montreux	2.89
La Suisse	- En rénovation -
Savoie	1.49
Lausanne	4.32
Général Guisan	0.69
Vevey	0.47
Ville de Genève	1.00
Chablais	0.36
Henry Dunant	1.13
Léman	0.59
Colvert	0.54
Lavaux	0.43
Morges	0.17
Genève	0.11
Coppet	0.47
Valais	0.15

6.2.4 Coûts d'exploitation

Outre le personnel (voir plus haut), le carburant constitue le facteur de coût le plus élevé, mais aussi le plus dépendant du type de motorisation des bateaux.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Ainsi, un bateau équipé d'une mécanique vapeur consomme **trois fois plus** de diesel qu'un moteur diesel-électrique ou diesel.

Une motorisation **en diesel-électrique** de certains bateaux Belle-Époque s'impose donc naturellement.

Enfin, le faible nombre d'heures de navigation de certains bateaux pose la question de leur avenir au sein de la flotte de la CGN.

Heures de navigation des bateaux (conditions normales : 1'500 heures minimum / année)

Bateau	Heures de navigation (2008)
Simplon	1300
Rhône	1400
Montreux	800
La Suisse	- En rénovation -
Savoie	1500
Lausanne	593
Général Guisan	2383
Vevey	2951
Ville de Genève	2111
Chablais	2114
Henry Dunant	2068
Léman	4207
Colvert	1376
Valais	1247
Lavaux	2185
Morges	2512
Genève	3389
Coppet	2080

Il ressort de ce tableau que le **Lausanne** est manifestement sous-utilisé. Affecté uniquement aux courses événementielles, son avenir dépend directement des aléas de la conjoncture économique (même s'il remplit aujourd'hui, par ses dimensions, des prestations qu'aucun autre bateau ne peut satisfaire, et que le faible nombre d'heures de navigation limite ses coûts). Si l'on ajoute le niveau élevé des heures d'entretien, du fait de sa mauvaise conception et de ses dimensions, l'obligation de disposer de 6 navigants et la place qu'il occupe dans le chantier naval, il se dégage un consensus général pour affirmer que le

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Lausanne n'a pas sa place dans la flotte de la CGN.

6.3 Mesures stratégiques

Les mesures opérationnelles s'avérant insuffisantes, une approche plus fondamentale s'impose.

Elle concerne deux domaines :

- l'adaptation de la flotte aux contraintes d'entretien et d'exploitation
- la révision des conditions comptables et financières d'octroi des fonds d'investissement et des subventions de fonctionnement par les Cantons.

Ces mesures s'inscrivent dans un scénario complet qui reprend tous les points soulevés au chapitre n°2.

7. SCENARIO RETENU POUR LA SUITE DES OPERATIONS

Compte tenu de l'analyse faite et des différentes problématiques soulevées, il est évident à ce jour que les Cantons et le conseil d'administration de la CGN se doivent de mettre en place une nouvelle stratégie portant sur la période 2010 – 2020. Cette nouvelle stratégie se décline en un scénario opérationnel, scénario qui peut varier en fonction des décisions qui seront prises en regard des points soulevés au chapitre n°2.

Parmi différents scénarios, notre préférence va au scénario qui prend en compte deux types de restructuration qui doivent être menées en parallèle. Ces restructurations sont :

- 1) l'adaptation de la flotte aux contraintes d'entretien et d'exploitation
- 2) la révision des conditions comptables et financières d'octroi des fonds d'investissement et des subventions de fonctionnement par les Cantons.

Ces deux restructurations, menées en parallèle, doivent aboutir à une réorganisation structurelle et financière de la CGN, réorganisation assurant la pérennité sur le long terme.



SCENARIO POSSIBLE :

Concernant l'adaptation de la flotte aux contraintes d'entretien et d'exploitation, le scénario peut se décliner ainsi :

BATEAUX HISTORIQUES :

- **Simplon, La Suisse, Savoie : fleurons de la flotte historique à vapeur.** A conserver, bien entendu (quid de la rénovation du Simplon ?)

AUTRES BATEAUX BELLE EPOQUE :

- **Montreux** : bateau controversé quant à sa motorisation. Transformé à grands frais en vapeur il y a une dizaine d'années, cette motorisation entraîne des pertes d'exploitation importantes et conduit à se poser la question de l'adéquation technique actuelle en regard des prestations à fournir.
- **Rhône** : bateau le plus récent de la flotte des bateaux à vapeur. Machine la plus compliquée et l'une des plus chères à entretenir. Peu d'intérêt global.
- **Italie, Vevey**: remplacement du moteur diesel-électrique à prévoir.

BATEAUX A SORTIR DE LA FLOTTE :

- **Helvétie** : bateau controversé (dangereux), intérêt historique faible, peu pertinent dans l'apport de capacité supplémentaire. A désarmer.
- **Lausanne** : bateau controversé et qui n'a pas sa place dans la flotte.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

En ce qui concerne les bateaux modernes, la vision de leur renouvellement paraît moins claire et devra être définie en fonction des prescriptions des Cantons en ce qui concerne le transport public.

Le **Chablais** pourrait être démoli dès qu'une unité de remplacement sera disponible (soit une nouvelle acquisition, soit, plus vraisemblablement, l'Italie ou le Vevey après leur rénovation).

L'élaboration du nouveau business plan 2010-2020 permettra d'intégrer l'ensemble des conséquences financières liées à ces choix.

En conséquence, l'Exposé de Motifs et Projet de Décret - EMPD - actuellement pendant devant le Grand Conseil vaudois pourra être reformulé de manière concordante.

Enfin, il est à relever que tout scénario quel qu'il soit doit faire l'objet d'une planification détaillée afin de ne pas perturber le fonctionnement opérationnel de la CGN et la fourniture de prestations.

Concernant la révision des conditions comptables et financières d'octroi de fonds d'investissement et de subventions de fonctionnement par les Cantons, le scénario peut se décliner de la manière suivante :

Les pratiques comptables actuelles ne permettent pas d'avoir une vision transparente des différentes contributions (publiques, privées, financement direct) aux besoins de la CGN (investissements, d'une part, gestion opérationnelle, d'autre part). Une modification des règles de comptabilisation des financements s'impose donc, selon les axes suivants :

- Investissements de rénovation des bateaux et investissements immobiliers
Apports de fonds des Cantons ou privés = dons affectés (dotations), sans recours à des augmentations de capital,
Ces dotations viennent en déduction directe des investissements visés.
- Investissements "d'exploitation" (petit matériel, machines, etc...)
Assimilés à des **frais de fonctionnement courants**, amortis dans l'année.
- Frais de fonctionnement annuels
Éliminer la pratique actuelle d'activation des **prestations internes**, qui ne sont rien d'autre que des salaires payés dans l'exercice courant

Conséquence 1 : les financements des investissements stratégiques (bateaux, immobilier) sont affectés directement à ceux-ci sans transit par le compte d'exploitation.

Conséquence 2 : la subvention annuelle des Cantons ne prend en compte que des besoins de liquidité : salaires, matériel d'exploitation, autres dépenses directes et indirectes (suppression des amortissements, sauf pour la partie à charge de la CGN)

Conséquence 3 : une restructuration du bilan est à envisager, afin de mettre en conformité aux pratiques comptables la structure de l'actif et du passif héritée du passé.

CONCLUSIONS

1) IMPACT FINANCIER DU SCENARIO SUR LE PLAN FINANCIER 2010 – 2020

Le scénario proposé va permettre une refonte de la structure financière de la CGN. Non seulement le plan financier va être modifié dans ses grandes masses, mais il faudra passer par une restructuration, nécessaire et indispensable, du bilan, et ceci au moyen d'opérations d'abandons de créances, d'amortissements extraordinaires et peut-être par une réduction de capital de la société.

Le scénario présenté doit permettre de stabiliser la subvention globale versée par les Cantons à la CGN – toutes choses étant égales par ailleurs – à une valeur moyenne annuelle de CHF 9 millions, et ceci sur la période 2010 – 2020.

Pour rappel, la subvention globale prévue dans le plan financier 2008 – 2018 est de l'ordre de CHF 11 millions par an.

2) RESTRUCTURATION DE LA CGN EN FONCTION DES TYPES DE BATEAUX

La séparation entre « Bateaux historiques », « Autres bateaux Belle Epoque » et « Bateaux modernes » laisse apparaître une possibilité de modification de la structure de la CGN. En effet, il serait tout-à-fait imaginable que **les bateaux historiques sortent des actifs de la CGN et soient transférés dans une fondation ad-hoc**. Ce concept permettrait alors de prévoir des financements différents et des politiques d'investissements appropriées. Ce scénario n'a pas fait l'objet d'une analyse fine, mais au vu des problèmes de « Gouvernance » en la matière, il conviendrait de l'étudier de manière globale.

8. POST-SCRIPTUM 1 : L'HORAIRE EN QUESTION

L'ensemble de nos travaux d'analyse ont été mené sur une hypothèse de base, fixée par les Cantons : **l'intangibilité de l'horaire actuel**.

Toutefois, cet horaire, fruit d'années d'évolutions et d'adaptations, a introduit une complexité croissante à tous les niveaux de gestion de la CGN. Fondé sur une hypothèse de transport de point à point – transversaux ou longitudinaux - pour le transport public comme pour le transport touristique, il peut rebuter, de l'aveu même de nombre de nos interlocuteurs, les candidats au voyage touristique.

A l'issue de cette analyse, nous nous interrogeons sur le fait de savoir si l'horaire ne devrait pas subir une refonte complète selon deux axes :

- pour les transports publics : conservation des principes de l'horaire actuel (lignes transverses Suisse – France), voire intensification des lignes actuelles et/ou création de nouvelles lignes
- pour les transports touristiques : majoritairement des **circuits** avec point unique de départ et d'arrivée (boucles), au départ de localités importantes ou de sites touristiques à haut niveau de fréquentation, avec horaires **cadencés** (toute les heures, par exemple)

Cette conception nouvelle du transport touristique devrait permettre une allocation plus aisée des bateaux, d'introduire des parcours à thèmes mettant en valeur les sites visités mais aussi les bateaux, de diversifier les durées de voyages (d'une heure à trois heures, par exemple).

En rendant l'offre plus accessible au public, il est probable que la spontanéité d'achat y trouverait son compte et provoquerait une augmentation de la fréquentation. Néanmoins, l'impact sur les revenus (notamment CH-Direct) devra être évalué.

En outre, n'étant plus astreints à un horaire régulier, les circuits touristiques pourraient être réalisés à une vitesse moindre (d'où un impact non négligeable sur les coûts de carburant), voire même soumis à de conditions météorologiques (pas de service en cas de pluie, par exemple).

9. POST-SCRIPTUM 2 : LE FONDS DE PREVOYANCE ASCOOP

Notre audit a été mené, d'entente avec nos mandants, sans analyser la problématique soulevée par la revalorisation du fonds de prévoyance ASCOOP.

Ceci ne signifie nullement que cette question ait été ignorée. Toutefois, les enjeux financiers sont d'une telle importance qu'ils dépassent le contexte strict de la CGN.

Les administrations cantonales travaillant en outre sur ce sujet dans la perspective plus globale de l'ensemble des entreprises de transport subventionnées, il a donc été décidé de laisser les travaux en cours se poursuivre indépendamment de notre mandat.

(Voir rapport de l'organe de révision, page 15, point 10_Charges et Produits extraordinaires))

« Une provision de CHF 7'500'000.—dans les comptes 2008 a été constituée suite à la dégradation de la situation financière de la caisse de pension ASCOOP, ainsi que suite à la mise en place de paliers d'assainissements annuels contraignants. Le taux de couverture au 31.12.2008 étant proche des 67%, l'insuffisance de financement est de l'ordre **de CHF 16'000'000.—**»

Les scénarios d'assainissement qui sont actuellement à l'étude au niveau fédéral sont :

- 1) Répartition de la charge au prorata des contributions publiques
- 2) Répartition de la charge au prorata du Capital

10. POST-SCRIPTUM 3 : LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

L'organe de révision, dans son rapport de révision pour l'exercice 2008, a confirmé l'existence d'un système de contrôle interne répondant aux normes en la matière.

En page 24 du rapport de révision, il est mentionné :

« Conformément à l'art. 728a al. 1 chiff.3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et à la présentation des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration ».

Une analyse sommaire des procédures internes a montré l'existence du système de contrôle interne. La direction a aussi laissé entendre que le système n'était pas complet et que les travaux de finalisation sur des points spécifiques étaient en cours.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

ANNEXE 1 : PRESENTATION DE LA CGN

La CGN possède la plus grande flotte au monde (en capacité de passagers) de bateaux Belle Epoque qui promènent les visiteurs depuis plus de 135 ans sur l'un des plus beaux lacs d'Europe centrale, au rythme de leurs roues à aubes. Ils offrent des croisières de rêve, entre la Suisse et la France, entre Genève et Montreux, en passant par Evian et Lausanne



La CGN est une société anonyme. Son conseil d'administration est composé de 13 membres et son bureau de 3 membres. En application à l'article 762 CO, les corporations de droit public intéressées à la société sont chacune représentées au Conseil d'administration (cantons de Vaud, Genève et Valais, ainsi que les villes de Lausanne et de Genève). Le personnel de la CGN s'élève à 188 employés pour 2008 (équivalents temps plein).

Les trois cantons riverains indemnisent la CGN pour le déficit d'exploitation selon une convention signée entre les parties en juin 2008. La clé de répartition en vigueur pour 2008 est la suivante : VAUD = 71.1 % (CHF 6'894'000.--), GENEVE = 23.2 % (CHF 2'250'000.--), VALAIS = 5.7% (CHF 553'000.--) pour un montant total de CHF 9'698'000.--. (**Rapport de gestion de la CGN 2008, p.7**).

But de la compagnie

Les Statuts de la CGN lui fixent trois missions :

- Transport public : la CGN a pour mission de transporter de manière économique des gens sur le lac (ex. entre Lausanne et Evian).
- Développement touristique : par une desserte régulière des débarcadères lémaniques, la CGN contribue à l'attractivité touristique des Cantons lémaniques.
- Mission patrimoniale : la CGN a pour mission de conserver la plus grande flotte « Belle Epoque » du monde (en capacité de passagers). A ce titre, elle est la gardienne d'un héritage industriel unique et assume une tâche muséographique de plus en plus importante.

Structure de la compagnie

La CGN est une société anonyme (SA). Ses actionnaires (environ 10'000) sont issus des milieux privés et publics. Les actionnaires publics (Confédération, Cantons et Communes lémaniques) ont une influence déterminante sur la marche de la Compagnie.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

La direction de la société est assurée par un Conseil d'administration composé de 13 membres, un bureau de 4 membres ainsi qu'une direction opérationnelle. Il n'y a pas de commissions techniques ou administratives au sein du Conseil.

Le Conseil d'administration se compose ainsi :

M. Kurt Oesch, président
M. Patrick Pettmann, vice-président, délégué des pouvoirs publics
M. François Bryand
M. Bertrand Cardis
M. Omar Danial
M. Marc Francina, député-maire, Evian
M. Bernard Haissly
M. Michel Joye
M. Yves de Siebenthal
M. Daniel Brelaz, syndic, député, Lausanne, délégué des pouvoirs publics
M. Antoine Lattion, délégué des pouvoirs publics
M. Jean Jacques Schwaab, délégué des pouvoirs publics
M. Alain Vaissade, délégué des pouvoirs publics

Le bureau du Conseil se compose ainsi :

M. Kurt Oesch
M. Patrick Pettmann
M. Jean-Jacques Schwaab
M. Bertrand Cardis

La Direction se compose ainsi :

M. Luc-Antoine Baehni, directeur général
Mme Kathia Mettan, sous-directrice, ventes et marketing
M. Eric Soret, directeur technique
M. Michael Gaberthuel, directeur financier
M. Olivier Dénéreaz, chef d'exploitation
M. Patrick Jordan, Directeur des ressources humaines

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

La CGN en quelques chiffres (*Rapport de gestion de la CGN 2008*).

L'exercice 2008 est caractérisé par des charges d'exploitation en forte hausse (+10.7% par rapport à 2007), soit CHF 34,3 mios, contre CHF 23'6 mios de produits d'exploitation. Le taux de couverture des charges est de 72%, hors perte extraordinaire due à une provision de CHF 7.5 millions pour la caisse de pension. En raison d'une hausse importante du poste carburant (+ 56% par rapport à 2007), les charges assurées par les trois cantons sont en hausse de plus de CHF 3.1 mios (+ 47% par rapport à 2007).

Le personnel employé (Equivalents Temps Plein = ETP) se monte à 188.

Le nombre de passagers transportés se monte à 1'790'702 pour 2008, pour une distance parcourue de 587'715 kilomètres, dont 40 débarcadères desservis.

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

ANNEXE 2 : Documents de référence

1. *Rapport de gestion 2008*
2. *Rapport de révision 2008*
3. *Organigramme de la CGN*
4. *Plan financier 2009 – 2018*

Compagnie Générale de Navigation sur le lac Léman



M/S Vevey (1907) décoré sur l'initiative du personnel à l'occasion de son 100^{ème} anniversaire

Expertise du personnel et constatations empiriques



Table des matières

1.	Introduction	page 3
2.	Comité de rédaction	page 3
3.	Brève présentation du SEV et de la section Lac Léman	page 4
4.	Audit de la fiduciaire Edmond Favre SA – Remarques générales	page 5
5.	Missions et structure de la CGN	pages 5-6
6.	La Flotte	pages 7-9
7.	Mesures opérationnelles	pages 10-12
8.	Conclusions du comité SEV	page 12
9.	Résumé des positions du comité SEV lac Léman	page 13

1. Introduction

Sur demande du personnel CGN affilié au Syndicat du personnel des transports (ci-après SEV) et à la suite de l'audit de gestion de la fiduciaire Edmond Favre SA, le comité de section SEV lac Léman (ci-après comité SEV) a décidé de produire un rapport d'expertise contenant à la fois ses constatations empiriques ainsi qu'une prise de position au sujet de l'avenir de la CGN, sa structure et ses missions.

A ce stade, il est important de préciser que les rédacteurs sont en possession de l'audit cité ci-dessus. Pour le comité SEV, une réaction écrite et précise à l'audit s'impose à plus d'un titre. Premièrement, l'audit contient plusieurs erreurs qu'il convient de rectifier. Ensuite, les auditeurs ont choisi de mettre en exergue certaines données dénuées de pertinence ou nécessitant des explications complémentaires. Enfin, et cette remarque vaut aussi pour les autres études et rapports, on relèvera qu'à aucun moment les auteurs de l'audit n'ont daigné s'enquérir de l'opinion du personnel ou de leurs représentants.

En plus de l'audit précité, l'étude¹ intitulée « Plus values de la navigation sur les lacs et rivières suisses » et le rapport² « Etude d'un nouveau modèle de financement des bateaux historiques de la CGN » ont également servi de référence à la rédaction de notre document. Les textes tirés de ces documents sont signalés par une écriture en *italique*.

En préambule, le comité SEV souhaite rappeler que la CGN a connu une augmentation importante du nombre de passagers transportés. En 2002, la CGN transportait 1'368'881 passagers. En 2009, on se rapproche des 1'800'000 passagers transportés soit + 37% d'augmentation ! Il est donc difficile d'entendre que la CGN est en sommeil... De plus, le comité SEV tient à souligner le taux élevé d'autofinancement de la CGN.

Taux d'autofinancement							
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*	2009
77,8%	75,8%	76,4%	77%	78%	79%	72%	80%

*Le résultat mitigé de 2008 est dû à l'augmentation historique du prix du mazout.

A titre de comparaison, la compagnie LNM (Neuchâtel – Morat) avoisine les 60% de taux d'autofinancement. Pour le Goldenpass, l'autofinancement est aussi d'environ 60%. Il n'est pas rare que les entreprises de transports soient en-dessous de ces pourcentages (LEB, TPC, etc.).

2. Comité de rédaction

Les personnes suivantes, membres du comité SEV, ont participé activement à la rédaction du présent rapport :

- Patrick Schaffner, Capitaine II, Président de section, travaille à la CGN depuis 16 ans ;
- Thierry Schüttel, Mécanicien vapeur, Vice-président, travaille à la CGN depuis 18 ans ;
- Gilles Sculler, Caissier, Caissier de section, travaille à la CGN depuis 20 ans ;
- Philippe Robert-Charrue, Capitaine I, Membre du comité, travaille à la CGN depuis 17 ans ;
- Jorge Perez, Employé administratif, Membre du comité, travaille à la CGN depuis 11 ans ;
- Olivier Barraud, Secrétaire syndical SEV, encadre la section Lac Léman depuis 2004.

¹ Dr. Jürg Meister, Consultant en transports et logistique, Bâle ; Chargé de cours à l'Université de St-Gall ; décembre 2004.

² Dominique Freymond, Associé de mas AG, management & advisory ltd, décembre 2005

3. Brève présentation du SEV et de la section Lac Léman

Les quelque 48'000 membres du SEV sont tous issus du domaine des transports publics. Les membres actifs travaillent aux Chemins de fer fédéraux suisses (CFF), dans les entreprises de chemins de fer privées, dans les compagnies de navigation, dans les transports urbains, dans les services de bus, dans de nombreuses entreprises de transport à câbles et de remontées mécaniques du secteur touristique ainsi que dans les compagnies aériennes.

Le SEV, qui fête ses 90 ans d'activités en 2009, est affilié à l'Union syndicale suisse (USS). Il est également membre des organisations faïtières suivantes au-delà des frontières de notre pays: Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) et Fédération internationale des travailleurs des transports (ITF).

Le SEV s'engage concrètement pour ses membres : son principal objectif est de défendre leurs intérêts sur le plan professionnel et social. Pour cela, il négocie des conventions collectives de travail (CCT), intervient auprès des employeurs et encadre les membres en cas de problème sur leur lieu de travail. Il se préoccupe aussi des questions spécifiques des pensionnés. Des spécialistes sur les thèmes des salaires, du temps de travail, des assurances sociales, ainsi que des questions liées aux divisions des CFF et aux compagnies de transport concessionnaires travaillent au secrétariat central de Berne et dans les secrétariats régionaux.

Le SEV s'oppose généralement à la réduction des moyens accordés par les pouvoirs publics et s'engage pour le développement des transports publics et touristiques.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, toutes les conditions de travail du personnel CGN sont réglées à satisfaction dans une convention collective de travail (ci-après CCT CGN) signée entre la CGN et le SEV. Cette CCT d'entreprise s'appuie sur la CCT cadre des transports publics vaudois entrée en vigueur au 1^{er} mars 2006.

A la CGN, le SEV est représenté par la section syndicale SEV Lac Léman. Cette section compte actuellement 158 membres actifs et 35 retraités. Le taux d'affiliation global est d'environ 90%. On avoisine quasiment les 100% pour le personnel navigant. Le SEV est donc l'unique partenaire social de la CGN. Afin d'être représentatif de toutes les professions, la section est divisée en 5 groupements à savoir les capitaines, les caissiers, les mécaniciens, le pont et le personnel administratif. La section est encadrée par Olivier Barraud, Secrétaire syndical et Responsable pour la branche navigation au SEV.

A noter que le SEV Bern possède 110 actions de la CGN et la section lac Léman 10 actions. De nombreux employés possèdent également des actions. La section SEV lac léman dispose aussi d'un montant de 19'000.- francs destiné à la rénovation du Vevey. Cet argent provient de la vente de t-shirts organisé par la section à l'occasion du centenaire du MS Vevey en 2007.

4. Audit de la fiduciaire Edmond Favre SA – remarques générales

Si l'audit contient quelques recommandations ou pistes intéressantes à creuser, on peut légitimement douter des connaissances dont disposent les auditeurs en matière de transport public et plus particulièrement du secteur de la navigation. Au-delà des aspects purement financiers, les recommandations de la fiduciaire ne nous semblent pas reposer sur une analyse complète et sérieuse de l'activité concernée (voir par exemple les recommandations commerciales). En outre, l'audit ignore bizarrement l'étude élaborée en décembre 2005 par Monsieur Dominique Freymond sur le financement des bateaux historiques. Dans les prochains chapitres, les lacunes et erreurs constatées dans l'audit seront explicitement mises au jour.

Au niveau comptable, domaine dans lequel les auditeurs sont compétents, aucune erreur ou élément problématique n'a été relevé. En revanche et contrairement aux affirmations de l'audit, le bilan de la saison d'été 2009 est bon. Le nombre de passagers est en hausse et l'on s'achemine vers une fréquentation record : fin août 2008 – 2009 = 2,8% en plus soit 1'502'276 passagers de janvier 2009 à août 2009.

5. Missions et structure de la CGN

Les trois missions de la CGN sont actuellement le transport public, l'aide au développement touristique et la conservation du patrimoine. L'audit relève une contradiction entre ces 3 missions et conclut qu'une restructuration de la CGN en fonction des types de bateaux est nécessaire. L'audit précise que : « ce scénario n'a pas fait l'objet d'une analyse fine, mais au vu des problèmes de Gouvernance en la matière, il conviendrait de l'étudier de manière globale ». Nous ne partageons pas cette analyse et sommes persuadés que la CGN peut remplir, sous réserve que les cantons assument leurs responsabilités, l'entier des 3 missions avec la structure actuelle. Par ailleurs, l'étude de Dominique Freymond a déjà analysé en détail les 5 variantes possibles pour assurer le financement de la flotte historique.

- Variante 1: Transfert de toute la flotte à une fondation privée.
- Variante 2: Transfert de toute la flotte à une fondation mixte (privés et pouvoirs publics).
- Variante 3: Transfert individuel de chaque bateau à différentes assoc. ou fondations.
- Variante 4: Collaboration avec une ou plusieurs fondation(s) consacrées uniquement au financement partiel ou total de la rénovation des bateaux historiques.
- Variante 5: Maintien du statu quo.

Monsieur Dominique Feymond tire les conclusions suivantes : *Quelle que soit la variante choisie parmi les trois premières, le transfert de la flotte aura un impact important sur les activités de la CGN et générera des coûts et une complexité de gestion supplémentaires. Le transfert de la flotte à une ou plusieurs fondations, même pour un franc symbolique, générerait une compensation au bilan de la CGN de plusieurs dizaines de millions ! Il est clair que des fondations privées ne disposeront pas à terme des moyens financiers nécessaires pour assumer les coûts d'exploitation et surtout de rénovation de l'ensemble de la flotte (var. 1-3).*

La variante 4 semble être la solution la plus réaliste à ce jour car elle ne complexifie pas les relations avec la CGN et offre une plus grande marge de manœuvre pour régler les aspects financiers. Comme l'association des Amis des bateaux à vapeur du Léman (ABVL) sera transformée en fondation en 2006, elle pourrait être le véhicule adéquat pour ce projet.

M. Dominique Freymond démontre qu'une fondation n'est pas en mesure d'assurer l'exploitation et la rénovation de la flotte Belle Epoque. Si une fondation peut récolter des fonds pour des projets déterminés, elle ne peut garantir des rentrées régulières. Elle serait rapidement en faillite, entraînant avec elle la perte de la flotte historique !

Le comité SEV partage pleinement l'analyse de M. Dominique Freymond qui décrit avec pertinence la complexité des rapports entre une fondation et la CGN dans le cadre d'un contrat de prestations et les éventuels conflits d'intérêts.

« Dès l'instant où l'association ou la fondation est propriétaire responsable de la flotte, elle devra trouver des accords avec la CGN pour la gestion opérationnelle, son exploitation et son entretien, son amarrage et la coordination des déplacements avec les autres bateaux. Il n'est pas possible de confier à des bénévoles l'exploitation d'un bateau à vapeur. Rappelons simplement que la formation d'un capitaine dure dix ans !

Tout cela nécessitera des charges administratives des deux côtés, impliquant des coûts supplémentaires par rapport à la situation actuelle. L'engagement de deux à trois personnes supplémentaires serait le minimum nécessaire à la CGN pour gérer les aspects administratif, comptable et technique. Il en serait de même avec l'engagement de personnel fixe à la fondation (directeur, secrétaire, etc.) qu'il faudrait loger dans les locaux spécifiques à louer ou construire. Un budget annuel de 500'000 francs au minimum serait nécessaire pour mettre en place une première structure opérationnelle. Des conflits d'intérêts sont aussi à prévoir dans les priorités pour les places d'amarrage ou l'entretien des bateaux selon les besoins divergents de la CGN et de la fondation. Enfin, il faudrait aussi assurer les aspects opérationnels. Les travaux d'entretien seraient placés sous la responsabilité de la CGN qui seule dispose du personnel (particulièrement en hiver), des compétences et du matériel nécessaire (rade, chantier) pour les effectuer. Selon le mode de financement prévu, un contrat de prestations devrait être passé entre la CGN et le(s) propriétaire(s) du (des) bateau(x). Le recours à des bénévoles, membres d'associations de soutien, est pratiquement impossible, voire dangereux. L'utilisation d'un bateau à vapeur requiert des compétences professionnelles de haut niveau. Les risques potentiels sont élevés et une assurance refusera de les couvrir en cas d'implication de bénévoles. »

Position du comité SEV

La CGN, sous sa forme actuelle, est à même de gérer ses différents pôles d'activités et ainsi, de remplir ses 3 missions fondamentales. Volonté politique exceptée, il n'y a aucune nécessité de créer de nouvelles structures juridiques. Au contraire, une séparation structurelle augmenterait inutilement la charge de travail administrative et compliquerait la gestion de la CGN. La compagnie a besoin d'environ 10 bateaux pour assurer les prestations touristiques selon l'horaire actuel. Pour ce faire, il y a aujourd'hui 5 bateaux vapeurs, 1 bateau diesel-électrique et 4 bateaux diesels. Scinder la CGN reviendrait à avoir une société propriétaire d'une partie de la flotte tout en assurant la totalité l'exploitation touristique et une autre société (ou fondation) qui posséderait le reste des bateaux sans devoir en assurer l'exploitation. Les conflits d'intérêt sont d'ores et déjà programmés notamment dans le domaine de l'entretien. Une gestion comptable rigoureuse doit permettre d'obtenir la transparence nécessaire et souhaitée par les cantons. En outre, imaginer qu'une fondation privée trouvera l'ensemble des fonds nécessaires pour rénover la flotte Belle Epoque est illusoire. Le remarquable engagement de l'ABVL (Association des Amis des Bateaux à Vapeur du Léman) a permis de récolter plus de 15 millions de francs ces dernières années mais certaines limites ont été atteintes.

Avec les données actuellement en sa possession, le comité SEV ne peut que s'opposer à la séparation structurelle et juridique de la CGN.

6. La Flotte

L'audit affirme que la flotte de la CGN n'est pas adaptée à ses missions. Il précise pour chaque mission l'évolution souhaitable.

Transports publics

Selon l'audit : modernisation progressive par des bateaux rapides, dotés de moteurs diesels.

Selon le comité SEV : Le transport public concerne prioritairement les lignes Lausanne – Evian, Lausanne – Thonon et Nyon – Chens. Pour assurer ces prestations, la CGN a d'ores et déjà modernisé sa flotte avec l'achat de 3 vedettes (Lavaux, Morges et Valais) ainsi que 2 Navibus (Coppet et Genève). Il n'y a, avec les prestations actuelles, aucun besoin supplémentaire. Un bateau diesel (Le Léman) assure les traversées entre Lausanne et Evian. Dans le domaine de la navigation, le personnel est très sceptique sur l'augmentation de la vitesse et ses avantages. Le doublement de la vitesse pour un bateau signifie que l'on quadruple sa consommation de mazout. De plus, l'avantage du bateau entre Lausanne – Evian est déjà manifeste aujourd'hui (35' en bateau contre 90' en voiture).

Transport touristique

Selon l'audit : majoritairement des bateaux Belle Epoque motorisés en diesel-électrique.

Selon le comité SEV : La problématique est relativement simple. Si l'on entend maintenir le niveau de prestations actuel, la CGN doit pouvoir compter sur 9 à 10 bateaux en état de marche. Concrètement, il s'agit à ce jour des bateaux suivants : La Suisse*, Savoie*, Rhône*, Montreux*, Le Simplon*, Vevey**, Général Guisan***, Henry Dunant***, Ville de Genève***, Chablais***. (*Motorisation vapeur, **Motorisation diesel-électrique - roues à aubes, ***Motorisation diesel).

Il n'est pas pertinent de séparer spécifiquement les bateaux vapeurs du reste de la flotte touristique. Cette dernière forme un ensemble de bateaux de moyenne et grande taille. A noter que l'audit ne tient d'ailleurs jamais compte de la capacité des bateaux ce qui fausse les réflexions.

Le comité SEV estime que le Lausanne doit être utilisé aussi longtemps que possible sans pour autant prévoir de rénovation à terme. L'Helvétie, aucunement dangereux, doit être rénové à moyen terme pour remplacer le Léman durant la période estivale. Au vu de la très grosse affluence en période estivale, cela devient une nécessité. L'Helvétie pourra aussi être proposé pour les croisières privées à des coûts moindres.

Le Vevey et l'Italie doivent être rénovés en lieu et place de l'achat de nouveaux bateaux de même capacité. Dès l'arrêt du Chablais et éventuellement du Général Guisan, l'Italie et le Vevey joueront pleinement leur rôle au sein de la flotte. Ce type de bateaux « Diesel-électrique » cumule plusieurs avantages. Ils font à la fois partie de la flotte Belle Epoque et sont précieux pour la formation du personnel navigant notamment celle des capitaines. Ils sont particulièrement économiques avec une consommation modérée de mazout et un entretien standard. De plus, grâce à leur dimension et leur capacité (750 passagers), ils sont polyvalents et peuvent être engagés aussi bien pour du transport public, pour des courses spéciales que pour des prestations touristiques. Enfin, alors que l'audit affirme qu'il faut 5 personnes, 4 hommes d'équipage suffisent pour desservir le Vevey et l'Italie.

Enfin, il est utile de préciser que depuis l'arrêt de l'Italie, la CGN doit engager un bateau à vapeur en dehors de la saison d'été, ce qui est nouveau et pas sans conséquences. En effet, cela signifie une consommation accrue de mazout et l'engagement d'un équipage plus nombreux. La rénovation de l'Italie et du Vevey n'est donc pas un luxe mais une nécessité !

Comme expliqué précédemment, l'ABVL a récolté 15 millions de francs pour la rénovation des bateaux historiques. La CGN a procédé à plusieurs augmentations du capital-actions pour intégrer ces donations. Le comité SEV pense que le canton de Vaud devrait effectuer la même opération pour l'EMPD actuellement en suspens. Si le financement de l'EMPD se faisait au moyen d'une nouvelle augmentation du capital-actions, le canton retrouverait un rôle majeur au sein du Conseil d'administration et donc, plus de poids dans les prises de décision stratégique de la compagnie.

De plus, il tient à cœur du comité SEV de préciser que la rénovation du Vevey représente 100'000 heures de travail et environ 18 mois d'arrêt. En période de crise, il est économiquement opportun de planifier des travaux qui devront de toute manière être effectués.

En ce qui concerne l'avenir du Rhône, il n'est pas correct d'affirmer que ce bateau n'a pas d'intérêt historique. La machinerie du Rhône est unique en son genre et représente la dernière évolution des machines à vapeur, une ultime tentative avant l'avènement des moteurs diesels. De plus, il fonctionne bien et le moteur a été révisé en 2004. Cela signifie que la prochaine rénovation devra être planifiée à l'horizon 2020. Il n'y a donc aucune raison valable d'engager des frais pour transformer la motorisation actuelle du Rhône. De plus, il faut préciser que les rénovations urgentes, Vevey, Italie et Ville de Genève vont mobiliser l'ensemble des ressources du chantier naval ces prochaines années.

Position du comité SEV

L'EMPD, qui comprend notamment la rénovation du Vevey et si possible de l'Italie, doit être présenté sans délai au Grand Conseil. Il est impératif que la CGN puisse commencer la rénovation du Vevey en automne 2010 afin de pouvoir disposer du nombre suffisant d'unités pour assurer l'horaire 2012. Concrètement, si rien n'est décidé en 2009, la CGN devra supprimer des prestations dès 2012 faute d'une flotte suffisante. Pour le personnel, cela représenterait de facto une suppression de postes travail que le syndicat combattra avec détermination.

Conservation du patrimoine

Le comité SEV considère que l'avenir de l'ensemble de la flotte Belle Epoque doit être garanti et qu'elle est nécessaire au fonctionnement de la CGN. Il s'agit d'un patrimoine exemplaire et unique en Europe. Cette flotte joue aussi un rôle essentiel pour le tourisme vaudois et l'image de marque de la CGN. L'étude « Plus-values de la navigation sur les lacs et rivières suisses » confirme notre conviction avec les propos suivants :

« Les effets sur l'image et la marque résultant d'une installation touristique agissent sur les niveaux émotionnel, de la motivation et cognitive. Il convient d'accorder le plus grand poids à ces facteurs „mous“. De tous les facteurs intangibles, l'effet sur l'image est sans doute le plus difficile à exprimer en de quelconques valeurs monétaires – néanmoins, il s'agit probablement du plus efficace de tous les effets non saisissables en chiffres:

On ne peut plus guère imagier visuellement le paysage de nos lacs sans la navigation publique vivifiante. De leur côté, les bateaux ont un rayonnement positif, de joie de vivre, d'insouciance. A raison, la perception du transport suisse de personnes par bateaux dans la population indigène mais aussi par les touristes du pays et de l'étranger peut être décrite comme „positive dans tous les milieux“. D'une part, elle représente un potentiel émotionnel précieux pour les efforts de marketing des entreprises et de l'autre, un effet spillover inestimable dans le sens d'un goodwill touristique général.

Par la valeur spirituelle de la culture de certaines flottes ou parties de flottes (par exemple les vapeurs), naissent des éléments de création de plus-values qui, en fin de compte, trouvent leurs répercussions dans le chiffre d'affaires des entreprises concernées. Mais bien au-delà, il y a les nombreux éléments culturels typiques de la navigation qui créent une identité et un goodwill qui, à leur tour, bénéficient aux effets sur l'image.

Les révisions et les renouvellements de monuments de la culture de la navigation exigent par ailleurs un savoir-faire spécifique représenté par les emplois hautement qualifiés. On parvient ainsi une nouvelle fois à l'effet de compétence (et finalement à l'effet de clusters). »

La logique voudrait que la mission de conservation des bateaux historiques sortent de la facture « transport » et soit dévolue à la protection du patrimoine. Malheureusement, au vu des moyens totalement insuffisant mis à disposition pour la conservation du patrimoine dans le canton de Vaud, ce transfert condamnerait de facto la flotte Belle-Epoque. Il faut donc renoncer à un transfert de ce type et maintenir l'ensemble des prestations CGN sous l'égide des transports.

Position du comité SEV

La présence de la flotte Belle Epoque apporte une plus-value incontestable au tourisme vaudois et lémanique. Tous les bateaux de la flotte Belle Epoque possèdent une qualité de construction et de navigation hors du commun. Ils ont été construits spécialement pour répondre aux spécificités de la navigation lacustre. A moyen terme, les 8 bateaux Belle Epoque sont nécessaires pour garantir le niveau de prestation touristique actuel. Historique ne rime donc pas avec folklorique. Ne pas rénover, respectivement désarmer un de ces bateaux signifie de facto que la CGN devra en acheter un nouveau. Le comité SEV demande que la CGN, en collaboration avec les cantons et l'ABVL, planifie à court, moyen et long terme, la rénovation de l'ensemble de la flotte Belle Epoque.

7. Mesures opérationnelles

L'audit propose une série de mesures opérationnelles pour améliorer la situation financière de la CGN. Les propositions des auditeurs reflètent bien que ces derniers n'ont pas de compétences particulières à l'exception du domaine financier. Il est en effet assez léger de formuler des propositions concrètes sur des stratégies marketing ou sur la construction de l'horaire sans s'appuyer sur des sérieuses analyses de spécialistes.

Le comité SEV s'appuie sur l'expérience du personnel navigant et en particulier sur les caissiers pour les questions commerciales et sur les Capitaines pour les questions d'horaires. Sans prétendre être des spécialistes, le personnel est quotidiennement au contact avec la clientèle de la CGN et est en mesure d'émettre un avis pertinent.

Dépenses de personnel

Le comité SEV tient à confirmer les conclusions des auditeurs : Il n'y a pas de sureffectif à la CGN. Les ressources sont utilisées dans les limites fixées par l'Office Fédéral des Transports.

Dépenses d'entretien

Le tableau présenté en page 19 de l'audit indique le nombre d'heures d'entretien par heure de navigation. Le choix de ce ratio est pour le moins étonnant car il reflète une image guère appropriée. Avec ce système, il est logique que les bateaux qui naviguent le moins ressortent en tête du classement. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils nécessitent plus d'entretien. Si le Simplon avait navigué tout le printemps et l'automne, le ratio proposé par les auditeurs aurait été fondamentalement différent, toujours sans avoir d'influence sur les coûts d'entretien réels. L'exemple du Lausanne est frappant. Il a le plus mauvais ratio car il ne navigue pas à l'horaire. Cela n'empêche pas que ce bateau rapporte de l'argent à la compagnie grâce aux courses spéciales qu'il effectue.

En outre, les données exposées sont livrées sans explications complémentaires. Les chiffres doivent être interprétés avec la plus grande des prudenances. A titre d'exemple, si les données du Vevey sont excellentes au niveau de l'entretien, c'est principalement dû au choix de faire un entretien minimum car il attend une rénovation complète. On peut aussi prendre l'exemple du Valais qui n'a presque pas d'entretien du fait que ce bateau est neuf (livré en 2008).

Marketing et horaires

Les auditeurs s'arrogent le droit d'émettre des propositions pêle-mêle en matière de marketing. Ces propositions manquent de cohérence et ne reposent pas sur une analyse marketing. Le personnel estime que la direction doit présenter son plan marketing pour les prochaines années. Le comité SEV tient toutefois à préciser que la stratégie proposée au sujet du WEB ignore le fait que la clientèle de la CGN est souvent âgée. Cette clientèle a besoin de contacts humains afin d'être rassurée et de profiter pleinement des prestations CGN. Il est évident que le site Web doit être développé. La CGN a d'ores et déjà entrepris d'optimiser le site Internet. Le personnel n'hésite pas non plus à faire des propositions d'amélioration et transmet les remarques des clients.

Plus inquiétante est la proposition de faire des circuits avec un point unique de départ et d'arrivée (boucles). La CGN a déjà fait un essai qui s'est avéré être un échec. La clientèle de la CGN souhaite se rendre à une destination telle que Evian, Chillon ou Yvoire. Les horaires en boucles ne correspondent aux besoins de la clientèle CGN. Après plusieurs changements d'importance, l'horaire touristique doit être maintenant peaufiné et stabilisé afin de pérenniser les habitudes de la clientèle.

En outre, les employés de la CGN ont appris avec stupéfaction que l'horaire 2010 prévoyait de différer l'introduction de l'horaire du printemps deux semaines après Pâques. Cette décision est regrettable pour plusieurs raisons que nous souhaitons préciser dans ce rapport. En 2009, sur les 18 plus grands lacs de Suisse, 17 ont commencé l'horaire du printemps une semaine avant Pâques soit dès le 5 avril ou le Vendredi saint. Pour information, seul le lac de Sils, situé dans l'Engadine, a débuté la navigation le 14 juin 2009... mais ce lac, campé à 1800 mètres, reste gelé parfois jusqu'à fin mai. Pour 2010, les entreprises ayant déjà soumis leurs projets d'horaires, commenceront toutes à naviguer le Vendredi saint 2 avril 2010 (Lacs de 4cantons, Zürich, Neuchâtel, Constance).

La fréquentation durant le week-end pascal est généralement excellente. Cette année, plus de 24'000 personnes sont venues sur les bateaux durant les 4 jours de Pâques. La semaine suivante (du 14 au 19 avril) a permis à la CGN de transporter 25'000 passagers. C'est donc près de 50'000 personnes qui ont choisi de naviguer sur le Lac durant cette période festive.

A la lumière des chiffres ci-dessus, il est possible d'affirmer que l'horaire d'hiver ne peut pas répondre convenablement à la demande de la clientèle. Concrètement, cela signifie qu'il n'y aura pas d'autres bateaux que les "Lausanne-Evian" le samedi de Pâques. Il n'y aura, par exemple, aucun bateau pour Yvoire. Ceci malgré le fait que cette destination est très prisée pour les repas de Pâques et les excursions d'un après-midi.

Si la CGN retarde le début de son horaire de printemps, elle ferait alors "cavalier seul" en Suisse. On peut être certain que les autres compagnies se réjouissent d'accueillir « nos » touristes. Il convient aussi de rajouter que l'image de la CGN en pâtirait auprès de tous ses partenaires. A noter que l'horaire de printemps ne nécessite pas l'engagement des bateaux à vapeur, si tous les bateaux diesel de taille moyenne sont opérationnels.

Position du comité SEV

Retarder l'introduction de l'horaire de printemps est une erreur qui enclenche une spirale négative de diminution des prestations. Le comité SEV demande que l'horaire 2010 soit corrigé avant sa parution. Il est capital de renoncer à cette mauvaise économie en planifiant, à l'instar des autres compagnies, un début de saison le Vendredi saint 2 avril 2010.

Coûts d'exploitation

Le comité SEV ne comprend pas le procès d'intention dont les bateaux Belle Epoque sont les victimes. Se contenter d'affirmer que les bateaux équipés d'une mécanique vapeur consomment trois fois plus de diesel qu'un moteur diesel-électrique est trop sommaire. Il faut tenir compte de la grandeur et de la capacité des bateaux. Le ratio le plus pertinent pour le comité SEV est de comparer le nombre de litres de mazout consommés par passagers transportés. Il convient également relativiser ce ratio car il dépend de la course que l'on attribue au bateau. Certains trajets ont plus de succès que d'autres. Le comité a choisi de mentionner dans ce rapport une comparaison entre des bateaux ayant effectué des prestations touristiques entre le 27 juillet et le 9 août 2009.

Données	Genève** (Navibus)	Rhône* (Vapeur)	Vevey** (Diesel-électr.)	Simplon* (Vapeur)
Passagers	6392	9707	12026	15910
Mazout (litre)	29400	50000	10489	50225
Km	2940	1890	1656	2170
Pass/jour	456	693	1002	1085
Pass/km	2.17	5.14	7.26	7.00
Ltr/Pass	4.60	5.15	0.87	3.31

A noter que les bateaux ne consomment pas le même type de carburant. Les vapeurs fonctionnent avec du diesel de chauffage* au prix de 0.76 centimes et les autres avec du diesel usuel** au prix de 1.36 francs.

Les éléments ci-dessus prouvent que la consommation des grands bateaux doit être relativisée en fonction du nombre de passagers transportés, de la capacité des bateaux. Il faut arrêter de prétendre que les bateaux Belle Epoque sont des gouffres à mazout.

A cela, il faut encore rajouter la plus-value des bateaux historiques au niveau des prestations auxiliaires. Il n'est pas rare que plusieurs centaines de repas soient servis sur la Suisse ou le Simplon. La CGN jouit d'une participation financière au bénéfice de la société Lake Gourmet.

8. Conclusions du comité SEV

L'étude du Dr Jürg Meister estime les retombées produites par les prestations touristiques de la CGN sur l'économie touristique lémanique à 40 millions de francs. Il s'agit donc d'un élément clé du tourisme vaudois et lémanique. Il faut aussi relever que le taux de couverture de la CGN approchera en 2009 les 80%. A titre de comparaison, la compagnie LNM (Neuchâtel – Morat) avoisine les 60% de taux de couverture. Au niveau comptable, domaine dans lequel les auditeurs sont compétents, ils n'ont pas relevé d'erreurs ou d'éléments problématiques. Il n'y a pas non plus de sureffectif du personnel à la CGN. Dès lors, on peut légitimement se demander pourquoi la CGN suscite la méfiance du Conseil d'Etat vaudois et genevois. En retardant la présentation de l'EMPD II, le Conseil d'Etat met en danger l'avenir des prestations touristiques de la Compagnie et donc de plusieurs dizaines d'emploi.

9. Résumé des positions du Comité SEV lac Léman

Le comité SEV dénonce les manquements de l'audit de la fiduciaire Edmond Favre SA. Il contient des erreurs et des recommandations non étayées. On relèvera avec regrets qu'à aucun moment les auteurs de l'audit n'ont daigné s'enquérir de l'opinion du personnel ou de leurs représentants. L'audit passe aussi sous silence les 40 millions de retombées indirectes sur l'économie touristique lémanique produites par des prestations CGN. On regrette également que l'audit ne mentionne pas le taux de financement élevé de la CGN, à savoir près de 80%. Au vu des éléments de notre expertise, le comité SEV prend position comme suit :

- a) La CGN, sous sa forme actuelle, est à même de gérer ses différents pôles d'activités et ainsi, de remplir ses 3 missions fondamentales. Volonté politique exceptée, il n'y a aucune nécessité de créer de nouvelles structures juridiques. Au contraire, une séparation structurelle augmenterait inutilement la charge de travail administrative et produirait ainsi des coûts supplémentaires. La compagnie a besoin d'environ 10 bateaux pour assurer les prestations touristiques selon l'horaire actuel. Pour ce faire, il y a aujourd'hui 5 bateaux vapeurs, 1 bateau diesel-électrique et 4 bateaux diesels. Scinder la CGN reviendrait à avoir une société propriétaire d'une partie de la flotte tout en assurant la totalité de l'exploitation touristique et une autre société (ou fondation) qui posséderait le reste des bateaux sans devoir en assurer l'exploitation. Les conflits d'intérêt sont d'ores et déjà programmés notamment dans le domaine de l'entretien. Une gestion comptable rigoureuse doit permettre d'obtenir la transparence nécessaire et souhaitée par les cantons. En outre, imaginer qu'une fondation privée trouvera l'ensemble des fonds nécessaires pour rénover la flotte Belle Epoque est illusoire. Le remarquable engagement de l'ABVL (Association des Amis des Bateaux à Vapeur du Léman) a permis de récolter plus de 15 millions de francs ces dernières années mais certaines limites ont été atteintes. Avec les données actuellement en sa possession, le comité SEV ne peut que s'opposer à la séparation structurelle et juridique de la CGN.
- b) L'EMPD, qui comprend notamment la rénovation du Vevey et si possible de l'Italie, doit être présenté sans délai au Grand Conseil. Il est impératif que la CGN puisse commencer la rénovation du Vevey en automne 2010 afin de pouvoir disposer du nombre suffisant d'unités pour assurer l'horaire 2012. Concrètement, si rien n'est décidé en 2009, la CGN devra supprimer des prestations dès 2012 faute d'une flotte suffisante. Pour le personnel, cela représenterait de facto une suppression de postes travail que le syndicat combattra avec détermination.
- c) La présence de la flotte Belle Epoque apporte une plus-value incontestable au tourisme vaudois et lémanique. Tous les bateaux de la flotte Belle Epoque possèdent une qualité de construction et de navigation hors du commun. Ils ont été construits spécialement pour répondre aux spécificités de la navigation lacustre. A moyen terme, les 8 bateaux Belle Epoque sont nécessaires pour garantir le niveau de prestation touristique actuel. Historique ne rime donc pas avec folklorique. Ne pas rénover, respectivement désarmer un de ces bateaux signifie de facto que la CGN devra en acheter un nouveau. Le comité SEV demande que la CGN, en collaboration avec les cantons et l'ABVL, planifie à court, moyen et long terme, la rénovation de l'ensemble de la flotte Belle Epoque.
- d) Retarder l'introduction de l'horaire de printemps 2010 est une erreur qui enclenche une spirale négative de diminution des prestations. Le comité SEV demande que l'horaire 2010 soit corrigé avant sa parution. Il est capital de renoncer à cette mauvaise économie en planifiant, à l'instar des autres compagnies, un début de saison le Vendredi saint 2 avril 2010.