

*Date de dépôt : 17 décembre 2014*

## **Rapport du Conseil d'Etat**

**au Grand Conseil sur :**

- a) le rapport sur l'exécution de l'offre de prestations de la Société des Mouettes Genevoises Navigation S.A. (SMGN) 2013**
- b) le rapport annuel de gestion de la SMGN pour l'exercice 2013**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

### **I. Introduction**

Le présent rapport se réfère à la troisième année du contrat de prestations 2011-2014 conclu entre l'Etat de Genève et la Société des Mouettes Genevoises Navigation S.A. (SMGN), ratifié par la loi 10753 du 15 avril 2011. Les constats qui sont faits pour l'année 2013 sur le plan de l'offre, sur celui des finances, ainsi que sur les questions managériales et organisationnelles, confirment les importantes améliorations réalisées par l'opérateur depuis 2011. A cet égard, la SMGN poursuit son engagement sur la voie de la professionnalisation et de la modernisation de ses activités.

En date du 17 décembre 2014, le Conseil d'Etat a approuvé le rapport de gestion 2013 de la SMGN, lequel contient les états financiers, le suivi des indicateurs de performance et le rapport sur l'exécution de l'offre de transport. La SMGN a remis à l'Etat ces documents le 22 avril 2014, conformément aux dispositions du contrat de prestations (art. 12).

L'assemblée générale des actionnaires a adopté le 9 avril 2014 les comptes audités de la SMGN au 31 décembre 2013, ainsi que le rapport de gestion.

## II. Faits marquants de l'année 2013

Sur le plan de l'offre, l'année 2013 n'a vu aucune modification de l'offre, l'extension des horaires en soirée entre avril et octobre ayant été maintenue.

Cependant, l'exploitation a été passablement perturbée par la mise en chantier simultanée de deux bateaux (MG1 et MG5), le premier ayant dû subir des travaux plus longs que prévu. Néanmoins, l'exploitation courante a pu être maintenue en tout temps en mettant en place un service en triangle qui consiste à assurer deux lignes (M1 et M2) en un seul trajet.

Par ailleurs, la météo très maussade du printemps 2013 a fortement impacté les activités extérieures ainsi que le tourisme, ce qui se ressent directement dans la fréquentation de la SMGN.

## III. Rapport sur la réalisation de l'offre de transport 2013

Comme exposé précédemment, l'offre 2013 de la SMGN n'a subi aucune modification, aussi bien sur les heures de service que sur les cadences.

Pour rappel, le contrat de prestations 2011-2014 comprend, comme les précédents, des indicateurs de suivi avec des cibles à atteindre et un système de pénalités. Le contrat est considéré comme rempli pour autant que chacune des cibles soit atteinte, c'est-à-dire lorsque le résultat se situe au-dessus ou égal à 95% de la cible. Celle-ci est partiellement atteinte lorsque le résultat se situe entre 80% et 94% de la cible, et non atteinte lorsque qu'il est inférieur ou égal à 79% de la cible. Les cibles peuvent occasionner une pénalité de 25 000 F au maximum si elles sont partiellement atteintes et de 50 000 F au maximum si elles ne sont pas atteintes.

### *Contrôle des indicateurs*

La réalisation des objectifs pour l'année 2013 se présente comme suit :

#### *Offre de transport*

L'offre de transport se mesure en places\*kilomètres (PK). Compte tenu de la marge de tolérance de 5% prévue au contrat de prestations, l'objectif est considéré comme atteint en 2013 avec 97,03% de la cible, par rapport à 97,22% de réalisation en 2012. En effet, certaines courses des lignes M1 et M2 ont dû être fusionnées et exploitées « en triangle », en raison de la sortie hors d'eau simultanée de plusieurs bateaux. Relevons que le contrat de prestations prévoit également dans son article 4 de corriger l'objectif annuel par le nombre de trajets annulés pour cause de mauvais temps, qui ne peuvent être imputés à l'exploitant. Sur l'ensemble de l'année considérée, il s'agit de 184 trajets.

### *Conditions d'exploitation*

Les conditions d'exploitation sont mesurées par le biais d'un objectif de ponctualité et de régularité qui concerne le respect des cadences de dix minutes pour les lignes M1 et M2 et le respect de l'horaire pour les lignes M3 et M4 de fréquence plus basse. Le résultat 2013 montre que l'objectif est atteint avec les quatre lignes, qui se situent entre 97,90% et 99,70% des trajets dans la marge de tolérance admise de, respectivement, quatre et trois minutes par rapport à l'horaire.

### *Fréquentation*

L'indicateur de fréquentation est mesuré en voyages réalisés. Il a été atteint dans la limite des 5%, étant à 97,68% de la cible. En valeur absolue, cela représente 1 373 357 voyages, soit une baisse de 6,29% par rapport à 2012 et de - 11,71% par rapport à 2011. Cet écart s'explique principalement par les mauvaises conditions météorologiques enregistrées au printemps et en automne, la SMGN en étant par nature fort tributaire. Malgré la baisse générale de fréquentation par rapport à 2012, il convient de mentionner que l'extension des horaires en soirée rencontre à nouveau un certain succès (+ 2,31% par rapport à 2012). Cependant, la pointe de fréquentation des horaires étendus se situe sur les mois de juin à septembre, ces derniers concentrant près de 80% de la fréquentation totale de l'horaire étendu d'avril à octobre.

### *La flotte des bateaux*

La flotte de la SMGN est composée de six bateaux, trois en bois, deux en composite et un en acier.

L'année 2013 a été difficile puisque, en plus de la mise hors service prolongée de la MG1 bois suite à la suspension de son homologation par l'OFT, la MG5 bois a été mise en rénovation. Ainsi, la rénovation complète de la MG8 en bois a dû être reportée en 2014 puisqu'elle a dû suppléer la mise hors d'eau forcée de la MG1. Fin avril 2013, l'OFT a autorisé la MG1 à naviguer à nouveau et a signifié que ce bateau n'était pas dans l'obligation d'appliquer l'ordonnance relative aux normes anti-bruit, étant donné l'impossibilité technique de procéder aux travaux nécessaires. Elle a repris son service au 1<sup>er</sup> août 2013. Le planning des rénovations s'est trouvé ainsi décalé dans le temps de plus d'un an, la SMGN ayant assumé dans cet intervalle un risque important de rupture d'exploitation, auquel elle a rendu le département attentif.

Ces événements mettent en évidence la situation de plus en plus délicate des trois bateaux en bois, qui ne peuvent plus être mis aux normes modernes

d'exploitation demandées par l'OFT, notamment sur le plan de la sécurité, et dont les besoins d'entretien et de rénovations majeures sont devenus plus rapprochés et plus importants avec le temps. Le renouvellement de la flotte des bateaux en bois a été abordé dans le cadre du prochain contrat de prestations 2015-2018. Les études de développement de ces nouveaux bateaux devront débuter en 2015-2016 afin que la SMGN soit prête, dans le courant du deuxième semestre 2018, à procéder à l'adjudication des travaux pour que ceux-ci démarrent en 2019.

#### **IV. Rapport annuel de gestion de l'entreprise et comptes de la SMGN pour l'exercice 2013**

L'année 2013 s'est achevée avec un bénéfice après subvention de 260 248 F. Le budget 2013 du plan financier pluriannuel (PFP) prévoyait un résultat au seuil de rentabilité (ni bénéfice ni perte). Le déficit avant subvention s'est établi à 2 377 684 F, inférieur de 270 904 F à celui du budget 2013. La subvention de 2 648 588 F perçue en 2013 de l'Etat était proche de la subvention de 2012 (+ 34 013 F).

Le contrat de prestations 2011-2014 prévoit, en son article 13, la restitution par la SMGN à l'Etat de la moitié du résultat cumulé des quatre années, au cas où celui-ci est bénéficiaire. A fin 2013, la part devant revenir à l'Etat s'élève à 297 115 F.

##### ***Analyse des comptes 2013 par rapport au budget 2013***

###### ***Produits***

Le total des recettes se monte à 1 087 854 F, soit 0,4% au-dessus du budget 2013.

Les produits de transport voyageurs ont atteint 945 089 F (+ 0,2% par rapport au budget) pour représenter près de 87% des produits. S'ajoutent à ce montant les indemnités versées par l'Etat pour perte de recette induite par la communauté tarifaire intégrale (102 775 F), la participation de l'Etat aux frais de gestion UNIRESO (2 640 F) et les recettes diverses propres à la SMGN pour 37 350 F (35 000 F dans le budget 2013).

###### ***Charges d'exploitation et de gestion***

L'ensemble des charges d'exploitation et de gestion totalisent 3 465 538 F, en dessous du budget 2013 pour 266 636 F (- 7,1%). La quasi-totalité du bénéfice réalisé en 2013 a pour origine cet écart, les revenus de transports et la subvention de l'Etat se situant par ailleurs très près du budget.

Les charges d'exploitation de 2 509 472 F sont supérieures au budget (+ 117 801 F, soit + 4,9%). Par contre les charges de gestion de 956 066 F sont nettement inférieures au budget (- 384 437 F, soit - 28,7%).

Au niveau de l'exploitation, deux postes de charges sont inférieurs au budget 2013. En premier lieu, les salaires et charges sociales se montent à 1 697 463 F et sont inférieurs de 67 944 F (- 3,8%) au budget 2013. L'effectif moyen des pilotes a été proche de 14 équivalents temps-plein en 2013, contre 15 prévus au budget 2013. En second lieu, les dépenses en carburant (23 458 F) ont été fortement en-deçà du budget (- 32 542 F, soit -58,1%). En effet, ce poste a été budgété en estimant les achats de gasoil sans prendre en compte la détaxe accordée par les douanes, ni les reventes de carburant à la société *Swissboat* qui sont dans les faits comptabilisées au crédit de ce compte de charges.

En revanche, trois types de charges d'exploitation ont été supérieurs au budget et ont entraîné le dépassement constaté des charges d'exploitation sur le budget :

- entretien des bateaux (total : 289 889 F) : à l'instar des exercices précédents, les frais d'entretien ont été sous-estimés au budget (+ 74 539 F, soit + 34,6%);
- frais de formation (total : 68 137 F) : ce poste est principalement constitué d'heures de formation pour les nouveaux pilotes et de formation continue des pilotes (552,68 heures à 120 F hors taxes, soit 66 322 F). Ces formations sont facturées avec la TVA par la société *Swissboat* qui emploie un formateur reconnu par l'OFT. Suite à l'échec d'une candidate, la SMGN a dû entamer une nouvelle formation de pilote dès le mois d'août (+ 34 137 F, + 100,4%);
- entretien débarcadères et véhicules (total : 49 462 F) : les dépenses ont été supérieures au budget en raison de déprédations commises sur les débarcadères, notamment des bris de glace, ainsi que d'une remise en état plus importante que prévu du camion de la SMGN en vue de la visite technique (+ 14 462 F, + 41,3%).

Les charges d'exploitation diverses sont à 200 877 F : comme en 2012, et en accord avec l'Etat, la SMGN a eu recours à des agents de sécurité pendant les sept mois d'extension horaire en soirée pour un coût de 111 538 F. Ces frais ont été budgétés à 130 000 F sous *honoraires* dans les charges de gestion, bien que cette dépense appartienne à l'exploitation. En reclassifiant le budget de surveillance dans ce poste, les charges d'exploitation diverses sont au-dessous du budget (- 32 123 F).

Les charges de gestion dans les comptes 2013 révèlent les écarts suivants avec le budget 2013 :

- salaires et charges sociales (total de 490 512 F) : - 146 651 F (soit - 23,0%) en raison d'une vacance de poste de directeur des ressources humaines;
- honoraires (total de 153 538 F) : - 41 763 F, si l'on retire du budget les 130 000 F de frais de surveillance qui relèvent de l'exploitation. Cet écart vient principalement des frais d'audit et de comptabilité;
- intérêts (total de 3 404 F) : le flux de trésorerie d'exploitation positif en 2013 a permis le remboursement de la dette de 420 800 F auprès du Crédit Suisse le 2 avril 2013, réduisant la charge d'intérêts (- 15 596 F);
- diverses charges et frais tels que assurances (- 8 054 F), Services industriels (- 7 954 F), imprimerie (- 7 957 F), publicité (- 5 000 F), fournitures de bureau (- 4 924 F), déplacements (- 3 665 F), divers (- 43 643 F) et autres sont inférieurs de 88 381 F par rapport au budget;
- une charge d'impôts et taxes supérieure de 37 954 F (+ 210,9%) due à l'impôt sur le bénéfice réalisé en 2013.

### ***Analyse des comptes 2013 par rapport aux comptes 2012***

#### ***Produits***

Les recettes de transport de la SMGM correspondent à la part des produits de transports totaux encaissée par UNIRESO et reversée à la SMGN selon une clef de répartition de 0,66%. Cette dernière étant fixe pour toute la période du PFP 2011-2014, les recettes perçues par la SMGN suivent donc la progression des ventes UNIRESO dans leur ensemble. Ceci explique que les recettes de la SMGN aient augmenté de 43 691 F (+ 4,9%), en conformité avec la progression d'UNIRESO, malgré une baisse des passagers transportés par la SMGN en 2013.

Les recettes relatives aux abonnements CFF et les commissions de location de la barque *Neptune* ont été moins importantes en 2013, entraînant la baisse des recettes diverses en 2013 (- 28%). Une participation exceptionnelle aux bénéfices de la police d'assurance RC avait également été perçue en 2012, participation qui ne s'est pas renouvelée en 2013. Ces éléments tempèrent légèrement l'augmentation du total des recettes (+ 33 458 F ou + 3,2%).

### *Charges d'exploitation et de gestion*

Le total des charges est passé de 3 352 384 F pour 2012 à 3 465 538 F pour 2013 : une augmentation de 113 154 F (+ 3,4%) qui vient des charges d'exploitation pour 89 602 F (+ 3,7%) et des charges de gestion pour 23 552 F (+ 2,5%).

Les différences les plus sensibles se situent dans les charges par nature suivantes :

- les salaires et charges sociales sont en hausse de + 74 113 F, soit + 3,5% (exploitation : + 61 885 F, soit + 3,8% et administration + 12 228 F, soit + 2,6%). L'équipe d'exploitation comptait en moyenne sur l'année (en Equivalent Temps Plein – ETP) : 14,4 pilotes, 3 mécaniciens, 3 personnes au guichet/tour de contrôle. Cependant la hausse de 3,8% par rapport à 2012 est supérieure à l'augmentation salariale prévue dans la CCT. Deux raisons expliquent cet écart. D'une part, le remplacement des trois pilotes ayant quitté la SMGN au cours du premier semestre 2012 n'a pu intervenir qu'au cours du deuxième semestre 2012, réduisant la masse salariale de 2012. A l'inverse, en 2013, l'équipe d'exploitation est restée relativement stable. D'autre part, deux apprentis-pilotes ont été engagés en 2013; l'effectif de l'équipe de gestion est aussi resté stable par rapport à 2012. Il se compose du directeur (0,8 ETP), d'une directrice administrative (0,8 ETP) et de deux assistantes (2 ETP);
- la formation est en hausse de + 21 808 F (+ 47,1%). L'explication fournie ci-dessus sous Analyse des comptes 2013 par rapport au budget 2013 s'applique aussi pour le surcoût par rapport à 2012;
- les frais d'habillement ont augmenté de + 19 861 F suite à la confection de nouveaux vêtements pour l'équipe affectée à l'exploitation. La SMGN ne tenant pas un inventaire comptable des habits, la totalité de ces coûts est passée en charge;
- les impôts, taxes et divers augmentent de + 42 398 F (+ 313%) en raison de l'impôt sur le bénéfice 2013 (50 778 F);
- les honoraires ont diminué de - 17,3% par rapport à 2012 (-32 218 F), principalement en raison de la baisse des frais de comptabilité et de révision (- 40%);
- une baisse relative de 5,6% des frais d'entretien des bateaux par rapport à 2012 (- 17 203 F pour un total de 289 889 F en 2013).

Le compte de charge *TVA non récupérée* est proche de 2012, à 52 834 F. La SMGN facturant la TVA sur ses recettes uniquement, elle paie plus de TVA sur ses achats qu'elle ne peut en récupérer. Le solde de TVA prépayée qui ne peut être déduit de la TVA facturée constitue donc une charge pour la SMGN.

L'augmentation légèrement supérieure des charges par rapport aux recettes donne un résultat avant subvention un peu plus déficitaire qu'en 2012 : - 2 377 684 F, soit + 3,5%.

#### *Garantie de recettes*

Le contrat de prestations prévoit une garantie par l'Etat de parts minimales de recettes UNIRESO (nettes) à recevoir par la SMGN. Ces minimas sont fixés en francs et par année dans le PFP.

Par contre, dans le cas où les recettes nettes de frais et effectivement reçues d'UNIRESO sont supérieures au minimum garanti pour l'année, la SMGN rembourse à l'Etat la différence. Cela a été le cas en 2013 : la SMGN doit à l'Etat la somme de 10 656 F, ce qui réduit d'autant le résultat de l'exercice.

#### *Trésorerie et bilan*

Le flux de fonds de la SMGN provenant de l'exploitation (subventions comprises) est positif. Le montant assez modeste des investissements consentis en 2013 (14 754 F), qui représente une fraction de la charge d'amortissement passée pour cette année (123 451 F), a également contribué à épargner des liquidités.

Par contre les débiteurs à l'actif du bilan comprennent 64 663 F d'acomptes payés en trop pour la prévoyance professionnelle et les acomptes payés à la SUVA relatifs à la prime 2014 (47 805 F).

Les immobilisations corporelles (910 700 F) et financières (27 200 F) sont les premiers postes de l'actif, suivies par les liquidités (528 286 F, en recul de 44 596 F par rapport à 2012).

L'emprunt auprès de Crédit Suisse (420 800 F) a été entièrement remboursé. L'élément le plus important dans les fonds étranger est désormais la part de subvention non dépensée des trois premières années du PFP 2011-2014.

Les fonds propres augmentent en raison du bénéfice de la période. Il n'y a pas eu de paiement de dividende et le capital-actions demeure inchangé. A 884 715 F au 31 décembre 2013, les fonds propres représentaient près de 64% du total du bilan, ce qui témoigne d'une saine santé financière.



### *Indicateurs financiers*

Le taux de couverture globale, qui mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses charges par ses recettes (total des produits hors subvention de l'Etat / total des charges) est à 31,39%. L'objectif inscrit au contrat de prestations 2011-2014, fixé pour 2013 à 29,03%, est atteint.

Le deuxième indicateur financier mesure le coût de l'offre. Il s'exprime en francs en divisant le total des charges de l'année par l'indicateur Place Kilomètre (PK). Il est de 0,476 F, soit un coût moindre par rapport au contrat de prestations pour 2013 (plafond fixé à 0,497 F).

### *Distribution du résultat annuel*

L'article 13 du contrat de prestations stipule que 50% du résultat est restituable à l'Etat. Cette restitution est payable à l'échéance du contrat et se calcule sur l'ensemble des quatre années de celui-ci. Les trois premières années (2011, 2012 et 2013) ont toutes été bénéficiaires et le solde à rembourser figurant au bilan de la SMGN au 31 décembre 2013 se monte à 297 115 F. Ce solde correspond bien aux résultats des exercices précités. Le montant définitif à percevoir par l'Etat sera connu à l'issue de l'exercice 2014.

Une perte en 2014 viendrait réduire la part de subvention à restituer à l'Etat. Au moment de la rédaction de ce rapport, l'exercice 2014 n'est pas terminé. Cependant, la direction de la SMGN prévoit un exercice 2014 bénéficiaire.

Les autres 50% du résultat annuel sont portés aux fonds propres de la SMGN dans un compte de réserve spécifique appelé « Part de subvention non dépensée ». A l'échéance du contrat, le 31 décembre 2014, la SMGN transférera le solde de ce compte dans le bénéfice reporté et les réserves légales figurant dans ses fonds propres.

## **V. Conclusion et perspectives**

L'exercice 2013 a été difficile pour la SMGN en raison de l'indisponibilité de plusieurs bateaux et des mauvaises conditions météorologiques.

La SMGN a néanmoins réussi à contenir les retards d'exploitation et la baisse de l'offre de transports à des niveaux raisonnables et dans les fourchettes de tolérance du contrat de prestations.

Une offre pour un système de comptage fiable et d'information passagers a été retenue en 2014. L'investissement devrait être réalisé en 2015.

La saine situation financière de la SMGN devrait continuer en 2014 et lui permettre de maintenir les actifs corporels existants à un niveau suffisant pour une bonne exploitation en attendant de nouvelles unités, voire de financer certains investissements au-delà de 2014 sans aide de l'Etat, à l'exception du renouvellement de sa flotte.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte du présent rapport.

#### AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :  
Anja WYDEN GUELPA

Le président :  
François LONGCHAMP

#### Annexes :

- 1. Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels de l'exercice 2013 de la SMGN*
- 2. Rapport de gestion et de réalisation de l'offre 2013 de la SMGN*



**Global Audit Services SA,**  
Genève

**SMGN SOCIETE DES MOUETTES  
GENEVOISES NAVIGATION SA**

**GENEVE**

**RAPPORT DE L'ORGANE DE REVISION  
CONTROLE ORDINAIRE**

**SUR LES COMPTES ANNUELS  
DE L'EXERCICE 2013**



Global Audit Services SA,  
Genève

Rapport de l'organe de révision  
à l'Assemblée générale des actionnaires de  
**SMGN SOCIETE DES MOUETTES GENEVOISES**  
**NAVIGATION SA, Genève**

Genève, le 31 mars 2014

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de SMGN Société des Mouettes Genevoises Navigation SA, Genève comprenant le bilan, le compte de profits et pertes, l'annexe et le suivi des indicateurs de performance 2013 pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses (NAS). Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013 sont conformes à la loi suisse et aux statuts, au contrat de prestations ainsi qu'aux directives étatiques et au référentiel Swiss GAAP RPC.

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

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 des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous avons finalement, sur demande du Conseil d'administration de la SMGN, vérifié de quelle manière les indicateurs de performance étaient obtenus et pouvons confirmer qu'ils sont correctement établis.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

**Global Audit Services SA**

  
Alain Gimmi  
Expert réviseur agréé  
Réviseur responsable

  
Rose-Mary Garcia Cabrini  
Expert réviseur agréée



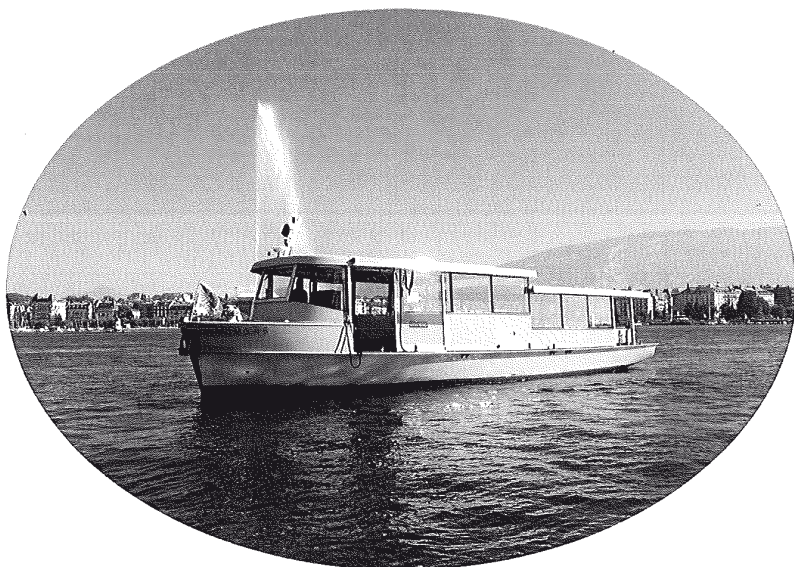
Quai du Mont-Blanc 8 - 1201 Genève (Suisse)  
Téléphone 022 732 29 44 - Fax 022 732 12 30

SERVICES RÉGULIERS CONCESSIONNÉS

## Rapport de gestion de la Direction

---

2013





## Introduction

2013 a été une année charnière, entre les nombreux changements intervenus en 2012 tant au niveau de la gestion que de l'exploitation, et 2014, dernière année de notre contrat de prestations avec l'Etat de Genève.

Pour rappel, en 2012, nous avons mis en place de nouveaux horaires et des nouveaux outils de gestion.

En 2013, notre service a été plus qu'éprouvé ensuite de la mise en chantier de deux de nos bateaux et des extensions d'horaires, les bateaux restants nécessitant davantage d'entretien courant.

De plus, une situation météorologique plutôt défavorable a péjoré notre fréquentation, en particulier durant les six premiers mois.

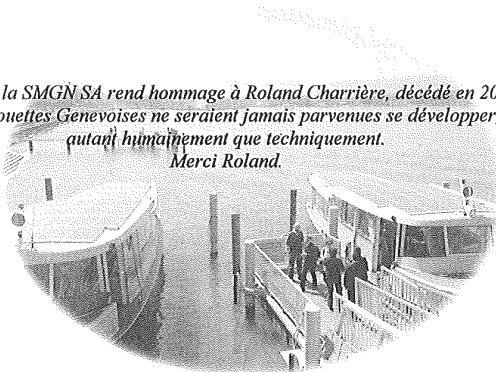
Ajouté à la baisse générale du tourisme à Genève, le nombre de passagers transportés sur nos Mouettes a nécessairement chuté et le recul accumulé en début de saison n'a jamais pu être rattrapé au long de l'année.

Toutefois, malgré cette conjoncture morose et ces complications de notre exploitation, nous avons tout mis en œuvre pour offrir un meilleur service aux passagers.

Enfin, nous avons continué à suivre notre ligne de conduite, dans l'optique d'optimiser notre gestion de l'exploitation et du développement de la Société.

Ce rapport relate notre activité en 2013, des problèmes que nous avons rencontrés aux solutions que nous avons concrétisées, en passant par les projets et orientations qui motivent notre équipe pour l'avenir.

*Toute l'équipe de la SMGN SA rend hommage à Roland Charrière, décédé en 2013, sans qui les Mouettes Genevoises ne seraient jamais parvenues se développer, autant humainement que techniquement.  
Merci Roland.*





# SOMMAIRE

## Rapport de gestion de la Direction 2013

<b>I. <u>Gestion</u></b> .....	4
1. <i>Indicateurs de performances</i> .....	4
a) <i>Fréquentation</i> .....	4
b) <i>Conditions d'exploitation, Offre de transport, Maîtrise financière</i> .....	7
2. <i>Environnement comptable</i> .....	8
3. <i>Analyse des comptes 2013 et comparaison avec le budget</i> .....	8
a) <i>Charges d'exploitation</i> .....	8
b) <i>Charges de gestion</i> .....	10
<b>II. <u>Exploitation</u></b> .....	11
1. <i>Effectif</i> .....	11
2. <i>Collaboration avec le SEV</i> .....	12
3. <i>Exploitation courante et Service</i> .....	13
4. <i>Plaintes</i> .....	13
5. <i>Flotte / Entretien des bateaux</i> .....	13
6. <i>Locaux</i> .....	14
7. <i>Divers</i> .....	14
<b>III. <u>Et demain, pour les Mouettes ?</u></b> .....	16

### Annexes :

**Matrice et analyses des risques**  
**Suivi des indicateurs de performance**  
**Rapport de gestion du Conseil d'administration**  
**Bilan et comptes de pertes et profits**





## I. Gestion

### 1. Indicateurs de performances

#### a) Fréquentation

La diminution générale de notre fréquentation en 2013 s'explique par la baisse de la fréquentation touristique durant le premier semestre et les perturbations de notre service régulier.

#### Baisse de la fréquentation touristique à Genève

En 2013, notre fréquentation a baissé de 6,29%. Cette baisse de passagers transportés est la conséquence d'une mauvaise météo et d'une évolution conjoncturelle hésitante à Genève.

Nous sommes réellement tributaires des conditions météorologiques. Or, comme en attestent les extraits d'articles parus dans la « Tribune de Genève » reproduits ci-après, les six premiers mois de l'année ont été particulièrement maussades. En outre, notre service a été fortement perturbé durant le mois de novembre par une forte bise (huit jours de perturbations, fermetures et fermetures partielles de nos lignes) et par un important brouillard récurrent en décembre (quatre jours de perturbations).

De plus, parallèlement à notre activité de transport public régulier, notre société est un puissant attrait touristique de Genève. Malheureusement, le tourisme s'est peu développé à Genève en 2013, ce qui a négativement influencé la fréquentation de nos bateaux.

Le tableau récapitulatif de fréquentation ci-dessous démontre que la baisse de fréquentation la plus marquée est intervenue durant les mois de mars, mai, juin et novembre. Comme nous le verrons plus tard, la chute de fréquentation due aux mauvaises conditions météorologiques des six premiers mois de l'année n'a pas pu être compensée sur le reste de l'année.

Statistiques Communauté tarifaire 2013

Année 2013	Molard (M1)				Rade (M2)				M3		M4		Total des 4 lignes	Comparaison 2013 / 2012
	Aller	Retour	ext A/R	Total	Aller	Retour	ext A/R	Total	Aller-retour	ext A/R	Aller-retour	ext A/R		
Janvier	13718	10102		23'820	14692	10869		25'561	6'497		7'571		63'449	-5,86%
Février	13030	10341		23'371	13061	10877		23'938	5'450		6'422		59'181	-5,51%
Mars	15871	12310		28'181	16320	12789		29'109	8'185		9'740		75'215	-12,61%
Avril	20693	17447	2443	40'583	22865	19019	3389	45'273	12'466	614	14'692	379	114'007	15,06%
Mai	22917	19865	3060	45'842	21024	16991	3341	41'356	12'228	877	13'040	670	114'013	-21,00%
Juin	34548	30578	6364	71'490	17589	15009	3724	36'322	18'150	1'516	21'131	1'489	150'098	-14,14%
Juillet	35075	31099	10153	76'327	37672	32292	10554	80'518	24'125	3'005	25'742	2'684	212'401	1,81%
Août	37282	32090	8242	77'614	40664	32264	10158	83'086	25'051	3'007	24'534	2'698	215'990	-3,18%
Septembre	25904	20688	3169	49'761	27688	21877	4005	53'570	13'725	885	17'278	666	135'885	6,64%
Octobre	22926	17564	2155	42'645	22294	16783	1918	40'995	10'710	328	12'091	172	106'941	0,35%
Novembre	13755	9954	165	23'874	14979	11020	292	26'291	4'814	26	5'191	10	60'206	-14,64%
Décembre	16109	11567		27'676	15797	10326		26'123	6'048		6'124		65'971	-4,89%
<b>Total</b>	<b>271'828</b>	<b>223'605</b>	<b>35'751</b>	<b>495'433</b>	<b>264'645</b>	<b>210'116</b>	<b>37'381</b>	<b>474'761</b>	<b>147'449</b>	<b>10'258</b>	<b>163'556</b>	<b>8'768</b>	<b>1'373'957</b>	<b>-6,29%</b>



### Avril a enregistré des températures en dents de scie

Le mois d'avril a été légèrement plus chaud que la norme observée entre 1981 et 2010. Mais il a été riche en précipitations sur la plupart des régions, surtout en Haut-Vallais et au sud des Alpes.



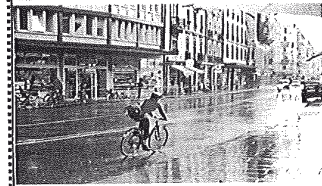
Les précipitations ont été plus élevées que la normale sur la plupart des régions.

**Articles en relation**  
- **Normes** - **Précipitations** - **Température**  
- **Normes** - **Précipitations** - **Température**  
- **Normes** - **Précipitations** - **Température**

**Météo**  
- **Précipitations** - **Température**

### De la pluie, encore de la pluie... dimanche un peu mieux

Les prévisions météorologiques sont maussades pour ce vendredi. Retour du soleil dès samedi après-midi, mais pas pour longtemps.



Page Facebook

### Précipitations et températures

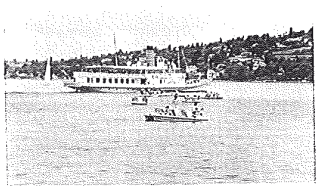
La perturbation qui a engendré l'orage de jeudi sur la région genevoise a été plus active. Elle se sera donc tout de la journée de vendredi et de samedi encore sur la grande et petite Genève. En ce qui concerne les températures, elles resteront en dessous de la normale, mais avec de nombreuses averses. On fera un peu plus frais, entre une perturbation, admettent les Météo et Climat, de MétéoSuisse. Cependant, la perturbation va se décaler à partir de la nuit, mais il fera encore d'averse à la pluie, notamment le soir, avec peut-être un coup de tonnerre, mais pas un si fort que jeudi. La nuit à une température de 10°C qui s'élève mal. La situation de la nuit sera plus fraîche, avec une température de 10°C.

### La météo va être

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

### Météo: les professionnels du lac font grise mine

Pour les chantiers navals et les loueurs de bateaux, la saison n'a toujours pas démarré.



Les loueurs de bateaux ont pas de clients pour le moment. Photo: Pascal Baudouin

Les professionnels du lac sont déçus. Le temps n'a pas permis de commencer la saison en plein. C'est dommage, mais les loueurs de bateaux ont pas de clients pour le moment. Photo: Pascal Baudouin

**Partager & Commenter**  
1 10 2 2

**Champions League**  
les souvenirs et pronostics de Chapuisat Sports, page 10

**Les vignerons genevois vous accueillent dans leurs caves**  
Notre supplément

## Tribune de Genève

Le média genevois. Depuis 1979 | www.tdg.ch

## Pluie d'annulations

Hiver morne pour l'hôtellerie genevoise. Mal cantonné

Les précipitations et le froid provoquent des reports de manifestations. Quant aux organisateurs qui bravent les mauvais temps, ils enregistrent des chutes de fréquentation.

Pages 2 et 3

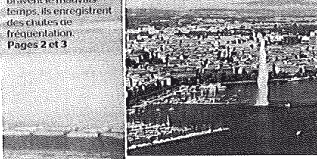


Photo: Michel Perret (Afp/Photo)

### Météo

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.

Le vendredi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le samedi sera une journée de pluie et de tonnerre. Le dimanche sera une journée de pluie et de tonnerre.



### ***Perturbations de notre service régulier***

L'année 2013 a été une année réellement éprouvante pour toute l'équipe de la SMGN au niveau de l'exploitation courante. En effet, comme nous en avons déjà averti le Département de l'Intérieur, de la Mobilité et de l'Environnement en cours d'année, notre service régulier a connu des difficultés du fait d'un retard global de l'entretien des bateaux, indépendant de notre volonté.

Ainsi, notre planning entretien enregistre un retard de plus d'un an suite à un assainissement plus long que prévu d'un de nos bateaux traditionnels et la mise en chantier d'un deuxième bateau. Parallèlement à cela, les bateaux navigants sont de plus en plus exploités et nécessitent de ce fait un entretien courant de plus en plus fréquent.

Afin d'assurer l'entretien courant des bateaux navigants, et compte tenu de l'absence d'un bateau de réserve ou « secours », nous avons été obligés de bouleverser notre service régulier de janvier à début août. Ces perturbations de service consistent à assurer deux lignes (M1+M2) en un seul trajet. Nous appelons ceci « le service en triangle », puisque le bateau assure la ligne M1 des Pâquis jusqu'au Molard (M1), puis assure une liaison directe Molard-Eaux-Vives et enfin Eaux-Vives-Pâquis (M2). La cadence des trajets passe alors de dix à quinze minutes.

Pour la bonne forme, nous confirmons que selon nos procédures internes et dans le respect du Contrat de prestations, dès qu'une perturbation de service est confirmée, une news est rédigée sur notre site web et des affiches sont posées sur chaque débarcadère concerné afin d'informer tous nos usagers. De même, le standard téléphonique Unireso est averti.

### ***Evolution de la fréquentation sur la part soir***

La fréquentation sur la part soir correspond aux passagers embarqués durant les horaires d'extension, soit de 19h30 à 21h00 pendant les mois d'avril à octobre. Les données de 2013 peuvent être comparées avec celles de 2012, puisque nous avons déjà assuré le même service sur une période identique.

Malheureusement, comme nous l'avons déjà constaté, nous sommes dépendants des conditions météorologiques. Ainsi, la fréquentation sur la part soir a suivi indéniablement la tendance de la fréquentation générale durant les mois où nous étions en baisse à cause de la pluie, du froid et du vent. Nous ne sommes pas parvenus à rattraper ou compenser cette baisse de la fréquentation sur la part soir par les seuls mois réellement d'été, à savoir juillet, août et éventuellement septembre.

Le tableau ci-après récapitule les données de la fréquentation des Mouettes Genevoises durant les horaires d'extension de service.



Comparaison fréquentation part solr SMGN SA entre 2012 et 2013

	2012	2013	Comparaison 2013/2012
	Fréquentation durant les horaires d'extension 19h30-21h00 (toutes lignes confondues)	Fréquentation durant les horaires d'extension 19h30-21h00 (toutes lignes confondues)	
Avril	4391	6325	36.75%
Mai	10911	7948	-27.16% (Mauvaise météo)
Juin	16675	13093	-21.48% (Mauvaise météo)
Juillet	21924	26396	20.40%
Août	23787	24105	1.34%
Septembre	7010	8725	24.47%
Octobre	4296	4573	6.45%
<i>(en nombre de passagers)</i>			
<b>TOTAL</b>	<b>89594</b>	<b>91665</b>	<b>Evolution Totale sur les 7 mois 2.31%</b>

Cela étant exposé, nous restons confiants et persuadés que cette nouvelle composante de notre service est devenue une part déterminante de notre offre. Les extensions d'horaires représentent un réel succès pour notre exploitation. Nous y avons enregistré une augmentation de 2.31%, alors même que la fréquentation générale a baissé de 6.29% par rapport à 2012. Les usagers ont désormais pris leurs habitudes en utilisant ce nouveau service, qui complète notre offre d'une manière plutôt conviviale.

*b) Conditions d'Exploitation, Offre de transport, Maîtrise financière*

Nous pouvons constater que tous les objectifs ont été atteints :

M1 : 97.90% (Pourcentage de chaque course ayant un écart  $\leq$  à 4 minutes /cible à 95%)

M2 : 98.49% (Pourcentage de chaque course ayant un écart  $\leq$  à 4 minutes /cible à 95%)

M3 : 99.47% (Pourcentage de chaque course ayant un retard  $\leq$  à 3 minutes/cible 95%)

M4 : 99.70% (Pourcentage de chaque course ayant un retard  $\leq$  à 3 minutes/cible 95%)

Ces résultats restent très stables par rapport aux années précédentes.

Offre de Transport / Places/Km :

Objectif atteint à 97.03%

(Kilomètres commerciaux parcourus selon capacité des bateaux / cible à 95%)

Maîtrise financière / Taux de couverture :

Total produits / Total charges

1'087'854 / (2'509'472 + 956'066) = 31.39 % (cible à 29.03%)

L'objectif est atteint à + 8.13%

Maîtrise financière / Coût Places/Km :

Objectif atteint à 4.41% de la valeur cible

(Mesure en CHF de l'ensemble des charges par rapport aux places kilomètres / cible à 95%)



## 2. Environnement comptable

Notre gestion de la comptabilité interne s'est poursuivie de façon tout à fait autonome, comme nous l'avions déjà confirmé dans notre rapport 2012.

Parallèlement, notre système de contrôle interne et son manuel sont régulièrement mis à jour.

L'audit de l'Inspection Cantonale des Finances, le contrôle général de notre exploitation par l'Office Fédéral des Transports et le contrôle annuel par notre organe de révision, GAS Global Audit Services SA, nous ont permis d'améliorer certains processus internes et d'actualiser encore plus efficacement notre manuel de Système de Contrôle Interne.

## 3. Analyse des comptes 2013 et comparaison avec le budget

Les comptes de l'exercice 2013 au 31 décembre 2013 sont bénéficiaires à hauteur de CHF 260'248.17. Après restitution de 50% du bénéfice à l'Etat de Genève, le résultat final net s'élève à CHF 130'924.09.

Aucune provision n'a été constituée pendant l'exercice.

Ce résultat nettement positif s'inscrit dans la tendance de l'année dernière, ce qui traduit une stabilisation de notre situation générale. Les principales économies réalisées portent sur les honoraires, les salaires de la gestion. A ces économies des charges de gestion s'ajoutent des postes de mieux en mieux tenus, à l'instar de l'entretien des bateaux.

La trésorerie positive, conséquence du cumul de plusieurs années d'amortissements non décaissés, nous permettra de restituer d'éventuels bénéfices au terme du contrat de prestations 2011-2014.

Enfin, pour rappel, les recettes diverses de la société proviennent des ventes de BD SMGN, des rétrocessions sur les ventes des abonnements généraux CFF selon la clé de répartition ainsi que des recettes de vente d'électricité (grâce à nos installations photovoltaïques), et enfin des commissions sur locations de la barque Neptune.

### a) Charges d'exploitation

#### **Salaires**

Nous observons une évolution normale par rapport à 2012, suivant l'évolution contractuelle de la CCT de 2% par année d'ancienneté. En outre, une économie de poste par rapport au budget, équivalent à un temps-plein pilote, a été réalisée parce qu'il nous manquait un pilote par rapport à l'effectif normal.



### *Formation*

Deux raisons expliquent le dépassement du budget. Premièrement, nous avons rencontré des problèmes lors des deux derniers recrutements et avons dû faire face à des situations extraordinaires liées à des candidats qui ont dû cesser leur formation pour des raisons médicales notamment. Deuxièmement, les exigences de l'OFT deviennent progressivement plus rigoureuses, ce qui provoque d'office une sélection plus restrictive des candidats au niveau de leurs aptitudes.

### *Entretien des bateaux*

Ce poste a presque été tenu, compte tenu du dépassement d'environ CHF 74'000.--.

Le poste représente tout de même une baisse des coûts de 5% par rapport à 2012, dont une réduction des frais d'ateliers de 20%.

Nous prévoyons une stabilisation du poste pour 2014 dans la mesure où aucune réparation imprévue ne serait à effectuer. En effet, les gros chantiers de rénovation ou d'assainissement concernant les bateaux MG1 et MG5 sont à présent terminés. Les bateaux MG8 et MG11 devraient être sortis de l'eau courant 2014. Les coûts de maintenance de la MG11 seront moins importants dans la mesure où le bateau dispose d'une coque acier nécessitant un moindre entretien. Quant aux réparations de la MG8, les coûts devraient entrer dans le budget, sous réserve de dégâts importants qui pourront éventuellement être constatés une fois le bateau inspecté hors de l'eau.

Comme nous en avons déjà informés le Département, notre planning entretien a accusé et accuse toujours un retard général de plus d'un an suite au retard de remise en service et de ré-homologation de notre bateau MG1, indépendamment de notre volonté. A présent, nous confirmons que la MG1 a repris son service au 1<sup>er</sup> août 2013 et que les réparations de la MG5 sont terminées depuis la fin 2013. Nous avons ainsi retrouvé une situation stabilisée au niveau de l'entretien des bateaux et pouvons poursuivre normalement notre planning prévisionnel.

### *Charges diverses lac*

Le dépassement du poste par rapport au budget, soit CHF 100'000.--, provient des dépenses liées à la surveillance générale (agents de sécurité) dépendantes des extensions d'horaires.

### *Entretien débarcadères*

Ce poste dépasse le budget pour plusieurs raisons. D'une part, nous avons subi davantage de déprédations, notamment des bris de vitres sur les quais. D'autre part, pour garantir une meilleure sécurité et répondre aux attentes des pilotes, nous avons effectué divers travaux sur les abris des débarcadères. Ainsi, nous avons prolongé des toits d'abris pour mieux protéger nos passagers les jours de pluie, ou encore installé une échelle en cas d'homme à l'eau afin de faciliter les secours.



b) Charges de gestion

**Salaires**

Les salaires de l'effectif gestion suivent la même tendance que les années précédentes, à savoir une économie financière correspondant à un poste, celui de chef pilotes. Depuis début 2012, Joël Charrière et Laurence Auque-Bouchez assurent 3 postes. Un chef pilotes n'a malheureusement pas pu être recruté, faute de temps.

Aucun poste n'a été créé au sein du bureau administratif. L'effectif gestion était toujours composé de 5 personnes en 2013 pour un total de 3.6 emplois temps plein.

Nous étudions l'ouverture d'un nouveau poste lié à la surveillance de l'exploitation et/ou du personnel. Ce nouveau poste nécessiterait une réorganisation interne de tout le bureau, de sorte que nous préférons prendre le temps nécessaire pour en envisager tous les aspects. Peut-être devra-t-il dépendre du poste Exploitation.

Une des personnes employées au bureau est en arrêt maladie depuis le mois d'août pour une durée indéterminée. C'est dans ces circonstances qu'une augmentation générale de salaire pour les membres de l'effectif gestion a été décidée. Cette absence nous a en effet amené à concentrer d'autant plus nos efforts pour partager les responsabilités relatives aux tâches que nous avons chacun reprises.

**Honoraires**

Comme envisagé les années précédentes, ce poste est totalement lissé. Nous constatons donc une baisse d'environ 20% par rapport à 2012 et de 50% par rapport au budget. Pour rappel, et comme prévu, la mise en place de notre ERP nous a assuré une parfaite autonomie, mais surtout une nette économie financière au niveau des honoraires fiduciaire.



## II. Exploitation

### I. Effectif

Effectif selon planning (normalisé) : 15

Effectif pilotes au 01.01.2013 : 14.80 + 1 pilote en formation

Effectif au 30.06.2013 : 13.30

Effectif pilotes au 31.12.2013: 14.60 + 1 pilote en formation

### *Effectif gestion*

La Direction de la société est toujours composée d'un Directeur Général et Technique (Joël Charrière) et d'une Directrice administrative (Laurence Auque-Bouchez). Le service administratif est composé de la Direction, puis de deux personnes en charge de la gestion de l'exploitation courante. Au cours de l'année (début août), une de ces deux personnes s'est absentée pour une durée indéterminée en raison d'un arrêt maladie prolongé. Ainsi, alors même que Joël Charrière et Laurence Auque-Bouchez assuraient déjà 3 postes, ces derniers ainsi que l'assistante administrative ont dû reprendre les tâches du poste vacant.

Il est certain que des ressources supplémentaires seront nécessaires au niveau de du service administratif. Cependant, nous ne sommes pas encore certains du visage que nous souhaitons donner à cette réorganisation de notre gestion. Conformément au budget, deux postes seraient à pourvoir ; cependant, nous souhaitons définir une stratégie et ainsi améliorer encore nos compétences pour la gestion de notre exploitation. Enfin, nous pensons que le recrutement doit être assuré de façon la plus rigoureuse possible afin de ne pas rater cette étape, ce qui nous demande donc davantage de temps.

### *Mutations de l'effectif exploitation*

L'effectif pilote n'a pas subi beaucoup de variation en 2013. Les légères variations effectives sont toutes dues aux interventions de nos pilotes de réserve, qui ne pilotent que sur demande (remplacements d'absents par exemple), ainsi que des pilotes en congés non payés.

Le phénomène émergent que nous avons mis en évidence dans notre rapport 2012 de la multiplication de demandes de congés non payés est resté en augmentation pour 2013. Malgré les exigences que nous demandons à chaque entretien d'embauche et les conditions non négociables quant à un taux d'occupation de 100%, la volonté et le besoin d'avoir un surplus de repos sont présents chez nos pilotes.

Face au nombre croissant de ces demandes, nous envisageons réellement de ne plus accorder ce type d'arrangements. La gestion de ces congés non payés devient lourde pour le service administratif et est surtout source d'erreurs possibles, notamment au niveau des salaires et récapitulatifs d'heures. De plus, cette situation met potentiellement en péril l'harmonie de notre planification pilotes.





Après analyse de cette situation, nous sommes d'avis que ce phénomène n'a pas de rapport avec la pénibilité du travail. Certes, l'OFT nous a confirmé que notre société était une de celles qui connaissait le plus grand tournus de personnel. Toutefois, l'ambiance de travail et les horaires proposés aux pilotes nous amènent à penser que les conditions de travail sont plutôt bonnes.

## 2. Collaboration avec le SEV

Notre collaboration avec la représentante du SEV, Mme Solano, reste parfois délicate. Les souhaits, demandes et exigences qu'elle relaie des pilotes peuvent être infondés ou partiellement utopiques.

Les pilotes se retrouvent en totale confiance par rapport à leurs demandes et pensent réellement que tout peut être réalisable. Ainsi, nous nous retrouvons quelquefois dans des situations d'impasse, du fait des contraintes liées à notre exploitation et à ses impératifs techniques, contraintes qui auraient pu être évitées ou réglées en prenant d'autres directions. Au final, les pilotes se sentent réellement désabusés et le SEV ainsi que la Direction ne peuvent en aucune mesure se sentir à l'aise quelque soit l'issue de la situation. Un certain malaise est donc ressenti par tout le monde.

Concernant les horaires et leur application, nous sommes convenus pour les horaires d'été 2013 de procéder à une consultation de tous les pilotes. Une version des horaires conçue par les pilotes a donc été avalisée par ces derniers. La Direction ne soutenait pas totalement cette version dans la mesure où ces tours de service comportaient très peu de pauses déjeuner et où le rythme de certaines semaines était perturbé entre les horaires d'ouverture et les horaires de fermeture.

Au final, nous avons pu constater cette année une augmentation de plaintes des clients causées par le comportement des pilotes ainsi que beaucoup plus d'arrêts maladie par rapport à 2012. Nous concluons que cette situation est la conséquence des horaires de travail appliqués par les pilotes, puisque ce changement par rapport à l'année dernière est indéniable alors que le service est identique.

Pour les horaires relatifs à la période hiver 2013-2014, nous avons dû encore une fois négocier, car certains pilotes avaient élaboré des projets d'horaires. Ce fut à nouveau de longues négociations, mobilisant beaucoup de temps et d'énergie à tous. Les problèmes que nous avons rencontrés à cette occasion se sont concentrés au niveau de la légalité de ces projets mais surtout de l'échéance très courte de l'étude de ces derniers pour leur application. Finalement, n'ayant pas toutes les garanties sur ce projet d'horaires des pilotes quant à la compatibilité des prescriptions légales, la Direction a décidé d'utiliser la version SMGN, la légalité ayant été attestée par l'OFT. Ces horaires ont été appliqués de novembre à décembre 2013. Ensuite, n'ayant pas d'autre alternative que d'accepter les horaires élaborés par les pilotes, sous la pression voire les menaces du SEV, nous avons dû modifier les horaires en cours de période pour les mois de janvier à mars 2014.



Finalement, chaque partie peut éprouver de la frustration quand à ce genre de situation qui se retrouve contreproductive à tous les niveaux. De même, un doute quant à l'avenir d'une collaboration constructive avec notre partenaire social est de plus en plus présent. Nous estimons que pour fonder un dialogue concret et une coopération positive, nous avons besoin d'avoir en face de nous un interlocuteur ouvert, mais surtout professionnel et responsable. Nous regrettons que cela ne soit pas toujours le cas.

### **3. Exploitation courante et Service**

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, notre service a été fortement perturbé durant le printemps et le début de l'été. Il en a découlé de nombreuses plaintes des usagers et un mécontentement général.

A cela s'est ajouté un accroissement de plaintes des passagers dues aux nouveaux DATT des TPG.

Cela étant, dès que notre bateau MG1 a été autorisé par l'OFT à reprendre du service, nous avons doublé nos lignes de la rade à partir d'août afin, de regagner notre capital sympathie auprès du public. Ce bateau supplémentaire a permis de réduire exceptionnellement notre cadence à cinq minutes sur les lignes M1 ou M2 (en fonction de l'affluence des lignes). Finalement, cette opération est plutôt réussie dans la mesure où nous avons alors recueilli plusieurs témoignages positifs suite à la mise en place de ce service exceptionnel.

### **4. Plaintes**

Malheureusement, les plaintes de clients ont augmenté en 2013. En résumé, ces plaintes sont liées aux perturbations de service accompagnées de l'aspect comportemental de nos pilotes. Nous pouvons compter respectivement sept plaintes relatives à la relation pilotes-passagers et six dues à des perturbations de service.

Notre personnel du guichet tour de contrôle reçoit régulièrement des plaintes orales au sujet des nouveaux DATT et des pannes récurrentes de ces derniers. Ainsi, tous les opérateurs UNIRESO se retrouvent amalgamés par les usagers des transports publics, ce qui peut nuire implicitement à notre image.

Enfin, nous avons reçu un courrier nous suggérant d'augmenter la cadence des lignes M3 et M4 à quinze minutes.

### **5. Flotte / Entretien des bateaux**

Suite à la mise en chantier de deux bateaux simultanément, nous avons dû faire face sur quelques jours à un service restreint à deux bateaux sur quatre lignes.



A ces problèmes de gros entretien et d'entretien courant, s'est ajouté un examen pratique à faire passer à un de nos employés. Par expérience, nous privilégions la polyvalence de notre personnel. Ainsi, nous avons offert la possibilité à un membre du guichet-tour de contrôle de passer son permis de pilote. Cependant, cela a eu des conséquences temporaires sur notre service dû au manque de bateaux exploitables. Néanmoins, cette personne pourra désormais remplacer un pilote en cas de besoin.

## 6. Locaux

Les bureaux de l'administration, sur demande de la Ville de Genève, ont été déplacés au quai Gustave-Ador durant l'été. Nous pouvons donc garder une proximité avec l'exploitation. Les contraintes sont toutefois plus importantes, malgré une surface au sol quasi-similaire. Le service administratif doit à présent traverser aux Pâquis lors de réunion ou de rendez-vous étant donné que notre salle de réunion s'y trouve. Enfin, les pilotes peuvent se sentir parfois éloignés de la Direction. C'est pourquoi un responsable pilote assurant un véritable relais devient essentiel pour le bon fonctionnement de la société.

Nous sommes encore dans l'attente de la confirmation de l'acceptation du crédit par le Conseil municipal de la Ville de Genève en ce qui concerne les vestiaires des pilotes et du personnel d'exploitation. Ces travaux deviennent urgents car nos vestiaires sont devenus à présents une charge pour la Société dans le rapport de l'audit OFT. Nous sommes plus que conscients qu'en tant qu'employeur, nous ne pouvons pas mettre à disposition de notre personnel des locaux dans cet état.

## 7. Divers

### *UITP*

Nous avons eu la chance et l'opportunité cette année d'accueillir sur notre site des visites techniques de notre exploitation par les participants au congrès de l'Union Internationale des Transports Publics qui s'est tenue à Genève en mai 2013. En outre, nous sommes à présent membres de la branche « waterborne » de l'UITP. Ainsi, nous nous rapprochons des professionnels exerçant la même activité que nous dans différentes parties du monde. Ce groupe nous permet d'approcher différents thèmes, procédés et éventuelles solutions en relation avec notre activité de transport public sur l'eau, et nous a confirmé que notre activité demeure pour le moment exceptionnelle, notamment du fait de l'exploitation de bateaux solaires 365/7. Nous considérons ceci comme un réel atout.

### *Le Renard sur la lune*

Nous avons eu la chance de pouvoir collaborer à une séance photo pour l'édition du prochain guide du Renard sur la lune. Nous sommes ravis de pouvoir participer à ce genre d'événement et avons trouvé cette opération très positive.



### *Contrôle*

Nous avons été audité par l'OFT en septembre dernier. Ce contrôle était basé sur la totalité de notre exploitation : contrôle des infrastructures, de la flotte, des locaux, du respect de la loi sur la durée du travail et des exigences des prescriptions légales. Finalement, le rapport final est positif en ce sens que nous avons très peu de charges à régler.

En ce qui concerne les débarcadères, l'OFT nous demande de faire un point avec le service de l'Etat compétent sur la situation des infrastructures et d'élaborer un planning d'entretien.

Quelques petites interventions étaient nécessaires pour un de nos bateaux et ont déjà été réalisées.

En revanche, plusieurs charges concernent le respect des prescriptions légales liées aux horaires des pilotes que ces derniers ont élaborés. Des ajustements avec ces derniers ainsi qu'avec le SEV sont nécessaires afin de pouvoir lever ces charges.

Un autre point important concerne les mesures de santé et sécurité au travail et l'état des locaux proposés au personnel.

Enfin, il est clair que selon l'OFT et cet audit, un renouvellement de notre flotte devient obligatoire compte tenu du service assuré ainsi que du nombre de passagers transportés.

### *Comptage passagers / Positionnement GPS des Mouettes*

Cette année de transition, comme évoquée en introduction, nous a permis de dégager plus de temps à la recherche de nouveaux fournisseurs. Grâce au congrès mondial de l'Union Internationale des Transports Publics, nous avons rencontré plusieurs fournisseurs potentiels pour la mise en place et la gestion d'un nouveau système de comptage passagers et positionnement satellite des nos bateaux.

En l'occurrence, très peu d'entreprises peuvent nous offrir un service adapté du fait de la taille de notre structure et de la caractéristique de notre service. Nous avons finalement trouvé une société qui est capable de nous fournir un système performant, moderne et évolutif grâce à sa conception « sur mesure » pour notre activité et société. La mise en place d'un tel système devient une évidence, car nous avons continuellement besoin de nous professionnaliser et de moderniser notre gestion de l'exploitation. Ainsi, les données récoltées nous permettront une meilleure fiabilité à tous les niveaux et donc un gain de temps. Nous prévoyons ultérieurement des installations sur nos quais pour communiquer une information adéquate en temps réel aux passagers. Des coûts ont déjà été évoqués avec le Direction Générale des Transports, mais il est certain que cette installation représentera un investissement non négligeable.



## Et demain, pour les Mouettes ?

Un réel besoin est identifié et mis en évidence au fil de ce rapport de gestion 2013, au ressenti global cette année passée, mais surtout en anticipation du prochain contrat de prestations : la mise en service de nouveaux bateaux.

Après étude des comptes 2013 de la SMGN SA, il serait aisé d'en déduire qu'un remplacement des Mouettes traditionnels n'est pas impératif. Le résultat de l'exercice est positif et que le poste « Entretien bateau » n'augmente en effet pas. Toutefois, une telle déduction serait dangereuse car compte tenu de leur utilité de base, donc de leur cahier des charges et de leur conception, ces bateaux en bois sont à présent surexploités et deviennent inadaptés tant au niveau de la sécurité que de la fiabilité.

A présent, cette nouvelle flotte est devenue une nécessité. L'OFT nous l'a confirmé dans son rapport d'audit. La conjugaison de l'augmentation des voyages (extension d'horaires) et la part de passagers transportés ne pourra plus être assurée comme il se doit (sous garantie de sécurité déjà) en l'état actuel de notre flotte. Une prise de conscience est donc capitale, essentiellement pour maintenir et garantir la sécurité de tous.

Il est évident que le renouvellement d'une partie de notre flotte, soit trois nouveaux bateaux, sera réellement couteux, surtout au vu de la politique budgétaire actuelle de l'Etat de Genève et des projets en cours (CEVA, Extensions lignes trams, etc.). Cependant, il faut envisager ces coûts comme des investissements à long terme et garants de la sécurité de nos usagers.

Nous sommes ravis et plus que jamais motivés par l'implication et la prise de conscience manifestées par le Direction Générale des Transports à ce sujet. La modernisation de notre flotte ainsi qu'une gestion de l'exploitation continuellement professionnalisée alliées à de nouveaux systèmes plus performants (comme les installations GPS des bateaux à venir) ne pourront être que positives pour nos passagers, l'Etat de Genève et enfin notre société.

Pour conclure, cette phase d'investissement passée et les mises en service des bateaux neufs réalisées, la Société des Mouettes Genevoises Navigation SA pourra prévoir à moyen, voire à long terme, une période de stabilisation afin d'optimiser au mieux tous nos acquis et nos compétences.



Joël Charrière

Annexes : Matrice et analyses des risques  
Suivi des indicateurs de performance  
Rapport de gestion du Conseil d'administration  
Bilan et comptes de pertes et profits



# **Matrice**

---

## **et**

# **analyse des risques**



## IV) Matrice de risques SMGN - SCI 2013

Echelle des indices de risque		Classification des objectifs pour diminuer les risques	
1	Improbable	6	Améliorable à court terme
2	Occasionnels	7	Améliorable à moyen terme
3	Courants	8	Améliorable à long terme
4	Courants	9	Difficilement améliorables
5	Courants	10	Inévitables en raison de plusieurs facteurs

Environnement exploitation

Type de Risque	Indice	Conséquences	Prévention et stratégie de réduction du risque	Indice de diminution du risque
<b>1 - Infrastructure SMGN</b> Superficie des locaux / exploitation Hygiène	4/5	Préjudice sur le personnel Promiscuité	Négociation en cours avec le service compétent de la Ville de Genève Attente du résultat des votations du conseil municipal et du commencement des travaux.	7
Dénouement de l'OFT et mise en péril du renouvellement de la concession du à l'état actuel des locaux	2/5	Isolation thermique de tous les locaux non maîtrisée Problème santé divers Pas de vestiaires séparés pour personnel hommes/femmes Démotivation accrue du personnel perte de confiance envers la direction	Recherche de solutions par la Direction ; recherche de locaux disponibles. Exigence de la Direction du garantir la sécurité, l'hygiène et du confort à tout le personnel.	7
<b>2 - Gestion du personnel</b> Arrêts maladie / accident / démission Peut être lié à l'état des locaux ou à la pénibilité du métier	4/4	Déséquilibre de la rotation annuelle Incidence sur le service de transport	Anticipation au maximum de l'effectif à prévoir à chaque nouvelle session de formation Affichage interne de notes de sécurité et prescriptions sanitaires Souplesse sociale lors de demandes particulières, selon la situation familiale, attention particulière sur les personnes nécessitant du réconfort Cas de force majeure, le service peut être perturbé du fait de la qualification requise pour cet emploi La polyvalence du personnel est privilégiée Si personnel qualifié, engagement d'indemnités dans l'urgence Recrutement par annonces et consultation du vivier de CV reçus Demande d'assistance et de soutien de la Direction auprès du Département	7
Démotivation du personnel	2/3		Accord de ces demandes quand le service n'est pas mis en péril pour assurer une stabilité de la satisfaction du personnel. CNP non accordés quand besoin de service. Hypothèse de refuser ces accords dans une optique d'égalité entre les salariés	8
Entrave par un tiers dans la gestion du personnel comme un partenaire social	2/2		Volonté d'entretenir le dialogue et l'écoute du personnel et du SEV Réunions annuelles Direction / personnel Réunions annuelles Direction / SEV Relevé de suggestions Recours de passer par l'office des médiations avant toute action en justice Médiation assurée par une personne compétente de la Direction	8
Démissions, sorties de la société	2/2		Etude des rapports des pilotes par le service entretien Collaboration étroite avec l'OFT Consultations par le personnel d'entretien des fiches techniques remplies par les pilotes	8/9
Fortes augmentations de demande de congés non payés ou baisse de taux d'occupation	4/3	Difficulté d'assurer un service planifié à l'année - Difficulté d'atteindre les objectifs du contrat de prestations Déséquilibre des horaires du personnel	Appel du SEV et des pilotes « divers » partenaires Nécessité la mise en service de 3 nouveaux bateaux pour assurer le service au mieux et retrouver la sympathie du public Difficultés d'homologation Respect aux mieux de toutes les prescriptions	9
<b>3 - Conflit Direction / employé</b> Problème relationnel : Direction/employé Problème relationnel : Direction/syndicat	2/4	Perte d'effectif Possible grève Procès Non respect du contrat de prestation	Sur les périodes d'affluence, des sommes sont prélevées dans les caisses des vendeurs deux fois par jour. La monnaie des vendeurs est transportée dans des enveloppes A la fermeture les soirs d'été, des agents de sécurité accompagnent le personnel du guichet Fermeture des portes du bureau lors des contrôles des fonds de caisse Toute enveloppe de caisse et toutes les espèces sont rangées dans l'armoire forte Edition de procédures mesures d'urgence	6 7/8
Problème relationnel : Employé/employé		Détérioration du climat interne	Contrôles OFT réguliers, flotte et personnel	6
<b>4 - Entretien bateaux</b> Pannes fréquentes Mise en péril de la sécurité du personnel et des passagers transportés	5/4	Hausse des frais entretien bateaux Dépassements budgétaires Perte de confiance du personnel, du public et de l'Etat		8
Perturbations de service				
Pannes / accidents	5/4	Pas suffisamment de bateaux pour l'exploitation		8
<b>5 - Accident bateau</b> Naufrage Accident sous le pont du Mt Blanc Incendie	5/5 5/5 5/5	Pertes humaines Pertes financières Perte de confiance du public et de l'Etat	Formation continue des pilotes et mises à jour Affichage interne de notes de sécurité et actualisation des procédures Inventaire journalier par les pilotes ouverture du bateau et équipements Consultations par le personnel d'entretien des fiches techniques remplies par les pilotes Mise à jour régulière des procédures pour tous les pilotes par le formateur Edition de procédures mesures d'urgence Contrôles OFT réguliers, flotte et personnel	9 9 10
<b>6 - Manipulation d'espèces</b> recettes de caisses Vol et agression	2/5	Préjudice sur le personnel Blessure Effraction, vandalisme Perte financière		9
<b>7- Vandalisme locaux</b> Vol Destruction de matériel	2/5	Exploitation stoppée Perte des clés des bateaux	Installation des doubles des clés des bateaux au guichet/hour de contrôle Remplacement du matériel volé Dépôt de plainte	9
<b>8- Formation au permis de pilote</b> Absence de locaux destinés à la formation théorique. Absence de bateaux pour dispenser la formation pratique	3/2	Echec à l'examen théorique et/ou pratique. Manque de pilote pour assurer le service à l'année - Incompréhension des usages et du Département	Installation d'une salle polyvalente pour réunions internes et formation. Mise en place de services en triangle sur les lignes M1 et M2 afin de dégager un horaire de service régulier pour la formation. Mise en service nécessaire et urgente de nouveaux bateaux.	6/8



## 10) Matrice de risques SMGN - SCI 2013

Echelle des indices de risque		Classification des objectifs pour diminuer les risques	
1	Improbable		6) Améliorable à court terme
2	Occasionnel		7) Améliorable à moyen terme
3	Courant		8) Améliorable à long terme
4	Courant		9) Difficilement améliorable
5	Courant		10) Inévitables en raison de plusieurs facteurs

## Environnement administratif

Type de Risque	Indice	Conséquences	Prévention et stratégie de réduction du risque	Indice de diminution du risque
1- Gestion du personnel Perte de personnel compétent Démission / longue maladie / licenciement	2/4	Retard dans les échéances régulières Traitements des salaires, impôt source. Perte de savoir faire Effectif restreint	Réunions hebdomadaires La polyvalence de chaque personne est privilégiée Optimisation de la communication inter-postes Recrutements en urgence de personnel intérimaire	10
Manque de professionnalisme	1/2	Perte de confiance	R4-organisation interne pour gérer l'urgence et le long terme Valorisation des acquis / Interopérabilité de tout le personnel	
2 - Stockage des documents Sinistres sur le site Vols Problème réseau informatique et internet	2/4	Perte de données importantes Perte de documents confidentiels Perte de la comptabilité	Personnel polyvalent sur place pour dépannages informatiques urgents Sauvegardes régulières et stockage dans différents emplacements Incidents imprévus Sauvegarde régulière de notre réseau de données par notre fournisseur et sur disques dur externes Accès sécurisé à chaque poste par un mot de passe personnel Installation d'un serveur sécurisé par fournisseur FIEF	9
3-Assurances sociales Paiements supérieurs aux factures de primes Erreur à l'interne	1	Décalage de trésorerie Dépassement budgétaire	Contrôle par le Conseil en assurance des récapitulatifs des montants Comparaison des prélèvements et cotisations d'une année à l'autre Si erreur lors du paiement via Open ERP, malgré le double contrôle lors du paiement des factures. Le trop versé sera déduit de la prochaine facture.	6
Accomples mensuels trop lourds sur la trésorerie Augmentation des primes	1	Décalage de trésorerie Dépassement budgétaire	Contrôle par le Conseil en assurance des récapitulatifs des montants Si ces augmentations sont justes, une enveloppe supplémentaire peut être demandée à l'Etat. Une mise au concours d'assurances peut être à prévoir.	6
Oubli d'annonce de nouveau personnel au service compétent	2	Retard de traitement dans la gestion des dossiers personnels Possible décalage des prélèvements	Contact auprès du prestataire pour régler le cas	6
4- Mécontentement du personnel employé en relation avec la planification horaire	4/5	Mauvaise ambiance de travail Perte de la motivation Essentielle hausse d'arrêts maladie Perte de temps et d'énergie pour toutes les parties Difficulté à la communication croissante	Obligation de prise de conscience de l'entier du personnel quant aux nombreuses contraintes et exigences liées à la gestion des horaires, ainsi que des responsabilités vis à vis des objectifs fixés par le contrat de prestations. Collaboration souhaitable pour cette prise de conscience. Prise de connaissance du service concerné des points revendiqués par le personnel et réalisable dans un horaire. Proposition d'horaires modifiés en conséquence. Eviter les rapports de force et rétablir progressivement une communication entre pilote et Direction (sans SEV).	8





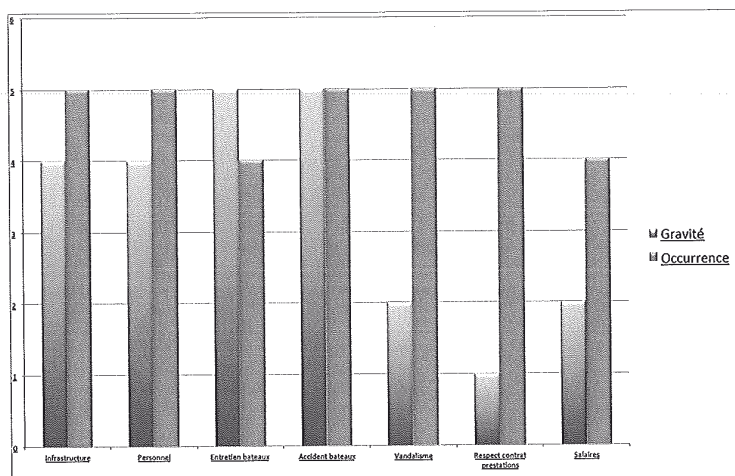
## IV) Matrice de risques SMGN - SCI 2013

Echelle des indices de risque	Classification de ses objectifs pour diminuer les risques	
	1 Improbable	
2 Occasionnel	limités	7 Améliorable à moyen terme
3 Courants	limités	8 Améliorable à long terme
4 Courants	incertains graves	9 Difficilement auditable
5 Courants	effets dramatiques	10 Inévitables en raison de plusieurs facteurs

## Environnement financier et comptable

Type de Risque	Indice	Conséquences	Prévention et stratégie de réduction du risque	Indice de diminution du risque
<b>1 - Application et suivi du Contrat de prestations</b> Objectifs et indicateurs non atteints	1/2	Pénalités financières Négociations à venir rendues plus difficiles	Vision mensuelle des données passagers et trajets des bateaux et enregistrement dans fichier correspondant Possible en cas d'événements tels que mauvaise météo ou Connaissance du marché pour pouvoir faire appel à d'autres prestataires	7
Doute sur la fiabilité des données transmises à l'Etat	1/4	Perte de confiance de l'Etat	pannes bateaux ou problèmes d'effectif. Planification pluriannuelle de la flotte Formation continue des pilotes	8
Problème de sécurité pour passagers Défaut d'entretien de la flotte	1/5	Accident Accident	Fiches entretiens pour pannes courantes adressées directement au personnel entretien Réparatures	7
Baisse de la subvention allouée	1/4	Mise en péril des emplois et de l'avenir de la Société	Fermure de lignes ou changement en activité saisonnière Mise au chômage d'une partie du personnel	10
Non respect des normes AIMP /LIAF Perte de confiance du DIMM. Suite à un audit négatif d'organes compétents comme ICF ou OFT.	1/5	Perte de confiance de l'Etat Dénonciation du contrat Poursuites juridiques	Mise en place d'un SCI, d'un ERP, de compétences comptables, interface avec organismes compétents en matière de suivi de budget. Suivi accru du manuel de contrôle interne et des obligations liées au contrat de prestations ainsi qu'aux entités subventionnées et prescriptions légales liées au transport public	8
<b>1' - Risque de contrepartie</b> Non renouvellement du contrat de prestations ou dénonciation du contrat	1	Perte financière Réduction effectif Réduction flotte Réduction du service	Entretien des relations de confiance avec le donneur d'ordre Clarté des comptes et des rapports finaux présentés Contrôle de la gestion financière et comptable Suivi du budget alloué Création et gestion du SCI	8
<b>2 - Salaires</b> Erreur dans le calcul des salaires Oubli de saisir les avances Erreur du bénéficiaire	2	Perte ou augmentation de salaire du bénéficiaire	Saisie et montants contrôlés par un tiers Rattrapage de l'erreur sur période suivante	6
Dépassement budgétaire	1	Absence de salaire à la date prévue	Impossible car transfert DTA selon coordonnées personnelles des bénéficiaires	6
Hausse des salaires imposées par des négociations avec notre partenaire social sev	1/2	Perte de confiance de l'Etat Perte financière La maîtrise du budget n'est plus acquise	Possible selon les besoins de l'exploitation, en cas de force majeure. Tout imprévu doit être annoncé à l'Etat. Peu courant, toute augmentation de salaire devant être validée et justifiée, et donc étudiée	7
<b>3 - Commandes</b> Dépenses Dépassement de budget	2/4	Perte financière Dépassement budgétaire	Budgets prévisionnels et reportings réguliers Avertissement au DIMM si dépassement important du poste Ré-équilibrage avec d'autres postes dans la mesure du possible.	8
Commandes reçues sans bon de commande ou erreur de commande passée	2	Absence de double signatures pour montants > CHF 10'000.- Engagement selon mise au concours (AIMP) Gestion par Open ERP	Engagements visibles et rapprochés du budget Situation d'urgence, avarie bateau importante : Demande de budget supplémentaire auprès de l'Etat	7
Commandes reçues sans bon de commande ou erreur de commande passée	3	Perte de temps si matériel nécessaire à l'entretien Facturation de gros montants non prévues	Toute commande est passée selon bon de commande Rapprochement du BL et du BC Si erreur, retour de marchandise et attente d'avoir ou d'annulation de facture	6
<b>3' - Factures fournisseurs</b> Ecart entre la facture / devis / commande	3	Perte de temps personnel admin. Perte de temps pour paiement, retards de paiement	Le BL et le BC sont rapprochés et au final le rapprochement de la facture est fait. Les engagements par ERP sont saisis une fois ce qui évite les erreurs de saisie. Contact avec le responsable de la commande et/ou fournisseur Gestion des livraisons supplémentaires ou avoirs...	6
imputations comptable des postes facturés Mauvaise imputation	2	Erreur dans les journaux comptables Erreur impactant le budget Documents comptables erronés	Imputation notée dès la réception de facture Saisie de facture + contrôle et validation par un tiers Arbitrage de l'imputation par organisme externe et compétent	6/7
Erreur dans paiement des factures Totaux erronés Mauvais bénéficiaire Problème de réception du fichier DTA Dépassement du budget	2	Retard de paiement Absence de réconciliation des factures	Contrôlé par validation de facture Contrôlé lors du visa de l'ordre de paiement Réconciliation des facture via MF910 Vision au plus juste du compte banque par Direct Net Contact auprès de la banque	6/7
<b>4 - Cartabonus</b> Erreur dans commande	2	Augmentation du stock	Retour de la livraison auprès du fournisseur Conservation du stock qui sera écoulé sur plus de temps	6/7
Erreur dans stocks	2	Ecart comptables du stock réel et théorique Sous entend problème d'encaissement à rechercher	Stock vérifié mensuellement et rapproché des ventes. Stock vérifié mensuellement avec la compte correspondant dans ERP, et rapproché avec les factures fournisseurs.	6/7

### L'analyse de risques SMGN SA 2013 en graphique





# **Suivi des indicateurs de performance**

## **Calcul du minimum garanti**



## Suivi des indicateurs de performance 2013 SMGN SA

Indicateurs		Objectif CP 2013	Réalisation 2013	Résultat	
		adapté			
Places / kilomètres	Kilomètres x capacité des bateaux	7 504 000	7 274 276	atteint	Valeur cible à 95%

\* Voir calcul détaillé pour objectif adapté

Indicateurs		Objectif CP 2013	Réalisation 2013	Résultat	
Respect des cadences M1	cadences	Cadences de 10 à 14 minutes	97.90%	atteint	Cadence moyenne à l'année 11.18 minutes
Respect des cadences M2	cadences	Cadences de 10 à 14 minutes	98.49%	atteint	Cadence moyenne à l'année 10.57 minutes
Respect des horaires M3	horaires	Arrivée au terminus ≤ 3 min de l'horaire	99.47%	atteint	
Respect des horaires M4	horaires	Arrivée au terminus ≤ 3 min de l'horaire	99.70%	atteint	

Indicateurs		Objectif CP 2013	Réalisation 2013	Résultat	
Fréquentation	nombre de passagers	1'406'000	1'373'357	atteint	97.68%
Taux de couverture	total produits / total charges	29.03%	31.39%	atteint	108.13%
	1'087'854 / 3'465'538				

Coût PKP		Objectif CP 2013	Réalisation 2013	Résultat	
	total charges / Places Kilomètres	0.497	0.476	atteint	104.41%
	3'465'538 / 7'274'276				

\* Objectif atteint lorsque le coût / PK est inférieur ou égal à la valeur-cible

Charges SMGN 2013	Produits SMGN 2013
2'509'472	1'087'854
950'066	
3'465'538	1'087'854

Indicateur Places / Kilomètres		Objectif adapté du contrat de prestations	Résultat	
* Places / Kilomètres, calcul détaillé				
Objectif initial du contrat de prestations	Places / Km - lignes fermées	7'496'625	7'274'265	atteint
				-2.97%

Fermeture des lignes pour conditions météorologiques Manifestations, événements	Trajets à déduire	Capacité bateaux	Km/ligne	Places / Km
M1 - Pâquis-Molard	114	50	0.82	4'674
M2 - Pâquis-Eaux-vives	74	50	0.73	2'701
M3 - Port Noir-Pâquis	0	60	1.60	0
M4 - Port Noir-de Chateaubriand	0	60	1.60	0
<b>TOTAL Places/Km</b>				<b>7'375</b>



SMGN 2012

Détail minimum garanti 2011

	<u>Budget</u>	<u>Effectif</u>	<u>Min.garanti</u>
Produits des transports	833'818.00	855'752.80	
Frais Unireso	<u>-45'687.00</u>	<u>-49'953.45</u>	
	<u>fr 788'131.00</u>	<u>fr 805'799.35</u>	<b>17'668.35</b>

Détail minimum garanti 2012

	<u>Budget</u>	<u>Effectif</u>	<u>Min.garanti</u>
Produits des transports	907'769.00	901'127.65	
Frais Unireso	<u>-48'647.00</u>	<u>-41'356.50</u>	
	<u>fr 859'122.00</u>	<u>fr 859'771.15</u>	<b>649.15</b>

Détail minimum garanti 2013

	<u>Budget</u>	<u>Effectif</u>	<u>Min.garanti</u>
Produits des transports	943'171.00	945'088.90	
Frais Unireso	<u>-51'481.00</u>	<u>-42'742.75</u>	
	<u>fr 891'690.00</u>	<u>fr 902'346.15</u>	<b>10'656.15</b>



# Rapport de gestion

---

## du Conseil

### d'administration



**S.M.G.N.**  
**SOCIETE DES MOUETTES GENEVOISES NAVIGATION S.A.**

Rapport de gestion du  
Conseil d'administration à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires

Comptes de résultats de l'exercice 2013

La société présente un exercice bénéficiaire se montant à CHF 260'248.17

La somme de CHF 130'124.08, représentant 50 % du bénéfice, devra être restituée à l'Etat, le solde de CHF 130'124.08 est acquis à la société.

La restitution de recettes à l'Etat de Genève de CHF 10'656,15 est due par notre société, selon les articles 10,11 et 12 du Contrat de prestations « Garantie des recettes ».  
Cette somme est payable sur présentation de la facture correspondante.  
(voir le détail du calcul page suivante)

Avant subvention, les lignes M1, M2, M3 et M4, comprises dans la Communauté Tarifaire Intégrale, accusent un résultat négatif de CHF 2'377'684.47

Une comparaison entre 2013 et 2012 des différents postes est présentée ci-après :

- Les recettes des lignes M1, M2, M3 et M4 augmentent de CHF 1'000'041.65 à CHF 1'047'863.90, soit une augmentation de 4.78 %;
- Quant aux autres recettes, soit les commissions pour vente de billets d'entreprises tierces, elles ont diminué de CHF 52'284.67 à CHF 37'349.73, soit une baisse de 28.56 %.
- Les salaires et les charges sociales augmentés des frais de formation ont augmenté de CHF 2'160'192.07 à CHF 2'256'111.84, soit une hausse de 4.44 %.
- Nos lignes UNIRESO ont transporté 1'465'565 passagers en 2012 et 1'373'357 passagers en 2013, soit une baisse de 6.29 %.

Fait à Genève, le

Joël Charrière

Antoine E. Böhler



# **Bilan**

et

# **Comptes**

# **de pertes et profits**



**SOCIETE DES MOUETTES  
GENEVOISES NAVIGATION SA**  
.....  
GENEVE  
.....  
-----

**Situation détaillée  
au 31 décembre 2013**

---

Bilan comparatif au 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012	Pages 1
Compte de pertes et profits comparatif de l'exercice 2013 et 2012	2
Annexe aux comptes annuels	3 - 5
Détails divers	6 - 9
Tableau des flux de trésorerie	10
Tableau des fonds propres	11

ACTIF

BILAN AU 31 DECEMBRE 2013

PASSIF

DISPONIBLE	Page	31.12.2013		31.12.2012		COURT TERME	Page	31.12.2013		31.12.2012	
Caisse		24'182.20		23'300.40		Passifs transitoires	7	81'061.10		47'010.00	
Crédit Suisse		504'104.62		549'582.89		Créanciers divers	7	118'792.85		99'340.09	
						Etat de Genève, minimum garanti		10'656.15		649.15	
<b>REALISABLE</b>		528'286.82		572'883.29							
Débiteurs c/c TPG	6	124'553.35		65'446.59		<b>LONG TERME</b>					
Actifs transitoires	6	48'296.20		48'290.55		Restitution contractuelle du bénéfice		210'510.20		145'999.24	
		53'304.65		55'204.27		Crédit Suisse		297'115.12		166'991.04	
								0.00		420'800.00	
								297'115.12		587'791.04	
<b>IMMOBILISE</b>		226'153.20		168'901.41		<b>FONDS PROPRES</b>					
Immobilisations financières						Capital-actions					
Stock cartabonus		12'840.00		13'430.00		Réserve légale		650'000.00		650'000.00	
Garantie loyers		14'359.06		10'589.09		Pertes et Profits		8'000.00		0.00	
Immobilisations corporelles						Bénéfice (perte) reporté		96'591.31		(53'332.98)	
Mobilier, machines, informatique	6	120'944.64		4'250.80		Part de subvention non dépensée		130'124.09		157'924.29	
Bateaux		598'605.00		718'325.00							
Véhicules		1.00		1.00							
Débarcadères		1.00		1.00							
<b>Total de l'actif</b>		1'392'340.72		1'488'381.59		<b>Total du passif</b>	11	894'715.40		754'591.31	
								1'392'340.72		1'488'381.59	

## COMPTÉ DE PERTES ET PROFITS DE L'EXERCICE 2013

DESIGNATION	Budget 2013	Page	Effectif 2013	Effectif 2012	Ecart 2013/2012
	CHF		CHF	CHF	CHF
<b>PRODUITS</b>					
Participation cantonale aux frais de gestion	2'640.00		2'640.00	1'980.00	660.00
Indemnité communauté tarifaire intégrale	102'775.00		102'775.00	98'914.00	3'861.00
Produits transports voyageurs	943'171.00		945'088.90	901'127.65	43'961.25
Recettes diverses	35'000.00	8	37'349.73	52'284.67	(14'934.94)
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>1'083'586.00</b>		<b>1'087'853.63</b>	<b>1'054'306.32</b>	<b>33'547.31</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>					
Salaires et charges sociales	1'765'407.00		1'697'462.55	1'635'578.10	61'884.45
Formation	34'000.00		68'137.14	46'329.42	21'807.72
Entretien bateaux	215'350.00	8	289'889.47	307'091.83	(17'202.36)
Entretien débarcadères et véhicules	35'000.00		49'461.54	50'570.54	(1'109.00)
Amortissement bateaux	119'724.00	6	119'720.00	119'720.00	0.00
Assurances bateaux	11'709.00		17'723.80	19'185.20	(1'461.40)
Frais exploitation Unireso	51'481.00		42'742.75	41'356.50	1'386.25
Carburant	56'000.00		23'457.93	20'767.31	2'690.62
Charges d'exploitation diverses	103'000.00	8	200'877.21	179'271.06	21'806.15
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>2'391'671.00</b>		<b>2'509'472.39</b>	<b>2'419'869.96</b>	<b>89'602.43</b>
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>(1'308'085.00)</b>		<b>(1'421'618.76)</b>	<b>(1'365'563.64)</b>	<b>(56'055.12)</b>
<b>CHARGES DE GESTION</b>					
Salaires et charges sociales	637'163.00		490'512.15	478'284.55	12'227.60
Loyers	74'606.00		71'733.43	69'657.25	2'076.18
Services industriels	35'000.00		27'042.86	23'323.35	3'719.51
Assurances	25'000.00		16'945.80	12'526.75	4'419.05
Charges de gestion diverses	150'434.00	9	84'101.38	79'813.75	4'287.63
Honoraires	325'300.00	9	153'537.50	185'754.63	(32'217.13)
Intérêts	19'000.00	9	3'404.29	12'016.03	(8'611.74)
Impôts, taxes et divers	18'000.00		55'954.30	13'556.00	42'398.30
TVA non récupérée	56'000.00		52'834.00	57'582.33	(4'748.33)
<b>Total des frais généraux</b>	<b>1'340'503.00</b>		<b>956'065.71</b>	<b>932'514.64</b>	<b>23'551.07</b>
<b>Résultat avant subvention</b>	<b>(2'648'588.00)</b>		<b>(2'377'684.47)</b>	<b>(2'298'078.28)</b>	<b>(79'606.19)</b>
Versements Etat de Genève	2'648'588.00		2'648'588.79	2'614'576.00	34'012.79
Recettes à restituer à l'Etat	0.00		(10'656.15)	(649.15)	(10'007.00)
<b>Résultat avant restitution du bénéfice</b>	<b>0.00</b>		<b>260'248.17</b>	<b>315'848.57</b>	<b>(45'593.40)</b>
Restitution 50 % du bénéfice	0.00		(130'124.08)	(157'924.28)	27'800.20
<b>RESULTAT NET</b>	<b>0.00</b>		<b>130'124.09</b>	<b>157'924.29</b>	<b>(17'793.20)</b>

**SOCIETE DES MOUETTES GENEVOISES NAVIGATION SA**  
Genève

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS  
ARRETES AU 31 DECEMBRE

	2013	2012
	CHF	CHF
1 Cautionnements, obligations de garantie et constitution de gages en faveur de tiers	néant	néant
2 Actifs mis en gage ou cédés pour garantir des engagements de la société ainsi que des actifs sous réserve de propriété	néant	néant
3 Montant global des dettes découlant de contrats de leasing non portées au bilan	0.00	0.00
4 Valeurs d'assurance-incendie et autres des immobilisations corporelles d'exploitation	3'254'300.00	3'254'300.00
5 Dettes envers les institutions de prévoyance professionnelle	0.00	0.00
6 Montants, taux d'intérêts et échéances des emprunts obligataires émis par la société	néant	néant
7 Toute participation essentielle à l'appréciation de l'état du patrimoine et des résultats de la société	néant	néant
8 Montant global provenant de la dissolution des réserves de remplacement et des réserves latentes dissoutes, dans la mesure où il dépasse le montant global des réserves du même genre nouvellement créées, si le résultat économique est ainsi présenté d'une façon sensiblement plus favorable	néant	néant
9 Indications sur l'objet et le montant des réévaluations	néant	néant
10 Indications sur l'acquisition, l'aliénation et le nombre des actions propres que détient la société, y compris de celles qui sont détenues par une autre société dans laquelle la première a une participation majoritaire; sont également mentionnées les conditions auxquelles la société a requis ou aliéné ses propres actions.	néant	néant
11 Montant de l'augmentation autorisée et de l'augmentation conditionnelle du capital	néant	néant
12 Indications sur la réalisation d'une évaluation du risque Une analyse des risques a été effectuée		
13 Motifs qui ont conduit à la démission de l'organe de révision	néant	néant
14 Autres indications prévues par la loi	néant	néant



## Annexe aux comptes annuels arrêtés au 31.12.2013

### **1 Informations générales**

La Société des Mouettes Genevoises Navigation SA (ci-après : SMGN) est une société anonyme dont le siège est à Genève.

La SMGN a pour but, dans le cadre d'un contrat de prestations conclu avec l'Etat, de mettre à la disposition de la population des lignes de transport public lacustre.

### **2 Principes de comptabilisation**

Les comptes annuels sont établis conformément aux principes comptables légaux en Suisse et sur la base des cours historiques. Les produits et les charges sont comptabilisés sur la base des prestations et engagements convenus.

En outre, les états financiers sont établis conformément aux normes comptables Swiss Gaap RPC.

Les montants présentés dans ces états financiers sont exprimés en francs suisses.

### **3 Principes d'évaluation comptables**

#### Liquidités, dettes bancaires

Les liquidités sont portées au bilan à leur valeur nominale. Les dettes figurent pour leurs montants dus en capital et intérêts.

#### Débiteurs

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale sur la base des prestations réalisées à la date de clôture.

#### Compte de régularisation actif et passif

Les postes transitoires sont déterminés en fonction du principe de la délimitation des charges et des produits sur l'exercice concerné.



### Stock

Un inventaire au 31 décembre est effectué. Le stock est évalué sur la base du prix d'achat.

### Actifs immobilisés

Les actifs sont comptabilisés au coût d'acquisition et les amortissements sont enregistrés selon la méthode directe. Ces amortissements sont calculés sur la valeur d'acquisition, selon la méthode linéaire.

Les bateaux sont amortis sur une durée de 15 ans, les débarcadères et les véhicules sur une période de 5 ans, le matériel d'exploitation sur une période de 4 ans et l'informatique sur une période de 3 ans.

### Créanciers divers

Les dettes sont portées au bilan à leur valeur vénale.

La comptabilisation implique l'enregistrement des factures correspondant à des livraisons ou à des prestations réalisées à la date de clôture.

### Provisions

Les provisions comprennent les engagements dont l'issue, l'échéance ou le montant est incertain. Elles sont portées au bilan lorsque l'entreprise a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé.

### Parties liées

Durant l'exercice 2013, des honoraires pour des prestations juridiques ont été facturés à SMGN par un administrateur pour une somme de CHF 50'100.--.

L'entreprise Swissboat, détenue par un autre administrateur, a facturé divers travaux d'entretien des bateaux et des prestations à SMGN pour un total de CHF 181'222.-- (ht) en 2013. A l'inverse, des prestations ont été facturées par SMGN à Swissboat pour un total de CHF 10'784.-- (ht).



## DETAILS DIVERS AU 31 DECEMBRE 2013

DESIGNATION	Montants	Montants
	<u>31.12.2013</u>	<u>31.12.2012</u>
	CHF	CHF
<u>DEBITEURS</u>		
Impôt anticipé	21.08	524.12
LPP	64'663.20	3'237.85
AVS	1'601.80	22'887.45
Ass. Suva, LAA	47'805.05	7'661.60
Clients	10'332.22	25'460.50
Avance sur salaire, divers	130.00	5'675.07
	124'553.35	65'446.59
<u>ACTIFS TRANSITOIRES</u>		
Détaxe carburant à recevoir	17'206.75	21'025.65
Commission abonnements généraux CFF, etc.	14'181.40	17'598.52
Divers, commission à recevoir	14'416.50	16'580.10
Loyer payé d'avance	7'500.00	0.00
	53'304.65	55'204.27

BATEAUX

	Valeur au 01.01.2013	Acquisition (Vente)	Amortissement 2013	Valeur résiduelle 31.12.2013
				CHF
MG 1 Perle du Lac	1.00			1.00
MG 5 L'Eau-Vive	1.00			1.00
MG 6 Helios	359'160.00		-59'860.00	299'300.00
MG 7 La Roseraie	1.00			1.00
MG 8 Rouss'eau	1.00			1.00
MG 11 Le Paquisard	1.00			1.00
MG 12 Solaris	359'160.00		-59'860.00	299'300.00
		0.00	-119'720.00	598'605.00

## DETAIL DIVERS AU 31 DECEMBRE 2013

DESIGNATION	Montants	Montants
	<u>31.12.2013</u>	<u>31.12.2012</u>
	CHF	CHF
<u>PASSIFS TRANSITOIRES</u>		
Honoraires comptabilité	12'000.00	10'000.00
Honoraires révision	28'000.00	28'000.00
Comptage passagers	1'710.00	1'710.00
Impôts	39'351.10	7'300.00
	81'061.10	47'010.00
<u>CREANCIERS DIVERS</u>		
Frais dus	90'138.37	80'800.48
TVA	23'166.38	13'064.01
Assurance perte gain	4'663.20	3'640.60
Divers	825.00	835.00
	118'792.95	98'340.09



## DETAIL DIVERS AU 31 DECEMBRE 2013

DESIGNATION	Budget 2013	Effectif 2013	Effectif 2012
	CHF	CHF	CHF
<u>RECETTES DIVERSES</u>			
Commissions		17'013.21	19'413.89
Recettes électricité		5'985.65	1'392.60
Intérêts actifs		96.34	166.91
Abonnements généraux CFF, etc.		12'967.93	17'552.22
Vente albums, divers		1'286.60	13'759.05
	35'000.00	37'349.73	52'284.67
<u>FRAIS D'ENTRETIEN BATEAUX</u>			
Entretien MG 1		14'264.56	14'542.95
Entretien MG 5		145'222.54	107'073.01
Entretien MG 6		9'911.64	30'609.76
Entretien MG 8		4'087.46	34'097.57
Entretien MG 11		17'660.55	4'107.74
Entretien MG 12		8'414.75	13'061.86
Entretien spécifique électro-solaire		41'000.00	41'000.00
Frais atelier		49'327.97	62'598.94
	215'350.00	289'889.47	307'091.83
<u>CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION</u>			
Charges diverses lac		130'091.85	125'407.52
Téléphones et radios		20'643.08	21'770.80
Comptage passagers		18'810.00	20'520.00
Cantine		8'004.61	7'823.56
Habillement		22'224.15	2'362.74
Divers, permis		1'103.52	1'386.44
	103'000.00	200'877.21	179'271.06



## DETAIL DIVERS AU 31 DECEMBRE 2013

DESIGNATION	<u>Budget 2013</u>	<u>Effectif 2013</u>	<u>Effectif 2012</u>
	CHF	CHF	CHF
<u>FRAIS D'ADMINISTRATION</u>			
Fournitures et frais de bureau		30'426.14	22'025.20
Imprimerie		7'163.01	8'792.15
Abonnements, cotisations, dons		10'919.84	9'398.18
Frais de port/CCP		4'643.86	970.14
Informatique		6'465.31	6'949.05
Amortissement informatique		0.00	2'411.30
Amortissement matériel de bureau		3'731.00	1'416.00
Publicité		0.00	4'800.00
Frais de représentation		4'486.89	5'342.40
Frais de déplacement		6'848.11	11'963.95
Frais divers		9'417.22	5'745.38
	150'434.00	84'101.38	79'813.75
<u>HONORAIRES</u>			
Honoraires de comptabilité		22'300.00	48'950.00
Honoraires de révision		24'000.00	28'000.00
Honoraires divers, avocats		72'237.50	78'804.63
Honoraires d'administrateurs		35'000.00	30'000.00
	325'300.00	153'537.50	185'754.63
<u>CHARGES FINANCIERES</u>			
Intérêts passifs		2'043.20	11'477.70
Intérêts et frais de banque		1'361.09	538.33
	19'000.00	3'404.29	12'016.03

SMGN SA

- 10 -

Tableau des flux de trésorerie

	2013	2012
	CHF	CHF
Bénéfice	130'124.09	157'924.29
Amortissements immobilisations corporelles	123'451.00	123'547.30
Diminution/augmentation créances	-59'151.41	-66'831.62
Diminution/augmentation compte de régularisation actif	1'899.62	38'468.98
Augmentation/diminution dettes à court terme	30'459.86	-141'734.95
Augmentation/diminution compte de régularisation passif	34'051.10	1'628.30
Constitution et dissolution de provisions	0.00	0.00
Flux financier provenant de l'activité d'exploitation	<b>260'834.26</b>	<b>113'002.30</b>
Investissement en immobilisation corporelles	-11'574.84	0.00
Investissement en immobilisation financières	-3'179.97	-2'126.41
Flux financier provenant de l'activité d'investissement	<b>-14'754.81</b>	<b>-2'126.41</b>
Augmentation/diminution dettes à long terme	-290'675.92	65'924.28
Fonds affectés	0.00	0.00
Flux financier provenant de l'activité de financement	<b>-290'675.92</b>	<b>65'924.28</b>
Liquidités au début de l'exercice	572'883.29	396'083.12
Liquidités à la fin de l'exercice	528'286.82	572'883.29
Variation des liquidités	<b>-44'596.47</b>	<b>176'800.17</b>

SMGN SA

- 11 -

Tableau des fonds propres

	Capital de la société	Réserve légale	Bénéfice (perte) accumulé	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF
Fonds propres au 1er janvier 2012	650'000.00	0.00	-53'332.98	596'667.02
Bénéfice de l'exercice			157'924.29	157'924.29
Fonds propres au 31 décembre 2012	650'000.00	0.00		754'591.31
Attribution réserve légale		-8'000.00		
Bénéfice de l'exercice 2013			130'124.09	130'124.09
Fonds propres au 31 décembre 2013	650'000.00	-8'000.00	130'124.09	884'715.40