

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 29 novembre 2017

Projet de loi

ouvrant un crédit au titre de subvention cantonale d'investissement de 4 190 000 F en faveur du groupe CGN SA pour la rénovation du bateau historique le « Rhône »

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

Art. 1 Crédit d'investissement

Un crédit global fixe de 4 190 000 F (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat au titre de subvention cantonale d'investissement pour les travaux de rénovation du bateau historique le « Rhône » au profit du groupe CGN SA.

Art. 2 Planification financière

¹ Ce crédit d'investissement est ouvert dès 2019. Il est inscrit sous la politique publique L – Economie (rubrique 0601 – 5652).

² L'exécution de ce crédit est suivie au travers d'un numéro de projet correspondant au numéro de la présente loi.

Art. 3 Subventions d'investissement accordées

Les subventions d'investissement accordées dans le cadre de ce crédit d'investissement s'élèvent à 4 190 000 F.

Art. 4 Amortissement

L'amortissement de l'investissement est calculé chaque année sur la valeur d'acquisition (ou initiale) selon la méthode linéaire et est porté au compte de fonctionnement.

Art. 5 But

Cette subvention d'investissement doit permettre au groupe CGN SA de procéder à la rénovation intégrale du bateau historique le « Rhône ».

Art. 6 Durée

La disponibilité du crédit d'investissement s'éteint à fin 2022.

Art. 7 Aliénation du bien

En cas d'aliénation du bien avant l'amortissement complet de celui-ci, le montant correspondant à la valeur résiduelle non encore amortie est à rétrocéder à l'Etat.

Art. 8 Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les Députés,

Le présent projet de loi qui vous est soumis vise à accorder une subvention d'investissement au groupe CGN SA, dès 2019, en vue des travaux de rénovation du bateau historique le « Rhône ».

1. Introduction

A l'issue d'une série de lois votées par le Grand Conseil qui ont permis de soutenir progressivement l'assainissement de la CGN et la réforme de ses structures¹, le groupe CGN SA a été institué lors de l'assemblée générale extraordinaire du 16 mai 2012. Ce groupe, détenu à 56,13% par les pouvoirs publics (15% pour le canton de Genève), chapeaute deux sociétés filles à 100% : *CGN SA*, chargée de l'exploitation de toute la flotte, et *CGN Belle Epoque SA*, qui met gratuitement à disposition sa flotte « Belle Epoque » à *CGN SA* en vue de son exploitation

Consécutivement à cette réorganisation, et sur recommandation des représentants des cantons siégeant en son sein (soit 5 administrateurs sur 9), le conseil d'administration du groupe CGN SA, nouvellement constitué, s'est attelé en premier lieu à développer puis à présenter au printemps 2013 son « Plan stratégique 2020 » (voir annexe 4), lequel a défini les quatre axes stratégiques de la nouvelle structure opérationnelle du groupe, soit :

- CGN-Mobilité (transports publics);
- CGN-Horizons (tourisme) et CGN-Exclusive (location);
- CGN-Technique;
- Gouvernance, organisation, finances, marketing.

Sur le plan des réalisations concrètes, l'Etat de Genève a fait figure de pionnier en signant, en juillet 2013, le premier contrat de prestations avec le groupe CGN SA, couvrant la période 2014-2018 (loi 11267).

¹ Loi 10711 du 3 décembre 2010, devenue la loi sur la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (LCGN – H 2 10), et loi 10854 du 15 mars 2012 soutenant la restructuration de la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN) par l'abandon de créances de 7 776 699 F, la transformation du capital social, la prise de participation à hauteur de 2 867 000 F et l'ouverture d'une subvention d'investissement de 3 685 400 F.

Ce contrat de prestations pluriannuel prévoit ainsi l'octroi d'une aide financière de fonctionnement en vue de la réalisation de prestations de transport touristique.

Sur le plan des investissements, les rénovations ou entretiens lourds incombent à la filiale *CGN Belle Epoque SA* et n'impactent donc pas le contrat de prestations entre l'Etat de Genève et le groupe CGN SA.

2. Subvention d'investissement pour la rénovation du bateau le « Rhône »

La loi sur la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (LCGN – H 2 10), du 3 décembre 2010, prévoit que l'Etat peut octroyer un soutien financier, distinct du financement des prestations touristiques, au titre de la préservation du patrimoine navigant « Belle Epoque » (art. 3, al. 4), celui-ci devant faire l'objet d'un projet de loi accordant une subvention d'investissement.

Dans ce contexte, le présent projet de loi entend accorder au groupe CGN SA, pour lui la société fille *CGN Belle Epoque SA*, une subvention cantonale d'investissement à fonds perdus de maximum 4 190 000 F en vue des travaux de rénovation du bateau historique le « Rhône ». Cette subvention constitue la part genevoise au financement de ces travaux, dont le coût total est estimé à 15 843 000 F, le solde étant assumé par les cantons de Vaud et du Valais (à hauteur respectivement de 10 618 000 F et 1 035 000).

Projet de rénovation du « Rhône »

Le « Rhône », dernier bateau-salon à vapeur à roues à aubes entièrement construit en Suisse en 1927, a bénéficié de transformations partielles en 1996 et 2002/2003. Jusqu'en automne 2017, il était le plus vieux bateau « Belle Epoque » en activité n'ayant pas subi de rénovation totale (voir annexe 5). La dernière inspection de l'Office fédéral des transports (OFT) a mis en évidence la nécessité d'une révision intégrale :

- corrosion importante sur toutes les parties du bateau;
- non-conformité de la timonerie;
- pont et fenêtres non étanches;
- infiltration d'eau dans les plafonds;
- chaudières datant de 1968 à remplacer;
- compartimentage à adapter aux exigences réglementaires actuelles;
- cuve de stockage d'eau potable non conforme;
- groupe électrogène, réseau électrique et appareil à gouverner en fin de vie;

- cuisine et équipement restaurateur vétustes et non conformes aux règles d'hygiène.

Le projet de rénovation intégrale est ainsi conduit, sur la base d'une capacité maximale de 600 passagers, de façon à atteindre les objectifs suivants :

- remise en état complète de la structure;
- rénovation de l'ensemble propulsif et embarquement de chaudières neuves afin d'assurer l'exploitation commerciale pour les 30 prochaines années;
- mise en conformité du bateau avec les exigences de l'OFT concernant la sécurité, l'accueil et le transport des personnes à mobilité réduite. En termes de sécurité, il s'agit plus spécifiquement de prendre en compte les dernières normes en vigueur, de développer des moyens accrus de détection et de lutte contre le feu, d'installer des cloisons étanches supplémentaires, de prévoir des radeaux de sauvetage autogonflants, de mettre en place un propulseur d'étrave pour faciliter et réduire la durée des manœuvres ainsi que de nouveaux appareils à gouverner et instruments de navigation;
- amélioration de la fonctionnalité, du confort et des aspects liés à l'hygiène;
- restitution la plus complète possible de l'aspect originel du bateau tenant compte d'une exploitation commerciale moderne et des propositions de la commission patrimoniale vaudoise;
- prise en compte de facteurs environnementaux, notamment dans l'achat des nouvelles chaudières permettant un potentiel de réduction de la consommation de carburant. En outre, l'application des principes du développement durable sera privilégiée, notamment dans le cadre de la déconstruction, de l'élimination des déchets et du choix des matériaux lors de la rénovation;
- modernisation des cuisines et revue du buffet restaurateur.

De manière générale, le projet de rénovation du « Rhône » est très similaire aux travaux réalisés sur les bateaux à diesel « Vevey » et « Italie », mis à part le système de propulsion à vapeur du bateau, ce qui permet au groupe CGN SA de bénéficier du savoir-faire acquis et, ainsi, de réduire sensiblement les risques liés à tout projet de rénovation de cette envergure.

Devis de rénovation (juin 2017)

1	Superstructures	1 230 000 F
2	Coque	2 100 000 F
3	Timonerie	335 000 F
4	Aménagements intérieurs	1 840 000 F
5	Enveloppe extérieure	870 000 F
6	Navigabilité	80 000 F
7	Ensemble propulsif (chaudières et machine)	3 000 000 F
8	CVSE (chauffage, ventilation, sanitaire, électr.)	1 750 000 F
9	Cuisines	305 000 F
10	Sécurité incendie	10 000 F
11	Ponts et revêtements	578 000 F
12	Accastillage	82 000 F
13	Divers et imprévus	980 000 F
14	Frais généraux et études	850 000 F
15	Honoraires	700 000 F
	Coût Total HT	14 710 000 F
	TVA 7,7%	1 132 670 F
	Coût Total TTC	15 842 670 F
	<u>Répartition intercantonale ¹</u>	
	Participation canton de Vaud	10 618 000 F
	Participation canton de Genève	4 190 000 F
	Participation canton du Valais	1 035 000 F
	Total TTC	15 843 000 F

¹ participations cantonales arrondies au millier supérieur

3. Commentaire article par article

Article 1

Cet article ouvre un crédit d'investissement d'un montant de 4 190 000 F afin de financer les travaux de rénovation du bateau historique le « Rhône » du groupe CGN SA sous la forme de subvention d'investissement.

Article 2

Au sens de cette disposition, le crédit de 4 190 000 F sera inscrit au budget 2019 des investissements. Le suivi de l'exécution budgétaire de ce crédit se fait à travers un numéro de projet identique au numéro de la présente loi.

Article 3

Cet article indique que les subventions d'investissement accordées dans le cadre de la présente loi s'élèvent au maximum à 4 190 000 F.

Article 4

Pour procéder à l'amortissement de l'investissement, au maximum de 4 190 000 F, il est prévu de suivre la méthode linéaire, consistant à amortir à un taux identique chaque année. Cet amortissement sera comptabilisé comme une charge de fonctionnement.

Article 5

En vertu de l'article 30 LGAF, le but du versement du crédit d'investissement est énoncé, à savoir le financement des travaux de rénovation du bateau historique le « Rhône ».

Article 6

Cette disposition traite de l'échéance de la disponibilité du crédit d'investissement, à savoir 2022.

Article 7

Cet article prévoit la situation où le bien, en l'espèce le bateau le « Rhône », serait aliéné par la CGN avant qu'il ne soit complètement amorti. Dans ce cas, le montant correspondant à la valeur résiduelle du bien non encore amortie doit être rétrocédé à l'Etat, et cela en proportion de sa participation au financement du projet afin de tenir compte des participations des cantons de Vaud et du Valais.

Article 8

Cet article rappelle que la présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013.

4. Conclusion

Le présent projet de loi concrétise les engagements pris par le canton de Genève en faveur du groupe CGN SA au travers de différentes lois et confirme ainsi le fort soutien du canton de Genève, aux côtés des cantons de Vaud et du Valais, à la pérennité de l'activité touristique du groupe CGN SA, qui fait la fierté des habitants de la région lémanique et constitue un patrimoine culturel d'importance.

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

Annexes :

- 1) *Préavis financier (art. 30 RPF CB – D 1 05.04)*
- 2) *Planification des dépenses et recettes d'investissement découlant du projet (art. 31 RPF CB – D 1 05.04)*
- 3) *Planification des charges et revenus de fonctionnement découlant du projet (art. 31 RPF CB – D 1 05.04)*
- 4) *Plan stratégique 2020*
- 5) *Etat de la flotte du groupe CGN SA au 31.10.2017*



REPUBLIQUE ET
CANTON DE GENEVE

PREAVIS FINANCIER

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

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

- ♦ Projet de loi présenté par le département de l'environnement, des transports et de l'agriculture (DETA).
- ♦ Objet : Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention cantonale d'investissement de 4 190 000 F en faveur du groupe CGN SA pour la rénovation du bateau historique le « Rhône ».
- ♦ Rubrique(s) budgétaire(s) concernée(s) : 06010200 - 565200
- ♦ Politique(s) publique(s) concernée(s) : L - Economie
- ♦ Coût total du projet d'investissement :

Dépenses d'investissement	4'190'000
- Recettes d'investissement	0
= Investissements nets	4'190'000

- ♦ Coût total du fonctionnement lié :

Charges liées de fonctionnement	0
- Revenus liés de fonctionnement	0
= Impacts nets sur les résultats annuels	0

- ♦ Planification pluriannuelle de l'investissement :

(en mios de F)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Dépense brute	2.1	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2
Recette brute	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Invest. net	2.1	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2

- ♦ Planification des charges et revenus de fonctionnement liés et induits :

oui non Les tableaux financiers annexés au projet de loi intègrent la totalité des impacts financiers découlant du projet.

1/2

(en mios de F)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Dès 2025
NET LIE et INDUIT	-0.04	-0.14	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19	0.00

♦ Planification financière (modifier et cocher ce qui convient) :

- oui non Le crédit d'investissement est ouvert dès 2019, conformément aux données des tableaux financiers.
- oui non Les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet seront inscrits au budget de fonctionnement dès 2019.
- oui non Le crédit d'investissement et les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet seront inscrits au plan financier quadriennal 2019-2022.
- oui non Ce projet génère des charges de fonctionnement liées nécessaires à sa réalisation.
- oui non Autre(s) remarque(s) : ce crédit d'investissement est inscrit au plan décennal des investissements de l'Etat de Genève (PDI) 2018-2027 adopté par le Conseil d'Etat en date du 26 avril 2017. Le volume de dépenses prévu dans ce projet de loi est supérieur de 0.5 million de francs au PDI, raison pour laquelle le DETA proposera des compensations lors de la prochaine mise à jour du PDI.

Le département atteste que le présent projet de loi est conforme à la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF), à la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), au modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2) et aux dispositions d'exécution adoptées par le Conseil d'Etat.

Genève, le :

07 novembre 2017

Signature du responsable financier



4. Approbation / Avis du département des finances

- oui non Remarque(s) complémentaire(s) du département des finances : -

Genève, le : *7 novembre 2017*

Visa du département des finances :



N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, le tableau financier et ses annexes transmis le 07 novembre. 2017

1. PLANIFICATION DES DEPENSES ET RECETTES D'INVESTISSEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention cantonale d'investissement de 4'190'000F en faveur du groupe CGN SA pour la rénovation du bateau historique le "Rhône"

Projet présenté par le DETA

(montants annuels, en mio de F)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Dépenses d'investissement	2.1	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2
Recettes d'investissement	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investissement net	2.1	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2
Bâtiment - Subv. Invest.	2.1	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

07.11.2017



2. PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention cantonale d'investissement de 4'190'000F en faveur du groupe CGN SA pour la rénovation du bateau historique le "Rhône"

Projet présenté par le DETA

(montants annuels, en mio de F)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	dès 2026
TOTAL charges liées et induites	0.04	0.14	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19
Charges en personnel [30]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Biens et services et autres charges [31]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges financières	0.04	0.14	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19
Intérêts [34] 2.000%	0.04	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
Amortissements [33 + 366 - 466]	0.00	0.05	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Subventions [363 + 369]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres charges [30 à 36]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL revenus liés et induits	0.00							
Revenus [40 à 46]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTAT NET LIE ET INDIUIT	-0.04	-0.14	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19
RESULTAT NET LIE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTAT NET INDIUIT	-0.04	-0.14	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19	-0.19

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

02.11.2017

CGN*i*

STRATÉGIE

2020

RÉSUMÉ

La forte croissance du trafic transfrontalier, l'augmentation régulière de la demande d'activités de loisirs et la nouvelle structure de la société sont autant d'opportunités pour le groupe CGN SA de se développer et d'optimiser ses marchés traditionnels et son fonctionnement. Les conseils d'administration du groupe CGN SA veulent saisir ces opportunités en agissant sur les quatre axes stratégiques suivants :

Axe stratégique 1 : CGN-Mobilité (transports publics)

1. En 2013, lancer une étude, en étroite collaboration avec les Cantons et la France, afin de déterminer les besoins en transports publics des vingt prochaines années et les moyens de les satisfaire.
2. En 2014-2015, obtenir des autorités cantonales, principalement vaudoises et françaises, un cadre d'action en matière de transports publics et le financement de sa mise en œuvre.
3. Construire, de 2016 à 2020, les bateaux nécessaires. Le cas échéant, participer aux études et à la construction des infrastructures liées (débarcadères, salles d'attente, ports, parkings, gares routières, etc.)
4. Dans l'intervalle, répondre le mieux possible à la demande en optimisant l'utilisation des bateaux existants et en rénovant en configuration transports publics les bateaux « Ville-de-Genève » et « Général-Guisan ».

Axe stratégique 2 : CGN-Horizons (tourisme) et CGN-Exclusive (locations de bateaux)

1. Poursuivre l'exploitation et l'amélioration continue des deux secteurs.
2. En 2014, préciser par deux études le potentiel, les limites et les moyens nécessaires à leur développement.
3. Etablir, dès 2015 et en collaboration avec les Cantons et la France, le plan de mise en œuvre et de financement de ce développement.
4. Mettre à jour pour fin 2013, en collaboration avec les cantons, la planification et le plan de financement de la rénovation et de la maintenance lourde de la flotte Belle Epoque.
5. Lancer la rénovation de l' « Italie » en 2014.

Axe stratégique 3 : CGN-Technique

1. Renforcer les capacités et compétences internes du secteur pour répondre, en premier lieu, aux besoins du groupe.
2. Etudier, en 2013-2014, les possibilités de diversifications du secteur et de gains potentiels, les mettre en œuvre si les plans d'affaires montrent un potentiel d'amélioration de la rentabilité du groupe CGN.

Axe stratégique 4 : gouvernance, organisation, finances et marketing

1. Améliorer la gouvernance en précisant le rôle de chaque partie prenante et en leur faisant respecter leurs domaines d'actions respectifs et les canaux de communication entre eux.
2. Conclure des contrats de prestations avec chaque canton et avec les autorités françaises concernées.
3. Etablir, avec les cantons et, le cas échéant, d'autres bailleurs de fonds, une planification des investissements et des besoins de financement du groupe et obtenir les fonds nécessaires.
4. Faire évoluer la culture d'entreprise, soutenir l'innovation et la diversification.
5. Optimiser le fonctionnement opérationnel courant du groupe.
6. Maximaliser en permanence la couverture des coûts et les taux de remplissage des bateaux.
7. Développer et renforcer le secteur marketing du groupe en fonction des plans d'actions décidés dans les quatre axes stratégiques



TABLE DES MATIÈRES

STRATÉGIE 2020 DU GROUPE CGN SA.....	04
AXE STRATÉGIQUE 1 : CGN-Mobilité.....	10
AXE STRATÉGIQUE 2 : CGN-Horizons ET CGN-Exclusive	13
AXE STRATÉGIQUE 3 : CGN-Technique.....	15
AXE STRATÉGIQUE 4 : Gouvernance, organisation, finances et marketing	16
 ANNEXE : CONSTRUCTION DES AXES STRATÉGIQUES	

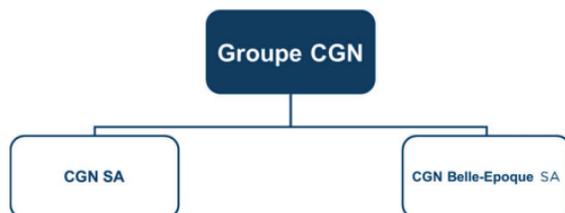




STRATÉGIE 2020 DU GROUPE CGN SA

BASE : LE GROUPE CGN SA EN 2013

- Le **groupe CGN** est une PME de 175 collaborateurs en moyenne (plus de 200 en haute saison), budget annuel moyen 35 millions.
- Le groupe CGN est héritier d'une longue histoire qui a marqué et marque la région. Il possède une culture unique.
- La CGN est une entreprise qui suscite des passions, une marque « icône » qui suscite des réactions dépassant celles qu'une entreprise de transport normale est sensée déclencher.
- Les quatre premiers **actionnaires** du groupe CGN sont, dans l'ordre :
 1. Canton de Vaud avec 37.02 % des actions,
 2. Fondation Pro Vapore (fondée par l'Association des Amis des Bateaux à Vapeur du Léman, ABVL) avec 22.32 % des actions,
 3. Canton de Genève avec 15 % des actions,
 4. Canton du Valais avec 4.11 % des actions.
- Ensemble, les trois cantons détiennent 56.13 % du capital du groupe.
- La France n'est présente parmi les 37 plus grands actionnaires (qui totalisent 90.66 % de l'actionariat) qu'au travers des 0.31 % des actions détenus par le Conseil du Léman.
- La transformation de la CGN en groupe CGN SA a duré 3 ans et a absorbé une grande partie des ressources stratégiques et administratives de la société pendant cette période.
- Le Groupe CGN SA est composé de : CGN Holding, CGN SA (Société d'exploitation) et CGN BE (Société Belle Epoque). Son fonctionnement s'avère lourd et parfois compliqué.





- Le conseil d'administration du Groupe CGN SA est composé de 9 membres (2 délégués du canton de Vaud, 2 délégués du canton de Genève, 1 délégué du canton du Valais, 1 représentant des villes de Genève et de Lausanne (par alternance), 1 représentant des communautés françaises riveraines), 1 représentant des actionnaires privés, 1 représentant de Pro Vapore/ABVL.
- Le **chiffre d'affaires** de la CGN a progressé de 18 millions en 2001 à 26.3 millions en 2011 (32.08 millions en 2012, année atypique car positivement influencée par l'action « 140e anniversaire » d'UBS).
- Par ses efforts de **productivité**, la CGN a pu, entre 2001 et 2011 :
 - augmenter d'un tiers le nombre de passagers transportés : 1'497'541 en 2001, 2'006'381 en 2011 (2'267'505 en 2012, effet UBS).
 - renforcer ses services : 14 traversées Lausanne-Evian/Thonon en été 2001, plus de 100 en 2011.
 - presque doubler le nombre de kilomètres parcourus par ses bateaux : 341'301 en 2001, 512'746 en 2011.
 - absorber le doublement du prix des carburants.
 - améliorer son taux de couverture des charges : 78.4 % en 2001, 82 % en 2011.
- Durant cette période, la contribution à l'exploitation des cantons est restée proportionnelle à l'augmentation du nombre de clients.
- Les lignes N1 Lausanne-Evian, N2 Lausanne-Thonon et N3/N4 Nyon-Chens (Yvoire), exploitées toute l'année, transportent $\frac{3}{4}$ des passagers du groupe et génèrent 60 % de son chiffre d'affaires.
- **La CGN est perçue** comme sympathique, dynamique, performante et utile à la collectivité (degré de satisfaction global selon enquête de satisfaction clients 2011 : 90 %).
- Tripadvisor classe la CGN No 2 et les vapeurs No 4 des attractions touristiques de la région.





- La **clientèle** de la CGN est composée de trois segments qui se chevauchent parfois :

Transports publics :

- Clients réguliers, toute l'année.
- En plus des frontaliers, des suisses ainsi que des étudiants ne trouvant pas à se loger à Lausanne peuvent désormais résider en France grâce à l'amélioration de la desserte par la CGN.
- Les clients demandent un meilleur service (places assurées, rapidité, fréquences, etc.).
- Le nombre de frontaliers transportés a progressé de 178 % en 11 ans :
 - Ligne N1 Evian-Lausanne : +14,1%
 - Ligne N2 Thonon-Lausanne : +38,2%
 - Ligne N3 Yvoire-Nyon : +35,1%
 - Ligne N4 Chens-Nyon : +17,1% } (2012/2011, 1^{er} semestre)

Croisières touristiques :

- Touriste embarquant pour un voyage unique. Son temps est souvent compté.
- Client habitué, en général très attaché à la flotte Belle Epoque et donateur de l'ABVL.
- Activité saisonnière.
- Le taux de change du franc suisse à un impact important sur le tourisme étranger (étude récente de l'Office du tourisme du canton de Vaud, confirmation des caissiers de la CGN qu'il est difficile de vendre des prestations touristiques sur la côte française).

Croisières privées :

- Entreprises, clients louant un bateau une seule fois.
- Entreprises, clients relouant chaque année un bateau.
- Activité saisonnière.
- Demande potentielle difficile à satisfaire entièrement car synchrone avec la saison touristique (bateaux et équipages affectés en priorité à l'horaire).



- Le **marketing/vente** de la CGN est limité par manque tant de priorité dans les objectifs que de moyens financiers pour les mettre en œuvre.
- L'horaire doit être conçu deux ans à l'avance pour une période de deux ans à cause des règles de planification financière de l'OFT.
- L'horaire doit tenir compte de nombreuses contraintes (respect de la loi sur le travail, correspondances, disponibilité temps des clients, prix, etc.), son développement, donc l'adaptation de l'offre, sont techniquement complexes.
- L'offre CGN n'est pas intégrée aux systèmes Mobilis et Unireso.
- L'élasticité du prix des croisières touristiques est importante (voir impact UBS en 2012).
- Le risque de concurrence, principalement sur les lignes de transports publics, existe et augmentera si la CGN ne peut faire face à la demande.
- La **restauration à bord** est soumise à des contraintes très fluctuantes (saisonnalité, météo en haute saison).
- La restauration à bord est sous-traitée à 3 sociétés : LakeGourmet SA, Beau Rivage Lausanne (« Montreux ») et Philippe Chevrier - Le Traiteur à Genève (« Savoie »). Le contrat avec Lake Gourmet SA a été reconduit en 2012 pour une période de 5 ans.
- La qualité des prestations des sous-traitants impacte directement l'image de la CGN.
- Depuis 2002 (début du contrat avec LakeGourmet SA), le chiffre d'affaires de la restauration à bord est passé de 3 à 12 millions.
- Le taux de satisfaction de la clientèle pour la restauration est très élevé (81 % selon l'enquête de satisfaction de 2011).





- Sur 39 **ports** desservis, 8 génèrent 90,3% du trafic annuel.
- La desserte des ports moins fréquentés est un enjeu politique (communes) et commercial (animation des croisières touristiques).
- Le manque de parkings et de gares routières à proximité des ports limite le développement de celles-ci.
- Le degré d'identification du **personnel** à la CGN dépasse la norme (plusieurs générations d'une même famille employées de la CGN par exemple).
- 95% du personnel adhère au syndicat SEV.
- Un dialogue régulier existe entre le syndicat et la direction.
- Le développement de la navigation en toutes saisons et le besoin de collaborateurs permanents qualifiés au chantier tend vers une séparation des postes de navigants et des postes à terre.
- Les compétences spécifiques à la navigation lacustre suisse sont telles qu'elles sont difficiles à trouver sur le marché local. La formation à la navigation est donnée à l'intérieur du groupe, dans le cadre du plan de formation interne, et s'étend sur plusieurs années.
- Charte CGN établie par les collaborateurs : « **Loyauté, compétence, prévenance, efficacité** ».
- La **flotte Belle Epoque** a été construite entre 1904 et 1927.
- La flotte Belle Epoque a été classée monument historique en 2011 et l'arrêté de classement stipule l'obligation de la maintenir en état de naviguer.
- La moitié de la flotte Belle Epoque (4 bateaux) doit encore être rénovée. Parmi ces quatre bateaux, deux sont hors service (« Italie », « Helvétie »).
- Sauf événement exceptionnel (rénovation de « La Suisse »), la capacité de recherche de fonds privés pour financer ces rénovations (ABVL) permet de récolter environ 1 million/an.
- Les **bateaux à hélices** ont entre 5 et 50 ans. A part sur les plus récents, les espaces destinés aux clients sont démodés.
- Les cinq bateaux à hélices les plus récents sont de faible capacité (3 vedettes de 200 places et 2 NAVIBUS® de 120 places).
- L'acquisition des trois derniers bateaux à hélices a été financée par leasing (1 vedette et 2 NAVIBUS®).
- La capacité des bateaux disponibles pour le transport frontalier ne permet plus de faire face au développement de la demande. Pour pallier cette carence, des bateaux à hélices et parfois Belle Epoque inadaptés à ces lignes doivent y être affectés.



- La **sécurité** sur tous les bateaux est contrôlée par l'Office fédéral des transports qui délivre un permis de naviguer pour chaque unité. Elle est également influencée par la réglementation française, voir européenne.
- La CGN investit régulièrement dans la sécurité à bord de ses bateaux (rénovations, achats).
- La CGN innove pour maintenir un haut niveau technique sur tous ses bateaux (GPS, radeaux gonflables Zodiacs, filtres à particules, hélices d'étrave, matériaux composites, etc.).



OPPORTUNITÉS

L'analyse de la situation met en évidence cinq opportunités pour le groupe CGN SA :

1. Une opportunité forte de développement avec la forte croissance de la demande en transports publics sur les traversées actuelles Thonon-Lausanne, Chens (Yvoire)-Nyon et Evian-Lausanne, voire sur d'autres axes à créer.
2. Une opportunité de développement dans le secteur touristique en profitant de la progression régulière des activités de loisirs et du tourisme local et international (marchés émergents, Inde et Asie par exemple) ainsi que des forces (re)constituées pendant les dix dernières années que sont l'horaire, la restauration à bord et la flotte Belle Epoque.
3. Une opportunité de développement dans le secteur des croisières privées, où la demande dépasse l'offre possible actuellement.
4. Une opportunité de développement dans des marchés annexes au transport de personnes, par exemple en valorisant les savoir-faire du chantier naval.
5. Une opportunité d'optimisation de la gouvernance et du fonctionnement du groupe créée par le récent changement de structure et d'actionariat de celui-ci.

Les conseils d'administration du groupe CGN SA veulent saisir ces opportunités en agissant sur les quatre axes stratégiques décrits ci-après.



AXE STRATÉGIQUE 1 : CGN-Mobilité

Il convient de souligner, en préambule, qu'une parfaite collaboration entre la CGN, les cantons, et parmi eux plus spécifiquement le canton de Vaud, et la France, est la condition préalable au développement de cet axe stratégique.

C'est dans le secteur des transports publics, utilisés toute l'année, que la CGN s'est le plus développée au cours des dernières années et que réside le plus fort potentiel de développement du nouveau groupe CGN.

Sans être une fin en soi, une croissance des activités du groupe CGN est nécessaire pour améliorer sa rentabilité : avec plus de passagers, la rentabilité du groupe augmentera (meilleure couverture des frais fixes). L'augmentation de la demande en transports publics sur le lac constitue donc une opportunité pour le groupe CGN.

La décision de concrétiser cette opportunité ne dépend cependant pas du groupe CGN mais des autorités cantonales, en particulier vaudoises, et françaises. En effet, il revient aux pouvoirs publics des deux rives du lac de définir ensemble la politique des transports transfrontaliers, de donner mandat au groupe CGN de la mettre en œuvre et, le groupe CGN n'ayant ni la capacité d'investir dans les bateaux et les infrastructures nécessaires, ni la capacité de financer complètement l'exploitation de lignes de transports publics, de fournir à celui-ci les moyens financiers de concrétiser cette politique.

La CGN a jusqu'ici répondu « avec les moyens du bord » (changement d'affectation de bateaux, modification et ralentissement des horaires) à la croissance rapide de la demande. Désormais, ces palliatifs ne suffisent plus et risquent même de devenir contre productifs (par exemple : réactions d'une partie de la clientèle à la réduction de vitesse sur la ligne Lausanne-Thonon en avril 2013, saturation prochaine de la ligne Lausanne-Evian exploitée avec le « Léman »).

Le groupe CGN va donc devoir, avant 2020, moderniser et adapter offre, accès aux ports, parkings, gares routières, ports et débarcadères, bateaux, horaires, etc. Cette adaptation permettra, en construisant de nouveaux bateaux standardisés, d'en rationaliser l'exploitation et la maintenance.





Une étude devrait avant tout être conduite afin de dimensionner correctement cette modernisation en précisant :

- Si les tendances des dix dernières années en matière de développement économique du bassin lémanique et de besoins de mobilité vont se confirmer.
- Comment les différents investissements en termes de mobilité, CEVA, Léman 2030 (CFF), ligne M3 à Lausanne, optimisation de l'autoroute Genève-Lausanne, éventuelle transchablaisienne Haut-Savoiarde, éventuelle ligne du Tonkin, etc. vont impacter les besoins en lignes régulières sur le lac.
- Le nombre de passagers que l'on peut s'attendre à devoir transporter dans 5, 10, 20 ans.
- Les besoins des clients potentiels à l'avenir.
- Les besoins en personnel et en matériel qu'induirait l'introduction d'un horaire cadencé.
- Les besoins en infrastructures portuaires, dont en particulier les places d'amarrage protégées.
- Les besoins en infrastructures portuaires à terre découlant de l'intensification du trafic (débarcadères, salles d'attente, parkings pour la clientèle).
- Les besoins de maintenance (chantier naval) induits par l'acquisition de nouveaux navires.
- Le risque de voir une concurrence se développer.
- Les contraintes imposées à de nouveaux bateaux, vitesse optimale, bruit, consommation, nombre de navigants, etc.
- Etc.





Les conclusions de cette étude permettront d'établir les cahiers des charges des bateaux et de déterminer leur nombre, de déterminer les infrastructures à construire, et de calculer les plans d'affaires des différentes lignes. Elles permettront également de rechercher des offres indicatives pour la construction de nouveaux bateaux. Elles fourniront aux autorités cantonales et françaises des bases de décision leur permettant de fixer le cadre d'action du groupe CGN et les moyens qu'elles mettront à sa disposition pour concrétiser leurs objectifs.

Pour assurer le trafic jusqu'à ce que cette modernisation de l'offre soit effective (réalisation des bateaux et de l'infrastructure nécessaire), l'exploitation devra se poursuivre avec les bateaux existants. Pour ce faire, deux bateaux à hélices seront rénovés et reconfigurés en version transports publics :

1. « Ville-de-Genève », 2013-14, financement cantonal déjà accordé.
2. « Général-Guisan », lorsque sa motorisation actuelle arrivera en fin de vie en 2015. Ce bateau, construit en 1964, devra être désaffecté s'il n'est pas rénové. Coût de 3 à 4 millions, financement à décider.

SYNTHÈSE

Axe stratégique 1 : CGN-Mobilité (transports publics)

1. En 2013, lancer une étude, en étroite collaboration avec les Cantons et la France, afin de déterminer les besoins en transports publics des vingt prochaines années et les moyens de les satisfaire.
2. En 2014-2015, obtenir des autorités cantonales, principalement vaudoises et françaises, un cadre d'action en matière de transports publics et le financement de sa mise en œuvre.
3. Construire, de 2016 à 2020, les bateaux nécessaires. Le cas échéant, participer aux études et à la construction des infrastructures liées (débarcadères, salles d'attente, ports, parkings, gares routières, etc.)
4. Dans l'intervalle, répondre le mieux possible à la demande en optimisant l'utilisation des bateaux existants et en rénovant en configuration transports publics les bateaux « Ville-de-Genève » et « Général-Guisan ».





AXE STRATÉGIQUE 2 : CGN-Horizons et CGN-Exclusive

CGN-Horizons et CGN-Exclusive sont traités dans le même axe stratégique car ils relèvent généralement des mêmes bateaux et des mêmes équipages.

Le nombre de passagers transportés sur les lignes touristiques et le taux de satisfaction des clients remarquablement élevé ne justifient pas de mesures urgentes. Toutefois, le développement et une uniformisation de la fréquentation, très variable en fonction de la saison, de la météo du jour et du prix du billet, serait souhaitable. De même, l'offre devra être régulièrement adaptée à la demande, par exemple en matière de temps disponible de certaines catégories de clients (étude de l'Office du Tourisme Vaudois de 2012).

Il s'agira donc de poursuivre régulièrement le développement de l'offre, en

- Adaptant les horaires de manière ciblée.
- Optimisant les tarifs.
- Développant le marketing et la promotion, tant localement qu'en Suisse et à l'étranger.

Globalement, la restauration à bord plaît. La sous-traitance de cette prestation à trois sociétés spécialisées génère des redevances importantes et évite au groupe CGN la tâche complexe d'adapter, au jour le jour, l'offre à la demande (variations quotidiennes et importantes des besoins en personnel, du nombre de couverts, des approvisionnements, etc.). Ce domaine n'appelle pas non plus de mesures correctrices urgentes mais devra continuer à être optimisé, en particulier en s'assurant que la qualité soit bonne sur tous les bateaux où les prestations délivrées par les restaurateurs sous-traitants impacte directement l'image de la CGN.

La location de bateaux pour des événements spéciaux génère environ 15 % du chiffre d'affaires annuel du groupe CGN ainsi que des marges positives. Elle est sensible à la conjoncture.

Le développement de ce secteur dépendra de la possibilité de développer l'offre hors de ses limites actuelles qui sont :

- Bateaux partagés avec l'offre touristique, celle-ci étant prioritaire pour respecter l'horaire publié dans l'indicateur officiel.
- Disponibilité des équipages, dont le nombre ne peut être augmenté sans entraîner des sureffectifs non productifs en basse/moyenne saison, donc potentiellement des surcoûts.
- Nécessité d'engager les bateaux de la flotte Belle Epoque à l'horaire pour satisfaire les nombreux donateurs contribuant à leur rénovation.





Une étude pluridisciplinaire à mener en 2014 permettra d'établir un plan d'affaires et de déterminer le potentiel exact de ce segment de marché, et de préciser l'équilibre à trouver entre tourisme et locations en termes de nombre de bateaux voir d'éventuelles constructions neuves, de nombre d'équipages, etc.

La flotte Belle Epoque est un des atouts du Léman et du secteur tourisme de la CGN. Il est donc nécessaire de maintenir et de pérenniser cet avantage en terminant dès que possible la rénovation et la remise en ligne des huit bateaux Belle Epoque, à commencer par l'*Italie* dès 2014. Cette rénovation est d'autant plus nécessaire que l'affectation des bateaux *Ville-de-Genève* et *Général Guisan* aux transports publics va réduire de 20 % le nombre de bateaux actuellement à disposition de CGN-Horizons et CGN-Exclusive.

Le financement de la rénovation et de la maintenance après rénovation (maintien de la valeur recréée) de la flotte Belle Epoque dépasse de loin la capacité d'autofinancement du groupe CGN. La contribution des cantons demeure donc incontournable même si des privés passionnés, regroupés autour de l'ABVL, recherchent et motivent de nombreux donateurs (près de 20'000 donateurs ABVL en 2012).

La planification des rénovations et des besoins financiers en résultant met en évidence un besoin de financement lissé de 5 à 6 millions/an pendant 10 ans, l'ABVL pouvant espérer apporter environ 1 million par année. La planification des rénovations et la certitude que les travaux seront entrepris peuvent motiver de nouveaux donateurs. Une réflexion avec les cantons permettant de déterminer leurs intentions dans ce domaine devra être lancée en 2013 encore.



SYNTHÈSE

Axe stratégique 2 : CGN-Horizons (tourisme) et CGN-Exclusive (locations de bateaux)

1. Poursuivre l'exploitation et l'amélioration continue des deux secteurs.
2. En 2014, préciser par deux études le potentiel, les limites et les moyens nécessaires à leur développement.
3. Etablir, dès 2015 et en collaboration avec les cantons et la France, le plan de mise en œuvre et de financement de ce développement.
4. Mettre à jour pour fin 2013, en collaboration avec les cantons, la planification et le plan de financement de la rénovation et de la maintenance de la flotte Belle Epoque.
5. Lancer la rénovation de l'« Italie » en 2014.



AXE STRATÉGIQUE 3 : CGN-Technique

Priorité à l'interne : La mise en œuvre des axes stratégiques 1 et 2 occupera pendant plusieurs années toute la capacité, voir même plus, du bureau technique et du chantier naval de Bellerive. L'affectation de ressources permanentes ou le recours accru à la sous-traitance, en plus du personnel ne navigant pas en basse saison, sera nécessaire.

Le développement de la vente à l'extérieur du groupe CGN de prestations de CGN-Technique peut avoir deux effets :

1. professionnalisation du secteur entraînant la disparition, au moins partielle, du travail au chantier des navigants pendant la basse saison,
2. structuration permettant de poursuivre l'activité du secteur après la mise en œuvre des axes stratégiques 1 et 2, lorsque la demande interne ralentira.

Dans tous les cas, il ne pourra être considéré que s'il existe une demande suffisante pour assurer le développement d'une force de commercialisation et d'une main d'œuvre permanente. Ce renforcement des structures de CGN-Technique impliquera des coûts supplémentaires jusqu'à ce que le volume d'affaires couvre ces coûts. Il fera donc l'objet, une fois les études prospectives et les plans d'affaires disponibles et si possible dès 2014, d'une concertation et d'un accord avec les cantons.

La CGN a d'ores et déjà lancé une étude sur le potentiel de développement du chantier naval actuel.

SYNTHÈSE

Axe stratégique 3 : CGN-Technique

1. Renforcer les capacités et compétences internes du secteur pour répondre, en premier lieu, aux besoins du groupe.
2. Etudier, en 2013-2014, les possibilités de diversifications du secteur et de gains potentiels, les mettre en œuvre si les plans d'affaires montrent un potentiel d'amélioration de la rentabilité du groupe CGN.





AXE STRATÉGIQUE 4 : GOUVERNANCE, ORGANISATION, FINANCES ET MARKETING

La gouvernance du groupe CGN est complexe et l'équilibre entre les points ci-dessous est délicat :

- réponse commerciale à la demande des passagers,
- planification et mise en œuvre du développement de la société,
- couverture des coûts d'exploitation par les pouvoirs publics commandant les prestations,
- financement de tout investissement par des tiers, trois cantons, des communautés françaises, des privés,
- actionnaires publics détenant les moyens financiers et actionnaires privés,
- modernité de la demande et attachement aux valeurs et à la tradition de la compagnie,
- fonctionnement optimal, valorisant les ressources internes, et évolution de la culture d'entreprise et recherche de l'innovation et de la diversification
- etc.





Pour atteindre et maintenir cet équilibre, la gouvernance du groupe doit tendre vers une clarification des rôles. Cette clarification devra passer par une clarification, par les cantons et par les communautés françaises, du rôle de celles-ci dans le groupe CGN.

1. Les cantons (et les autorités françaises ?) s'accordent sur le cadre qu'ils veulent assigner au groupe CGN (politique de transports publics, soutien au tourisme, financement).
2. Les cantons (et les autorités françaises ?) jouent activement le rôle d'actionnaires.
3. Les administrateurs proposent et formalisent la stratégie. La direction et le personnel sont associés à ces travaux, le second notamment au travers de son représentant dans les conseils d'administration du groupe.
4. Les cantons (et les autorités françaises ?) valident cette stratégie et mettent les moyens nécessaires à disposition du groupe CGN (budgets d'exploitation, plans d'investissements, plans de financement, etc.). Ils concrétisent leurs volontés par la signature de contrats de prestations pluriannuels.
5. Les cantons (et les autorités françaises ?) mènent à bien les processus parlementaires permettant les investissements.
6. La direction met en œuvre la stratégie.
7. Les projets font l'objet de plans d'affaires et de décisions du Conseil d'administration avant d'être lancés. Le cas échéant, les cantons (et les autorités françaises ?) ou les bailleurs de fonds privés sont informés ou consultés.
8. Le conseil d'administration contrôle la mise en œuvre de la stratégie.
9. Les Services de la Mobilité des cantons contrôlent la bonne exécution des prestations commandées.
10. Les résultats obtenus et la performance individuelle sont mesurés.
11. Chaque entité joue pleinement son rôle. Les contacts entre entités respectent ce schéma et favorisent la communication et la confrontation des idées tout en excluant les « courts-circuits ».
12. Les discussions et les décisions font l'objet de procès verbaux et, au besoin, de feuilles de route ou d'objectifs écrits.

L'optimisation de l'organisation des conseils d'administration des sociétés du groupe CGN et du groupe CGN lui-même se poursuivra jusqu'à fin 2013, après une année civile complète d'expériences (collaboration et communication entre les conseils d'administration, nomination de comités représentatifs de tous les actionnaires, etc.).





Le groupe CGN doit disposer d'une certaine autonomie opérationnelle et financière pour se développer. La conclusion de contrats de prestations inspiré du modèle proposé par Genève, déjà appliqué par ce canton, avec chaque canton et avec les communautés riveraines françaises, paraît être le meilleur moyen de mettre en place ce type de gestion. Pour mémoire, ce modèle comprend :

- Un contrat de durée suffisante (une législature, 4-5 ans)
- Une stratégie, des objectifs, un plan d'affaires et un cadre d'action partagés entre les parties au contrat.
- Un financement comprenant une marge pour tenir compte des événements imprévisibles dans un plan d'affaire (évolution de l'environnement économique, aléas de la météo, etc.).
- Un mode de partage du résultat, avec une participation du groupe CGN à d'éventuels bénéfices afin de stimuler sa performance.

D'autres modes de financement pourront être envisagés, comme par exemple le recours au leasing.

Le succès de la mise en œuvre des axes stratégique 1 et surtout 2 (le client CGN-Mobilité est captif alors que le client CGN-Horizons et CGN-Exclusive doit être convaincu de monter à bord) et 3 (il faudra vendre les prestations de CGN-Technique) passera par un renfort de la capacité marketing du groupe CGN. Il va donc s'agir, dès 2013, de chercher à optimiser et à renforcer la structure de ce secteur pour en faire un véritable moteur du changement. Le développement de la marque, initié par l'ancienne CGN et lancé le 22 mars 2013, constitue un exemple de cette nouvelle approche.

L'étude de ce renfort portera en priorité sur :

- Le positionnement du client au centre des préoccupations du groupe.
- La capacité du secteur à identifier et à étudier de nouveaux marchés et leur potentiel.
- La capacité du secteur à développer les produits correspondants.
- La capacité du secteur à gérer et à développer/optimiser l'offre actuelle, les tarifs, les horaires, etc.

Le renforcement des structures marketing impliquera des coûts supplémentaires lors de la phase de mise en place et jusqu'à ce que le volume de nouvelles affaires couvre ces coûts. Il fera donc l'objet, une fois les études prospectives et les plans d'affaires disponibles et si possible dès 2014, d'une concertation et d'un accord avec les cantons.

L'examen de l'organisation opérationnelle de la compagnie n'a pas mis d'autres besoins pressants de modifications en évidence. Quelques adaptations mineures seront entreprises, a priori sans impact sur le nombre d'employés.





Les possibilités d'innovation et de diversification seront étudiées si elles se présentent et si elles peuvent potentiellement contribuer à améliorer la situation financière du groupe CGN. On n'oubliera pas, ce faisant, que le cœur de métier du groupe CGN est le transport de personnes sur le lac.

Il va donc s'agir de conduire, en 2013-2014, les études nécessaires pour déterminer le potentiel d'innovation et de diversification qui pourrait s'offrir au groupe CGN ainsi que les possibilités d'améliorations de la situation financière de celui-ci qu'il pourrait engendrer.



SYNTHÈSE

Axe stratégique 4 : gouvernance, organisation, finances et marketing

1. Améliorer la gouvernance en précisant le rôle de chaque partie prenante et en leur faisant respecter leurs domaines d'action respectifs et les canaux de communication entre eux.
2. Conclure des contrats de prestations avec chaque canton et avec les autorités françaises concernées.
3. Etablir, avec les cantons et, le cas échéant, d'autres bailleurs de fonds, une planification des investissements et des besoins de financement du groupe et obtenir les fonds nécessaires.
4. Faire évoluer la culture d'entreprise, soutenir l'innovation et la diversification.
5. Optimiser le fonctionnement opérationnel courant du groupe.
6. Maximaliser en permanence la couverture des coûts et les taux de remplissage des bateaux.
7. Développer et renforcer le secteur marketing du groupe en fonction des plans d'actions décidés dans les quatre axes stratégiques





Etat de la flotte au 31.10.2017

Désignation	Particularités	Système(s) d'entraînement	Places OFT (totales)	Année de mise en exploitation	Rénovations importantes ou intégrales
La Suisse	Bateau Belle Epoque	Vapeur	850	1910	2009
Simplon	Bateau Belle Epoque	Vapeur	980	1920	2005 partielle
Rhône	Bateau Belle Epoque	Vapeur	850	1927	1969 partielle
Savoie	Bateau Belle Epoque	Vapeur	690	1914	2006
Montreux	Bateau Belle Epoque	Vapeur	560	1904	2001
Lausanne		Diesel	1200	1991	
Léman		Diesel	780	1990	
Henry-Dunant		Diesel	700	1963	2002 partielle
Général-Guisan		Diesel	700	1964	1998 partielle
Ville-de-Genève		Diesel	560	1978	2014
Petits bateaux (Morges, Valais, Lavaux)		Diesel	200	2005-6-8	
Navibus (Genève et Coppet)	Bateaux rapides	Diesel	125	2007	
Col-Vert		Diesel	130	1960	2002 partielle
Vevey	Bateau Belle Epoque	Diesel-Electrique	560	1907	2013
Italie	Bateau Belle Epoque	Diesel-Electrique	560	1908	2016