

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 6 septembre 2010

Projet de loi sur la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (CGN)

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève,
vu la loi fédérale sur le transport de voyageurs, du 20 mars 2009;
vu l'ordonnance fédérale sur le transport de voyageurs, du 4 novembre 2009;
vu la loi fédérale concernant la constitution de gages sur les entreprises de chemins de fer et de navigation et la liquidation forcée de ces entreprises, du 25 septembre 1917;
vu la loi fédérale sur la navigation intérieure, du 3 octobre 1975;
vu l'ordonnance sur la navigation dans les eaux suisses, du 8 novembre 1978;
vu l'ordonnance sur les prescriptions relatives aux gaz d'échappement des moteurs de bateaux dans les eaux suisses, du 13 décembre 1993, et ses dispositions d'exécution, du 9 janvier 2009;
vu l'ordonnance sur l'expertise des types de bateaux, du 23 janvier 1985;
vu l'ordonnance du DETEC sur la perception d'émoluments de l'organe d'homologation des bateaux, du 2 juillet 2001;
vu l'ordonnance sur la construction et l'exploitation des bateaux et des installations des entreprises publiques de navigation, du 14 mars 1994, et les dispositions d'exécution du DETEC, du 23 avril 2007;
vu la loi sur la navigation dans les eaux genevoises, du 17 mars 2006;
vu le règlement d'application de la loi sur la navigation dans les eaux genevoises, du 18 avril 2007;
vu la loi sur les indemnités et les aides financières du 15 décembre 2005;
vu la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève, du 7 octobre 1993;
vu la loi autorisant le Conseil d'Etat à ratifier la convention relative à l'octroi d'une aide à la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman, pour des améliorations techniques, du 23 juin 1961;

vu la loi autorisant le Conseil d'Etat à ratifier le premier avenant à la convention relative à l'octroi d'une aide complémentaire à la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman, pour des améliorations techniques, du 3 octobre 1961, du 11 juin 1965;

vu la loi autorisant le Conseil d'Etat à ratifier la convention relative à l'octroi d'une aide complémentaire à la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman pour des améliorations techniques et la résolution concernant la desserte genevoise par la Compagnie générale de navigation – CGN, du 25 janvier 1990;

vu la loi ouvrant un crédit d'investissement de 2 393 200 F pour un prêt en faveur de la Compagnie générale de navigation (CGN) ainsi qu'un crédit de fonctionnement additionnel de 101 711 F pour la prise en charge des intérêts dudit prêt, du 26 avril 2002 (loi 8558);

vu la loi ouvrant un crédit d'investissement de 4 284 800 F pour un prêt en faveur de la Compagnie générale de navigation (CGN) concernant la rénovation de trois bateaux historiques et l'acquisition de deux petits bateaux, un crédit d'investissement de 825 200 F pour un prêt conditionnellement remboursable en faveur de la CGN pour l'assainissement d'une partie du chantier ainsi qu'un crédit de fonctionnement additionnel de 172 466 F pour la prise en charge des intérêts desdits prêts, du 2 avril 2004 (loi 9167);

vu la Convention fixant les principes et le mode de calcul du coût des prestations de la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman, en vue de l'octroi de contributions par les cantons riverains entre d'une part la CGN et d'autre part les Cantons de Genève, du Valais et de Vaud, du 30 juin 2008;

décète ce qui suit :

Art. 1 Champ d'application

¹ La présente loi régit le financement de la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (CGN, ci-après : compagnie), dont le siège est à Lausanne.

² Les 3 missions confiées statutairement à la compagnie sont le transport public, l'aide au développement touristique et la conservation du patrimoine navigant « Belle Epoque ». Ces prestations s'effectuent sur tout le Lac Léman et en particulier sur la partie genevoise du lac.

³ Pour desservir les ports du Léman, la compagnie reçoit des subventions des trois cantons de Vaud, Genève et Valais, ainsi que de la Confédération d'une part, et de la France d'autre part.

Art. 2 Prestations dans le canton de Genève

¹ Sur commande de l'Etat, la compagnie fournit des prestations de transport de loisirs et de tourisme, selon un horaire saisonnier, en desservant les divers ports du canton.

² Sur commande de l'Etat, la compagnie peut également être appelée à accomplir des prestations de transport public régulier.

Art. 3 Financement

¹ Les prestations énoncées à l'article 2 font l'objet d'un financement étatique, sous forme d'un contrat de prestations. Ces prestations constituent une offre de base.

² Toute contribution financière provenant de tiers pour l'offre de base est versée à l'Etat et va en déduction de la contribution de celui-ci.

³ Des prestations complémentaires à l'offre de base commandée par l'Etat peuvent être financées par des tiers (entités privées ou publiques non étatiques).

⁴ L'Etat peut octroyer un soutien financier au titre de la préservation du patrimoine navigant « Belle Epoque » de la compagnie. Ce soutien financier est distinct d'un éventuel financement des prestations de navigation de loisirs et de tourisme ou de transport public.

Art. 4 Commission consultative

¹ Une commission consultative CGN présidée par le département chargé de la compagnie se réunit en principe 2 fois par année pour discuter des prestations commandées pour le compte du canton de Genève au titre de l'offre de base.

² Siègent dans cette commission consultative, un représentant de la Ville de Genève, un représentant pour les communes de la rive gauche, un représentant pour les communes de la rive droite, un représentant de Genève Tourisme et un représentant des usagers de la compagnie.

Art. 5 Entrée en vigueur

La présente loi entre en vigueur le lendemain de sa promulgation dans la Feuille d'avis officielle.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les députés,

Ce projet de loi vise à ancrer dans la législation genevoise le financement cantonal de la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (CGN). En effet, il s'agit de clarifier la situation particulière des prestations offertes aujourd'hui par la CGN et pour lesquelles l'Etat de Genève verse une contribution annuelle importante, sans disposer, jusqu'à ce jour, d'une base légale suffisante. Il convient de tenir notamment compte des dispositions de la loi sur les indemnités et aides financières du 15 décembre 2005 (LIAF – D 1 11) et de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève du 7 octobre 1993 (LGAF – D 1 05). Cette modification légale doit aussi permettre de définir les principes généraux de financement de la CGN, notamment par le biais de contrats de prestations, et d'en identifier les contributeurs (Etat et tiers).

Ces modifications vont dans le sens de la stabilisation d'une pratique bien établie et d'une plus grande sûreté juridique.

1. Introduction d'une base légale pour le financement des prestations lacustres de loisirs et de tourisme

Alors que le canton de Genève contribue depuis longtemps au financement des prestations lacustres de loisirs et de tourisme assurées par la CGN, il ne dispose pas d'une base légale formelle au sens de la LIAF et de la LGAF. C'est pourquoi, il est proposé de créer une loi permettant ce financement, tout comme celui de prestations complémentaires demandées par des tiers ou encore un soutien financier cantonal au titre de la préservation du patrimoine navigant « Belle Epoque ».

Le financement de la CGN n'est pas formellement soumis à la LIAF. En effet, son article 4, lettre i, précise que cette loi ne s'applique pas aux participations fixées dans le cadre d'accords intercantonaux. Toutefois, certains aspects de la LIAF sont appliqués par analogie : définition des prestations et conclusion d'un contrat de prestations entre la CGN et l'Etat de Genève. Ainsi, les exigences de l'Etat en matière de transparence qui sont fixées à la CGN seront similaires à celles des autres organismes subventionnés.

1.1 La Compagnie générale de navigation du Lac Léman (CGN)

La Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (CGN) est une société anonyme cotée à la Bourse Suisse. L'Etat de Genève possédait au 31 décembre 2009 1,71% des actions de la société et représente le 10^e actionnaire et le 4^e actionnaire public, derrière la Ville de Lausanne (4,46%), la Ville de Genève (2,58%), la Confédération (2,56%), mais devant le canton du Valais (1,65%) et celui de Vaud (1,32%). La CGN opère des services de transport de loisirs et de tourisme sur l'ensemble du Lac Léman et quelques lignes de transport public, par exemple entre Lausanne et Evian.

En termes de financement public, le canton de Genève est le second contributeur à hauteur de 1,5 million de francs par année (pour 2009), derrière le canton de Vaud (5,3 millions de francs) et devant le canton du Valais (0,2 million de francs). Les collectivités françaises contribuent quant à elles pour environ 1,2 million de francs par année. La CGN emploie plus de 170 collaborateurs et dessert 39 ports sur le pourtour du Lac Léman. En 2009, elle a transporté près de 1,9 million de passagers et réalisé un chiffre d'affaires de 24,8 millions de francs. Son taux de couverture des charges atteint 80 %, confirmant bien la nature essentiellement touristique et de loisirs de ses prestations.

1.2 Prestations de la CGN

Globalement, les prestations offertes par la CGN sont de trois types : de loisirs et de tourisme, de transport public et patrimoniales.

La CGN opère des services de bateau tout au long de l'année selon des horaires saisonniers sur le Lac Léman, l'offre la plus dense étant celle de l'été. La CGN présente ainsi un véritable attrait aussi bien pour les habitants de la région lémanique que pour les touristes.

Les prestations offertes à Genève bénéficient avant tout à la population résidente, et, dans une moindre mesure, aux touristes. La notion de touriste est réservée aux personnes non résidentes dans le canton, conformément aux définitions utilisées par les structures de promotion touristique.

Quelques lignes de la CGN, notamment entre Evian et Lausanne, bénéficient du statut de lignes de transport public régionales et donc d'une participation financière de la Confédération. La CGN souhaite développer ce domaine d'activité en offrant des traversées du lac performantes.

Enfin, en disposant de l'une des plus importantes flottes de bateaux de la Belle Epoque de Suisse, la CGN contribue à l'entretien et à la promotion du patrimoine lacustre.

Pour le canton de Genève, les prestations de la CGN sont les suivantes (2009):

- Les Belles rives genevoises : croisières d'une heure dans la rade genevoise;
- La ligne Genève-Nyon-Yvoire-Lausanne et retour, permettant une correspondance pour le Haut-Lac (Bouveret);
- Les croisières gourmandes du midi et du soir.

1.3 Collaboration intercantonale avec la CGN

Opérant sur l'ensemble du Lac Léman, la CGN a pour interlocuteurs trois cantons suisses et plusieurs autorités organisatrices françaises. Cette multiplicité d'acteurs rend d'autant plus nécessaire une coordination efficace entre eux. Du côté suisse, les cantons de Vaud, Genève et Valais ont organisé formellement leur collaboration, en signant le 30 juin 2008, une convention intercantonale avec la CGN. Cette convention permet de déterminer les modalités de financement public de la CGN et d'améliorer la surveillance de l'opérateur par les autorités cantonales. Elle a été négociée, sous la houlette du canton de Vaud, par les trois cantons durant les années 2007 et 2008.

Cette convention charge le canton de Vaud, en tant que financeur principal, d'assurer la coordination entre les trois autorités cantonales et la CGN de sorte à éviter la multiplication des interlocuteurs. Ainsi, les trois cantons qui continuent à entretenir par ailleurs des contacts bilatéraux avec la CGN sur des questions d'offres (voir point 1.4), ne communiquent leur position définitive à la CGN que lorsqu'ils se sont préalablement mis d'accord au sein d'un groupe de travail dédié à regrouper les trois cantons. Ainsi, pour les décisions relatives à la commande d'offre ou pour toute question financière, les trois cantons parlent en principe d'une seule voix et par un seul canal. En conséquence, le service de la mobilité du canton de Vaud assure le suivi financier global, complété par une surveillance assurée sur le plan genevois par le secrétariat général et le service financier du département de l'intérieur et de la mobilité (DIM).

Cette convention permet également d'introduire une planification financière pluriannuelle du fonctionnement de la CGN, ainsi que la présentation de rapports de réalisation de l'offre annuels permettant de contrôler l'utilisation des contributions publiques. La convention fixe aussi la clé de répartition du financement de la CGN entre les trois cantons. Ainsi, lorsqu'une ligne est assurée intégralement sur le territoire d'un canton, par exemple les « Belles rives genevoises », le financement des coûts non-couverts de celle-ci est assuré intégralement par le canton concerné.

Lorsqu'une ligne est intercantonale, comme la ligne « Genève-Nyon-Yvoire-Lausanne et retour », la clé de répartition appliquée tient compte de la desserte des débarcadères (nombre d'arrêts) et du nombre de kilomètres navigués.

Les modalités de participation des cantons aux investissements relatifs, par exemple, aux investissements de la CGN (y compris pour la rénovation des bateaux historiques) sont également détaillées dans cette convention. Si aucun financement systématique n'est prévu par la convention, elle en énumère les possibilités en termes de formes de financement (cautions, garanties d'emprunt, prêts remboursables, participation au capital).

Enfin, cette convention prévoit que l'entretien des débarcadères qui sont, à Genève, propriété du canton, est assuré par les autorités cantonales.

Cette convention permet donc de mettre à jour les modalités de coopération intercantonale au sujet de la CGN et d'en préciser les conditions.

La collaboration entre les autorités françaises et la CGN est également formalisée. Les autorités françaises (département de Haute-Savoie, communes d'Evian, de Thonon et Communauté de communes du Bas-Chablais) ont signé avec la CGN une convention de financement.

1.4 Organisation cantonale

Au niveau cantonal, une commission consultative CGN, à l'époque présidée par l'ancien département du territoire, se réunit en principe deux fois par année (en octobre et en avril) pour discuter des prestations commandées pour le compte du canton de Genève. Siègent dans cette commission consultative un représentant de la Ville de Genève, un représentant pour les communes de la rive gauche, un représentant pour les communes de la rive droite, un représentant de Genève Tourisme et un représentant des usagers de la CGN.

Cet organe consultatif permet un échange entre les acteurs genevois concernés par la CGN et l'entreprise. Il sert au département chargé de la CGN, en tant qu'autorité organisatrice, à définir l'offre et négocier le coût des prestations. Ceci fait, le département chargé de la CGN transmet sa décision au canton de Vaud, qui communique officiellement la décision définitive de commande de prestations à la CGN selon les dispositions prévues par la convention intercantonale (voir point 1.3).

1.5 Financement de la part cantonale des prestations de la CGN

L'offre commandée annuellement se fonde sur la comptabilité analytique permettant d'identifier pour chaque ligne à l'horaire et chaque prestation le coût complet de celle-ci et la répartition du financement lorsque celle-ci est intercantonale. Jusqu'en 2008, la contribution genevoise, suivant en ce sens la pratique des cantons de Vaud et du Valais, était versée trimestriellement sur la base d'une offre chiffrée, ajustée après la clôture de l'exercice annuel, sur la base d'un décompte final. Ce système de couverture du déficit de chaque ligne correspond au système de financement des transports publics appliqué par la Confédération. Les désavantages de ce système sont nombreux : il ne permet pas une très grande prévisibilité budgétaire et n'est pas responsabilisant pour l'opérateur, qui sait d'avance que ses coûts seront automatiquement couverts à la fin de l'exercice.

Dès 2009, le système pour le canton de Genève a changé, puisque l'on est passé à sa demande expresse au système de commande d'une prestation forfaitaire complète, sans ajustement en fin d'exercice. Ce système est conforme aux dispositions de la LIAF et est ainsi identique, sur le principe, à celui qui est appliqué à titre d'exemple aux Transport publics genevois (TPG), à la communauté tarifaire UNIRESO et à la Société des Mouettes Genevoises Navigation S.A. (SMGN).

1.5.1 Participations financières

Jusqu'en 2007, le financement de la part cantonale des prestations de la CGN était assuré conjointement par l'Etat et la Ville de Genève, sur la base d'un accord tacite.

L'Etat inscrivait dans son budget l'intégralité de la part incombant au canton de Genève et versait le montant dû à la CGN. Dans un second temps, sur la base d'un décompte final réalisé par la CGN, la Ville de Genève versait, sur facture, 40% du montant final à l'Etat. En 2006, le montant versé par la Ville de Genève s'élevait à 650 000 F.

Lorsqu'il est apparu, en 2006, que le canton de Genève ne disposait pas de base légale formelle permettant de verser une contribution à la CGN, selon les exigences prévues par la LGAF et la LIAF, ni d'accord spécifique avec la Ville de Genève, le département du territoire (actuellement DIM), nouvellement responsable du dossier, a pris contact avec les autorités de la Ville. Ces dernières ont indiqué qu'elles n'entendaient pas formaliser en l'état cet accord de principe et qu'elles envisageaient de ne participer financièrement, dès 2007, qu'à hauteur de 20% et au maximum à hauteur de 250 000 F au financement des prestations de la CGN. Cette décision de la

Ville a nécessité de réexaminer l'ensemble des sources de financement des prestations touristiques de la CGN.

A cette fin, une consultation des communes desservies (Genève, Versoix, Bellevue, Genthod, Céligny, Anières, Hermance, Collonge-Bellerive et Corsier) et de la Fondation pour le tourisme a été organisée dès mars 2008 par le département du territoire d'alors. Divers modèles de clés de répartition entre les différents financeurs potentiels ont été proposés, tenant compte de l'offre (nombre de départs par débarcadère) ou de la fréquentation.

Finalement, il a été retenu que l'Etat prendrait à sa charge la contribution à la CGN sans recourir à un financement par les communes pour l'offre de base, ceci nonobstant la participation de la Ville de Genève précisée ci-avant.

Sollicitée dans ce cadre, la Fondation pour le tourisme a, quant à elle, accepté de participer, pour trois ans, soit pour les années 2009 à 2011, à hauteur de 150 000 F par an, au financement partiel des croisières de midi.

1.5.2 Forme de financement de la CGN

Les prestations actuellement offertes par la CGN sont, à Genève, exclusivement de loisirs et de tourisme. La CGN fait indéniablement partie du paysage touristique et patrimonial genevois. Qu'ils soient touristes ou habitants de Genève, les usagers de la CGN apprécient les prestations qui leur sont offertes. Le nombre de passagers (mouvements sur Genève) s'est chiffré à 290 000 en 2009, représentant environ 150 000 embarquements sur le territoire du canton.

Une étude de 2004, commandée par l'Association des entreprises suisses de navigation (AESN), a identifiée une création de plus-value de la navigation suisse globale de l'ordre de 300 millions de francs par année, sans compter les effets qu'une offre de navigation de loisirs et de tourisme a sur l'image d'une région.

Qu'il s'agisse du canton, de la Ville de Genève ou des communes genevoises desservies, les bateaux de la CGN font partie du paysage lémanique et contribuent à faire de Genève une destination touristique prisée.

Considérant que les prestations actuelles de la CGN apportent de multiples plus-values tant aux collectivités cantonale et communales, qu'aux professionnels du tourisme, le Conseil d'Etat, sur la base de la consultation qui a été organisée par le département du territoire de l'époque propose que le financement de l'offre de base de la CGN à Genève soit assuré par l'Etat, sous réserve de participations financières de la Ville de Genève ou, cas échéant, d'autres acteurs institutionnels. Il est cependant renoncé à instaurer un

mécanisme lourd et coûteux de péréquation financière entre l'Etat et les communes desservies. Si les communes et/ou les institutions du tourisme souhaitent développer l'offre de la CGN au-delà de l'offre de base que l'Etat commande, celles-ci sont bien entendu libres de la compléter à leur charge.

Les modalités pratiques du processus de commande des prestations de la CGN feront l'objet d'un contrat de prestations.

1.6 Audit de gestion de la CGN

Les années 2007 et 2008 ont été caractérisées par des augmentations importantes des montants nécessaires à la fourniture des prestations de la CGN. En 2007, les premiers effets de l'augmentation des coûts du carburant se sont fait sentir et ont nécessité l'augmentation de la contribution versée par l'Etat, selon le mécanisme alors en vigueur de couverture du déficit. En 2008, les effets complets de l'augmentation du carburant, en lien avec des sous-estimations en matière de personnel, ont conduit la CGN à demander un dépassement de l'enveloppe de quelque 1 200 000 F.

Confrontés à ces problèmes, les cantons de Genève, de Vaud et du Valais ont demandé à la CGN de leur remettre un « business plan » pour les années 2009 à 2018. Ce document, qui leur a été remis en hiver 2008, faisait apparaître des augmentations importantes des subventions publiques versées par les trois cantons. Ainsi, les contributions globales des trois cantons passaient de 8 millions par an en 2009 à 12 millions de francs en 2018.

Alarmés par ces chiffres, les trois cantons ont décidé de commander un audit de gestion à la fiduciaire Edmond Favre. Le rapport d'audit a été rendu aux trois cantons en juin 2009. Sur cette base, les trois cantons ont exigé de la CGN l'élaboration d'un plan d'actions visant à stabiliser la situation et à maintenir les contributions globales autour de 9 millions de francs par année.

L'explosion des subventions s'expliquait en grande partie par les charges en matière de salaires et d'amortissements en lien avec la rénovation des bateaux « Belle Epoque » et par la résorption progressive de la facturation de prestations internes qui « gonflaient » artificiellement les recettes de la CGN.

1.7 Réforme de la structure de la CGN

Sur la base des constats découlant de l'audit commandité par les trois cantons riverains et contributeurs, une clarification des buts de la CGN et une évolution de sa structure interne sont devenues nécessaires et inéluctables pour organiser l'assainissement de la compagnie. Compte tenu de son

importance pour la compréhension des enjeux, cet audit est annexé au présent projet de loi.

Il faut savoir que certains bateaux doivent être désarmés, vendus ou détruits, leur usage n'étant pas ou plus adéquat. Or, la rénovation des bateaux de la flotte Belle-Epoque, financée par des contributions publiques et privées, fait peser un poids toujours plus important sur les charges de financement en terme d'amortissement, faisant augmenter d'autant les contributions demandées aux cantons. Par ailleurs, l'offre pourrait être revue en recentrant celle-ci sur des croisières touristiques en boucle, plutôt que sur de grandes traversées, voire en abandonnant la desserte de débarcadères peu fréquentés. C'est sur cette base que des discussions sont engagées entre les trois cantons et la CGN, afin de revoir la structure de celle-ci. Les principes suivants sont ceux dont le Conseil d'Etat préconise l'application, suivant ainsi les recommandations issues de l'audit :

- une société distincte de la société CGN exploitation serait créée pour accueillir et gérer la flotte des huit bateaux Belle Epoque. Celle-ci serait chargée de les rénover, de les entretenir et de les faire naviguer en signant un contrat avec « CGN exploitation » ou tout autre contributeur public ou privé;
- les cantons envisageraient dans cette mesure l'abandon de créances liées aux bateaux historiques et modernes en échange de parts dans le capital action de la CGN exploitation et/ou de la nouvelle structure. A noter que pour Genève, les montants, valeur au 31 décembre 2009, des prêts et aides que le canton a octroyé à la CGN depuis 1961, correspondent à :
 - 698 810 de francs selon les lois 2278 et 2848 de financement, des 23 juin 1961 et 11 juin 1965 (prêts conditionnellement remboursables avec intérêts);
 - 1 251 085 de francs selon la loi 6453, du 25 janvier 1990 (prêt non remboursable et non soumis à intérêts);
 - 1 765 345 de francs selon la loi 8558, du 26 avril 2002 (prêt remboursable sans intérêt);
 - 4 636 621 de francs selon la loi 9167, du 2 avril 2004 (prêt sans intérêt avec part remboursable et part conditionnellement remboursable);
- le financement des nouveaux investissements par les cantons pourrait désormais se faire sous la forme de parts au capital actions des sociétés en lieu et place de prêts;

- la comptabilisation des prestations internes serait maintenue, mais serait assurée par la trésorerie générale de la CGN et non plus par le biais de l'augmentation de capital.

1.8 Participation financière au patrimoine navigant « Belle Epoque » de la CGN

La CGN participe incontestablement à l'animation culturelle et touristique de la région lémanique, particulièrement en faisant naviguer les huit bateaux historiques à roues à aubes de sa flotte. Ces derniers se répartissent en deux groupes : les bateaux équipés de machines à vapeur d'origine, soit « La Suisse » (1910, dont la rénovation s'est terminée en 2009), le « Simplon » (1920), le « Rhône » (1927) et le « Savoie » (1914), et ceux restaurés avec du diesel électrique. Les trois bateaux qui font tourner leurs roues à aubes grâce à un groupe diesel électrique sont : l'« Helvétie » (1926), l'« Italie » (1908) et le « Vevey » (1907). Enfin, le « Montreux » (1904), qui avait été transformé en bateau à propulsion diesel-électrique, a été rénové avec l'implantation d'une nouvelle machine à vapeur en 2001.

Ces huit unités à roues à aubes forment la plus grande flotte européenne de ce genre de bateaux « Belle Epoque », raison pour laquelle l'Etat pourrait apporter son soutien, afin de préserver cet élément majeur du patrimoine lémanique.

1.9 Programme d'actions

Le but du Conseil d'Etat est de mener à terme les réflexions engagées avec les cantons de Vaud et du Valais sans pouvoir aujourd'hui assurer le Grand Conseil d'un calendrier précis pour que la nouvelle structure de la CGN puisse être mise en place. En effet, le canton de Vaud n'a pas encore arrêté sa position définitive. Il n'en demeure pas moins que la scission de l'actuelle CGN en deux sociétés distinctes, Belle Epoque et Exploitation, paraît la mesure indispensable et préalable à tout engagement. Les modalités de celle-ci devront faire l'objet d'une étude détaillée pour trouver les meilleures formes juridiques adéquates, étant rappelé que les conséquences positives de cette restructuration permettront :

- de clarifier le financement futur des huit navires « Belle Epoque », en vue d'assurer la pérennité de cette flotte historique dont l'importance est reconnue par les autorités et à laquelle la population est très attachée. Des fonds publics, d'origine cantonales, fédérales, voire internationales, et privés, pourront ainsi être sollicités, avec l'assurance qu'ils ne financeront que le patrimoine;

- d'accepter le plan d'affaires 2011-2020, qui fixe la cible budgétaire pour les indemnités des cantons à un montant de l'ordre de 9 millions de francs par année (en francs constants de 2010). Durant la période 2011-2014, l'horaire CGN sera similaire à celui en vigueur et, sur cette base, les contrats de prestations seront passés avec la CGN par les cantons concernés. Cet horaire prévoit durant la saison d'été l'engagement de navires de la flotte historique, ce qui répond aux préoccupations des défenseurs du patrimoine;
- de s'engager rapidement sur le programme d'investissement 2010-2012 pour engager la rénovation des bateaux « Vevey » et « Ville de Genève », ainsi que la rénovation partielle du chantier naval à Ouchy, pour un montant de l'ordre de 23 millions de francs.

En définitive, ce plan de sauvetage de la CGN prévoit des engagements financiers de la part des trois cantons à hauteur de 80 millions de francs sur 4 ans (conversions de créances, nouveaux investissements et subventions annuelles pour les années 2011 à 2014). Le Conseil d'Etat est convaincu que le plan qui est préconisé est celui qui permettra d'assurer la pérennité de la CGN.

Pour ce faire, ce projet de loi portant sur la CGN est le premier d'une série de projets de loi devant permettre de soutenir progressivement la réforme de la CGN. Il sera donc suivi d'un autre projet de loi portant sur le soutien du canton à la restructuration de la CGN, d'un autre accompagnant le contrat de prestations 2011-2014 et enfin d'un projet de loi portant sur les nouveaux investissements prévus pour les prochaines années. Il n'est pas exclu que la convention intercantonale signée en 2008 doive également faire l'objet d'une révision.

2. Commentaire article par article du projet de loi

Article 1

Cet article indique que le projet de loi porte sur le financement de la CGN, basée à Lausanne. Il décrit les missions de la CGN et nomme les entités qui subventionnent actuellement la CGN.

Article 2

Cet article précise que pour le canton de Genève les prestations de transport sont de loisirs et de tourisme et que les ports genevois sont desservis selon un horaire saisonnier, avec la possibilité que la CGN offre également des prestations de transport public.

Article 3

Cet article donne à l'Etat une base formelle lui permettant de participer au financement des prestations de loisirs et de tourisme de la CGN et d'ancrer dans la loi le principe d'un contrat de prestations signé entre l'Etat et la CGN.

Il laisse ouverte la possibilité pour des tiers de financer des prestations complémentaires à l'offre de base.

De plus, l'Etat peut soutenir financièrement les bateaux « Belle Epoque », qui représentent un élément majeur du patrimoine lémanique.

Article 4

Cet article ancre dans la loi l'existence au niveau cantonal d'une commission consultative CGN, présidée par le département chargé de la CGN. Il définit la composition des représentants qui y siègent et le rythme des séances annuelles. Cet organe consultatif est un lieu d'échanges entre les acteurs genevois concernés par la CGN et l'entreprise. Cela permet à l'autorité organisatrice de définir l'offre et de négocier le coût des prestations. Ceci fait, le département chargé de la CGN transmet sa décision au canton de Vaud, qui communique officiellement la décision définitive de commande de prestations à la CGN, selon les dispositions prévues par la convention intercantonale. Compte tenu de son rôle et de sa composition, elle n'entre pas dans le champ d'application de la loi sur les commissions officielles, du 18 septembre 2009 (A 2 20).

4. Conclusion

Ce projet de loi permet d'ores et déjà de mettre en adéquation les dispositions légales et la pratique avec les principes fixés dans la législation cantonale en matière de gestion financière et d'octroi d'indemnités et d'aides financières, tels que prévus par la LGAF et la LIAF. La gestion publique en sera améliorée grâce à l'introduction d'un outil performant, que représente le contrat de prestations.

Par ailleurs, pour ce qui touche aux dessertes lacustres touristiques, l'introduction d'une base légale formelle identifiant l'Etat comme contributeur pour les prestations de base, sous réserve de financements d'autres contributeurs institutionnels, vise à clarifier et simplifier la situation tout en permettant par ailleurs à des tiers de financer des prestations allant au-delà de l'offre de base.

Le Conseil d'Etat est convaincu que les travaux en cours menés par les trois cantons de Vaud, du Valais et de Genève permettront de mieux assurer l'avenir de la CGN en adaptant sa structure selon ses missions et en assurant la viabilité financière de cette compagnie, qui fait la fierté des habitants de la région lémanique et constitue un patrimoine culturel d'importance.

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

Annexes :

- 1) *Planification des charges financières (amortissements et intérêts) en fonction des décaissements prévus*
- 2) *Planification des charges et revenus de fonctionnement découlant de la dépense nouvelle*
- 3) *Audit de gestion de la CGN du 18 juin 2009*
- 4) *Convention entre les cantons de Genève, du Valais, de Vaud et la Compagnie générale de navigation (CGN) du 25 juin 2008*
- 5) *Convention relative à l'octroi d'une aide complémentaire à la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman pour des améliorations techniques du, 1^{er} août 1990*
- 6) *Convention relative à l'octroi d'une aide complémentaire à la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman, pour des améliorations techniques, du 3 octobre 1961*
- 7) *Convention relative à l'octroi d'une aide à la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman, pour des améliorations technique, du 23 juin 1961*

Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (D.1.05) - Dépense nouvelle d'investissement

PLANIFICATION DES CHARGES FINANCIÈRES (AMORTISSEMENTS ET INTÉRÊTS) EN FONCTION DES DÉCAISSEMENTS PRÉVUS

Projet de loi sur la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN)

Projet présenté par le Département de l'intérieur et de la mobilité DIM

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Investissement brut	0	0	0	0	0	0	0	0
- Recette d'investissement	0	0	0	0	0	0	0	0
Investissement net	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun								
Receffes								
Aucun								
Receffes								
Aucun								
Receffes								
Aucun								
Receffes								
TOTAL des charges financières	0							
Intérêts	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0
		2.875%						
charges financières récurrentes	0							

Signature du responsable financier: P.O.

Date: 10.03.2010

Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (D 1 05) - Dépense nouvelle
PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DÉCOULANT DE LA DÉPENSE NOUVELLE
Projet de loi sur la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN)

Projet présenté par le Département de l'intérieur et de la mobilité DIM

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Résultat récurrent
TOTAL des charges de fonctionnement induites	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges en personnel [30] (augmentation des charges de personnel, formation, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses générales [31] Charges en matériel et véhicule (mobilité, fournitures, matériel classique et/ou spécifique, véhicule, entretien, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de bâtiment (fluides (eau, énergie, combustibles), condensation, entretien, location, assurances, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières [32-33] Intérêts (report tabouret) Amortissements (report tabouret)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges particulières [30 à 36] Perte comptable [340] Provision [338] (préciser la nature) Octroi de subvention ou de prestations [39] (subvention accordée à d'autres entités, prestation en nature)	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL des revenus de fonctionnement induits	0	0	0	0	0	0	0	0
Revenus liés à l'activité [40-41+43+45+46] (recapitulation de revenus (mobilité, amortissements, taxes), subventions reçues, dons ou legs)	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres revenus [42] (revenus de placements, de prêts ou de participations, gain comptable, loyers)	0	0	0	0	0	0	0	0
[RESULTAT NET DE FONCTIONNEMENT (charges - revenus)]	0	0	0	0	0	0	0	0

Remarques :
 -La subvention à la CGN est déjà intégrée au budget.
 -Il n'y a donc aucune incidence financière.

Signature du responsable financier : *P.O. Fournier*

Date : 10.08.2010

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

ANNEXE 3

Compagnie Générale de Navigation sur le lac Léman



AUDIT DE GESTION

Référence : Rapport_V3_FIEF_180609

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Contacts CGN pour le mandat d'audit**Conseil d'administration**

Monsieur Kurt Oesch, Président du Conseil d'administration

Monsieur Patrick Pettmann, Vice-président

Monsieur Jean Jacques Schwaab, administrateur

Monsieur Bertrand Cardis, administrateur

Monsieur Yves de Siebenthal, administrateur

Monsieur Omar Danial, administrateur

Direction CGN

Monsieur Luc-Antoine Baehni, Directeur général

Madame Kathia Mettan, Sous-Directrice, ventes et marketing

Monsieur Eric Soret, Directeur technique

Monsieur Michael Gaberthuel, Directeur financier

Monsieur Patrick Jordan, Directeur des ressources humaines

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

Monsieur Maurice Decoppet, Président du Comité

Consultants de la Fiduciaire Edmond Favre SA

Michel Favre, Président du Conseil d'administration

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

Philippe Valaëys, Administrateur

Diffusion – Comité de Pilotage de l'audit CGN

Monsieur Vincent Krayenbuhl, Canton de Vaud

Monsieur Christophe Genoud, Canton de Genève

Monsieur Pascal Bovey, Canton du Valais

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Table des matières

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

1. CONCLUSIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA11 rue De-Candolle
1205 Genève**RESUME :****RISQUES MAJEURS IMMEDIATS 2009 - 2010****1) EN MATIERE DE LIQUIDITES :**

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

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

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

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

2) EN MATIERE DE SUBVENTIONS / INDEMNITES :

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

Plan d'action

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

2. CONSTATS ESSENTIELS**2.1 Les missions de la CGN**

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

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

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

2.2 La Gouvernance

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

La Gouvernance face à l'actionariat :

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

2.3 La flotte

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

Elle doit évoluer selon les axes suivants :

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

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

2.4 L'offre de prestations

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

ou de croisières privées via le web, par exemple.

2.5 Finances



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

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

Par ailleurs :

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

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

2.6 La trésorerie



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

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

En outre :

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

2.7 La gestion opérationnelle

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

3. DESCRIPTIF DU MANDAT**3.1 Origine du mandat**

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

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

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

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

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

3.2. Sources des informations et des données

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

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

3.3. Collaboration avec les représentants de la CGN

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

3.4 Présentation du rapport et méthodologie appliquée

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

4. MISSIONS DE LA CGN

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

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

5. GOUVERNANCE

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

6. FINANCES

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

6.1 Trésorerie

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

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

6.2 Mesures opérationnelles**6.2.1 Dépenses générales**

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

Nos recommandations dans ce domaine sont les suivantes :

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

6.2.2. Dépenses de personnel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

Nombre de personnes en formation : **8**

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

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

Apprentis : **4**

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

6.2.3 Dépenses d'entretien

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

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

6.2.4 Coûts d'exploitation

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

6.3 Mesures stratégiques

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

Elle concerne deux domaines :

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

7. SCENARIO RETENU POUR LA SUITE DES OPERATIONS

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

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

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

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

**SCENARIO POSSIBLE :**

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

BATEAUX HISTORIQUES :

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

AUTRES BATEAUX BELLE EPOQUE :

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

BATEAUX A SORTIR DE LA FLOTTE :

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

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

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

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

- Investissements de rénovation des bateaux et investissements immobiliers

Apports de fonds des Cantons ou privés = dons affectés (dotations), sans recours à des augmentations de capital,

Ces dotations viennent en déduction directe des investissements visés.

- Investissements "d'exploitation" (petit matériel, machines, etc...)

Assimilés à des **frais de fonctionnement courants**, amortis dans l'année.

- Frais de fonctionnement annuels

Éliminer la pratique actuelle d'activation des **prestations internes**, qui ne sont rien d'autre que des salaires payés dans l'exercice courant

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

ANNEXE 1 : PRESENTATION DE LA CGN

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



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

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

But de la compagnie

Les Statuts de la CGN lui fixent trois missions :

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

Structure de la compagnie

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

Le Conseil d'administration se compose ainsi :

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

Le bureau du Conseil se compose ainsi :

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

La Direction se compose ainsi :

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

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

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

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

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

Fiduciaire Edmond Favre SA

11 rue De-Candolle
1205 Genève

ANNEXE 2 : Documents de référence

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

Convention

entre

la Confédération suisse, les Cantons de Vaud, de Genève, du Valais et la
Commune de Lausanne, d'une part,

et

la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (CGN), d'autre part,

concernant

l'octroi d'une aide à cette compagnie pour des améliorations techniques, en vertu
des art. 56 et 95, l^{er} al., de la loi fédérale du 20 décembre 1957 sur les chemins
de fer.

Article premierAide des pouvoirs publics

1 La Confédération suisse, les Cantons de Vaud, de Genève, du Valais et la
Commune de Lausanne accordent conjointement à la Compagnie générale de navigation
sur le lac Léman (dénommée ci-après la "Compagnie"), à Lausanne-Cuchy, les montants
suivants en vue de financer le programme technique énoncé à l'article 2:

	<u>Contre remise</u>	<u>En prêt</u>	<u>A fonds perdu</u>	<u>Total</u>
	<u>d'actions pri-</u>	<u>(Art.7)</u>		
	<u>vilégiées à</u>			
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.
Confédération	457 000	933 000	200 000	1 600 000
Canton de Vaud	608 600	1 217 000	591 200	2 216 800
Canton de Genève	259 400	519 000	166 000	945 200
Canton du Valais	65 000	131 000	42 000	238 000
Commune de Lausanne	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
	<u>2 400 000</u>	<u>3 800 000</u>	<u>1 800 000</u>	<u>8 000 000</u>

2 Les cantons sont libres de faire appel au concours des communes intéressées
pour couvrir tout ou partie des montants qui leur incombent, sans préjudice toutefois
des obligations qu'ils assument en vertu de la présente convention.

Art. 2Emploi des fonds

3 Les prestations énoncées à l'article premier doivent être utilisées en vue
de l'exécution du programme technique ci-après:

	Fr.
a) Acquisition de deux nouveaux bateaux d'environ 570 places	3 000 000
b) Etablissement de nouveaux chantiers navals, installations et machines, démolition des chantiers actuels et déblaiement du terrain	<u>5 000 000</u>
	<u>8 000 000</u>

- 2 -

2 Demeure réservé l'approbation par l'Office fédéral des transports des plans de ces constructions et acquisitions.

3 L'adjudication des travaux et des commandes doit se faire d'entente avec l'Office fédéral des transports.

4 Les dépeçements éventuels de frais vont à la charge de la Compagnie.

Art. 3

Prestations particulières des cantons et des communes

1 Outre leur contribution selon article premier, l'Etat de Vaud et la Commune de Lausanne assumeront les prestations suivantes en vue du déplacement des chantiers navals d'Ouchy à Bellrive:

- a) Mise à disposition gratuite des terrains nécessaires, en vue de l'établissement des installations aux chantiers navals, avec droit de retour au cas où la Compagnie ne les utiliserait plus à leur destination prévue;
- b) Comblement des terrains et établissement des jetées portuaires nécessaires.

2 Les cantons prennent à leur charge les frais d'entretien et de reconstruction des débarcadères proprement dits; ils peuvent reporter cette charge en tout ou en partie sur les communes riveraines intéressées. La Compagnie prend à sa charge les frais d'entretien et de reconstruction des appareils de choc, dont elle est propriétaire.

Art. 4

Prestations de la Compagnie

1 La Compagnie devra couvrir par ses propres moyens les frais des travaux et acquisitions ci-après:

- a) Transformation du bateau "MONTREUX" (en cours d'exécution);
- b) Transformation de cinq bateaux en vue de l'exploitation à mazout (partiellement en cours d'exécution);
- c) Achat de deux nouveaux bateaux de 150 places, dont un est déjà livré;
- d) Remise en état de son dock flottant, devisée à 520 000 francs.

2 La Compagnie tendra en outre à augmenter son capital social de 600 000 francs en faisant appel à des tiers de manière à compléter le coût d'acquisition de ses deux nouveaux bateaux de 370 places.

Art. 5

Versement des fonds

1 Après que la présente convention aura été signée par toutes les parties intéressées, la contribution contre remise d'actions privilégiées au montant de 2 400 000 francs sera versée sur un compte spécial ouvert à la Banque Cantonale Vaudoise, à Lausanne.

- 3 -

² Ces fonds une fois épuisés, la contribution à fonds perdu de 1 800 000 francs et ensuite le prêt de 3 800 000 francs seront versés, au fur et à mesure de l'échéance des commandes, travaux et acquisitions à payer, sur un compte bloqué auprès de la Banque Cantonale Vaudoise. Les demandes de fonds doivent grouper les besoins d'une année; elles doivent être présentées, dûment motivées, par la Compagnie à l'Office fédéral des transports, qui invite de son côté les cantons participants et la Commune de Lausanne au versement de leurs parts. Les contributions de la Confédération seront versées immédiatement après la réception des avis de crédit communiqués par la Banque Cantonale Vaudoise pour les versements des Cantons et de la Commune de Lausanne.

Art. 6Libération des fonds

Les fonds versés sur le compte bloqué auprès de la Banque Cantonale Vaudoise seront libérés sur la base de bordereaux de versements qui sont soumis en deux exemplaires, avec les pièces justificatives originales, à l'Office fédéral des transports. La copie du bordereau, signée par un mandataire du service financier dudit Office, vaut comme autorisation à la Banque Cantonale Vaudoise de verser les fonds demandés.

Art. 7Prêts

¹ Le prêt accordé par la Banque Cantonale Vaudoise, au montant primitif de 800 000 francs et réduit à fin 1959 à 776 000 francs est classé en 1er rang.

² Le prêt de 3 800 000 francs accordé en vertu de l'article premier de la présente convention est classé en IIe rang.

³ L'annuité des deux prêts comprend 4 % du montant primitif, dont 3 % pour les intérêts et le reste pour l'amortissement;

elle s'éleve pour le prêt en 1er rang à	32 000 francs
et pour celui en IIe rang à	152 000 francs.

Les intérêts et l'amortissement sont variables et non cumulatifs. Les montants échus doivent être versés au 15 mai de l'année qui suit l'exercice comptable.

⁴ Les recettes de la Compagnie sont utilisées dans l'ordre suivant:

- a) pour couvrir les charges d'exploitation y compris les amortissements prescrits sur les immobilisations;
- b) à payer les intérêts jusqu'à concurrence de 3 %, puis l'amortissement sur le prêt en 1er rang;
- c) à payer les intérêts jusqu'à concurrence de 3 %, puis l'amortissement sur le prêt en IIe rang;
- d) à acquitter les autres engagements.

⁵ Les intérêts et amortissements échus sur les emprunts doivent grever le compte de profits et pertes.

⁶ L'Office fédéral des transports surveille l'observation de l'ordre précité pour l'utilisation des recettes; il décide, en cas de doute, si une dépense doit être comptabilisée au compte de résultat ou à l'actif du bilan.

12/04 '02 10:18 FAX +41 21 614 62 02 CGN LAUSANNE

005

- 4 -

Art. 8Adaptation des statuts de la Compagnie

- 1 Les statuts de la Compagnie doivent être adaptés aux dispositions de la présente convention et à celles de la loi du 20 décembre 1957 sur les chemins de fer.
- 2 Pour ce qui concerne les nouvelles actions privilégiées A (article premier), des titres collectifs peuvent être établis.

Art. 9Droit de timbre fédéral

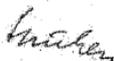
La perception du droit de timbre fédéral sur les titres du capital actions privilégiées A nouvellement émis conformément à l'article premier de la présente convention est différée jusqu'à l'entrée en vigueur de la législation fédérale révisée sur ledit droit de timbre.

Art. 10Différends

Les contestations sur l'interprétation de la présente convention sont tranchées définitivement par le Conseil fédéral.

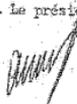
Berne, le 3. Okt. 1961

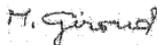
Au nom du Conseil fédéral suisse:
Le Département des postes et des chemins de fer,



Lausanne, le 8 août 1961.

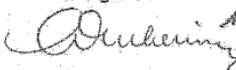
Au nom du Conseil d'Etat du Canton de Vaud:
p. Le président, p. Le chancelier,





Genève, le 24 AOÛT 1961

Au nom du Conseil d'Etat du Canton de Genève,
Le conseiller d'Etat Le président :
délégué :



12/04 02 10:18 FAX +41 21 614 62 02

CGN LAUSANNE

006

- 5 -

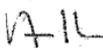
Sion, le 5 septembre 1961

Au nom du Conseil d'Etat du Canton du Valais:
Le président,

Le chancelier,



Lausanne, le 24-11-1961

Au nom de la Municipalité de Lausanne:
Le syndic,

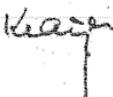
Le secrétaire,



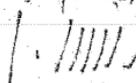
Lausanne, le 19 juillet 1961.

Pour la Compagnie générale de navigation
sur le Lac Léman:

Le président,



Le directeur,

Anmerkung im Protokoll Bd. I Fo. 19
Der Protokollschreiber:

lère convention
d'améliorations techniques

entre

Les cantons de Genève, du Valais et de Vaud
(ci-après : Les cantons)

d'une part

et

la Compagnie générale de navigation sur le Léman
(ci-après : la CGN)

d'autre part

concernant le financement d'un nouveau bateau de 1500 places.

Article premier

Prestations des cantons

¹Les cantons contribuent comme il suit au financement d'un nouveau bateau de 1500 places pour la CGN :

	%	Contributions
Canton de Genève	26,45	Fr. 2'909'500.--
Canton du Valais	6,53	Fr. 718'300.--
Canton du Vaud	67,02	Fr. 7'372'200.--
	100,00	Fr. 11'000'000.--

²Dans la mesure où les dépassements de frais dus au renchérissement ne pourront être couverts par la CGN, ils seront supportés par les cantons selon les propositions stipulées à l'alinéa 1.

Article 2

Emploi des fonds

¹Avant d'engager les fonds mis à disposition par les cantons, la CGN soumettra aux cantons pour accord les propositions d'adjudications dont le coût dépasse Fr. 500'000.--, ainsi que les éventuels avenants aux contrats.

¹La CGN informera régulièrement les cantons de l'évolution de la situation du budget de construction du bateau.

²Le bateau sera construit conformément aux prescriptions fédérales concernant la navigation soumise à concession ou à autorisation.

Article 3

Versement des fonds

¹Les fonds seront versés sur un compte bloqué auprès de la Banque Cantonale Vaudoise, succursale de Lausanne, au fur et à mesure de l'échéance des paiements.

²Les demandes de fonds porteront en règle générale sur les besoins d'une année. La CGN les présentera aux cantons en les répartissant selon la clé fixée dans l'article premier, alinéa 1.

Article 4

Libération des fonds

¹Les fonds versés sur le compte bloqué auprès de la BCV seront libérés au moyen d'ordres de paiement que la CGN soumettra au Département des travaux publics, de l'aménagement et des transports du canton de Vaud, Service des transports et du tourisme (ci-après : le service) en deux exemplaires avec les pièces justificatives originales. Un exemplaire de l'ordre de paiement, signé par le service, tiendra lieu d'autorisation à la BCV de verser les fonds demandés.

²Le service tient à disposition des cantons de Genève et du Valais le dossier des ordres de paiement.

Article 5

Amortissement des contributions

¹Le coût de l'acquisition du bateau sera porté au compte des immobilisations de la CGN lors de sa mise en service. Ce montant fera l'objet d'un amortissement annuel de 3%, conformément à l'article 3 du règlement du 27 décembre 1978 du Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie concernant les amortissements des entreprises suisses concessionnaires des chemins de fer, de trolleybus et de navigation (RS 742.222). Les cantons accordent annuellement, sur le montant initial de Fr. 11'000'000.-- visé à l'article premier, une remise de dette égale à ce montant d'amortissement qui sera imputée au compte des produits extraordinaires.

²La part de chaque canton est fixée proportionnellement à leur contribution selon l'article premier, alinéa 1.

Page 3

Article 6

Restitution de prestations

¹Les cantons ont le droit de se faire rembourser leurs prestations:

- a) Si les conditions auxquelles l'aide était subordonnée n'ont pas été remplies ou l'ont été insuffisamment, notamment si le montant n'a pas été utilisé conformément aux dispositions de la convention;
- b) Si le bateau, financé par la convention, a été aliéné ou gagé ou si, d'une autre façon, le droit d'en disposer librement a été cédé à des tiers. Toute mesure de ce genre doit être approuvée préalablement par les cantons.
- c) Si l'entreprise entre en liquidation, si elle est mise en liquidation ou si la concession est annulée.

²La somme à restituer correspondra au montant résiduel du prêt ou à la valeur vénale du bateau, si celle-ci est supérieure. Les cantons décident s'il y a obligation de restituer.

Article 7

Litiges

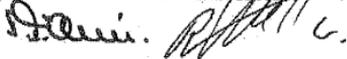
¹Les parties conviennent de soumettre leurs litiges aux juridictions ordinaires compétentes dans le canton de Vaud, toutes les voies d'action directe devant le Tribunal fédéral étant réservées.

²Toutefois, pour les causes relevant en principe du Conseil d'Etat du canton de Vaud, les parties feront trancher leur litige par un tribunal arbitral siégeant à Lausanne, conformément aux règles du concordat suisse sur l'arbitrage.

Genève, le 1er août 1990

Au nom du Conseil d'Etat
du canton de Genève

Le président : Le chancelier :



Sion, le

3 OCT. 1990

Au nom du Conseil d'Etat
du canton du Valais

Le président : Le chancelier :

Handwritten signatures



Lausanne, le 29 AOUT 1990

Au nom du Conseil d'Etat
du canton de Vaud

Le président : Le chancelier :

Handwritten signatures



Lausanne, le 2 août 1990

Compagnie générale de
navigation sur le Léman

Le président : Le directeur :

Handwritten signatures

Convention

fixant les principes et le mode de calcul du coût des prestations de la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman, en vue de l'octroi de contributions par les cantons riverains

entre d'une part la

Compagnie Générale de Navigation sur le Lac Léman (ci-après CGN),

et, d'autre part les

Cantons de Genève, du Valais et de Vaud (ci-après les cantons riverains)

Chapitre premier: Dispositions générales

Article premier

Contributions des cantons riverains

Les cantons riverains octroient à la CGN une contribution financière destinée à maintenir ou développer ses prestations de service à l'horaire.

Cette contribution financière est consentie pour les objets suivants:

- a) Contribution d'exploitation: Cette contribution porte notamment sur la commande de prestations de transport à l'horaire et la prise en charge de frais financiers.
- b) Contribution d'investissement: cette contribution porte notamment sur l'équipement en installations fixes ainsi que l'acquisition de nouvelles unités ou la rénovation d'unités existantes.

Article 2

Coordination

En règle générale, le canton de Vaud assure la conduite de la coordination entre les cantons riverains afin de présenter une position unique à la CGN.

En collaboration avec la CGN, les cantons riverains s'assurent de la cohérence de l'offre et de l'engagement adéquat de la flotte.

Pour les cas spécifiques n'intéressant qu'un seul canton, ce dernier peut agir directement auprès de la CGN mais en informe les autres cantons riverains.

Chapitre 2: Contribution d'exploitation

Article 3

Exigence d'une comptabilité analytique

Pour obtenir une contribution, la CGN a l'obligation de tenir une comptabilité analytique (effective et prévisionnelle) aux coûts complets conforme aux règles fixées par l'ordonnance fédérale concernant la comptabilité des entreprises concessionnaires du 18 décembre 1995 (ORCO).

La comptabilité analytique est subdivisée en secteurs qui feront ressortir de manière distincte au moins les éléments suivants:

- Chaque ligne inscrite à l'horaire
- Les prestations hors service horaires (Charters, events, spéciales...)
- Les autres prestations (propres prestations activées.....)

Les cantons riverains approuvent au préalable la subdivision en secteurs et toute modification qui lui est apportée.

Plan financier quadriennal

La CGN établit un plan financier quadriennal, basé sur les lignes à l'horaire, mettant en évidence l'évolution des contributions d'exploitation des cantons riverains. Ce plan est réactualisé chaque année en vue de pouvoir suivre au mieux l'évolution des dépenses et des produits.

Article 4

Rapport sur la réalisation de l'offre

Chaque année, la CGN fournit aux cantons riverains un rapport, avec des tableaux synthétiques, sur la réalisation de l'offre.

Le rapport doit permettre de mesurer les écarts entre l'offre commandée et l'offre réalisée, ainsi que d'identifier les motifs desdits écarts. Il portera sur l'offre planifiée (places x km), sur la fréquentation (voyageurs x km), sur le respect des horaires, sur les charges d'exploitation, sur les recettes d'exploitation et sur l'utilisation des contributions versées par les cantons riverains.

Ce rapport est remis aux cantons riverains chaque année, au plus tard le 15 mai.

Article 5

Commande des prestations pour les lignes à l'horaire

Chaque canton riverain détermine les lignes à l'horaire qu'il commande et, pour celles-ci, l'offre de prestations qu'il souhaite obtenir.

La commande s'effectue selon le principe prévu à l'article 49 de la loi fédérale sur les chemins de fer du 20 décembre 1957 (LCdF). La procédure de commande se déroule selon les règles fixées par les articles 10 à 29 de l'ordonnance fédérale sur les indemnités, les prêts et les aides financières du 18 décembre 1995 (OIPAF).

Toute prestation payée par les cantons riverains inscrite à l'horaire doit donner lieu à une commande préalable.

En règle générale, pour les lignes à l'horaire non reconnues de trafic régional par la Confédération, les recettes de transport ainsi que les charges de carburant sont planifiées de manière non contraignante et donnent lieu à un décompte final sur la base des comptes effectifs de la CGN. Il appartient à la CGN de justifier pour chaque ligne, les variations de ces deux rubriques.

Article 6

Autres lignes à l'horaire

Pour les lignes à l'horaire qui ne font pas l'objet d'une commande de la part des cantons riverains, la CGN doit obtenir l'accord préalable de ces derniers avant de s'engager vis-à-vis de tiers (autres collectivités publiques françaises et suisses, autres tiers), d'annoncer publiquement ou d'inscrire à l'horaire des prestations. L'article 3 est applicable.

Article 7*Modification des prestations à l'horaire commandées*

Une fois les commandes de prestations acceptées, la CGN a l'obligation de fournir les prestations prévues.

Une modification ne peut intervenir que dans les cas et en suivant la procédure prévue par la législation fédérale. L'article 22 de l'OIPAF, pour des modifications devant intervenir avant l'entrée en vigueur de l'horaire, et les articles 11 et 12 de l'ordonnance sur les horaires (OH), pour des modifications pendant la durée de validité de l'horaire, sont notamment applicables.

Le remplacement du bateau initialement prévu, dans des cas de force majeure, ne constitue pas une modification de la prestation.

Article 8*Gestion de la commande*

Lorsque la CGN constate que les recettes de transport ainsi que les charges de carburant s'écartent sensiblement de la commande de prestations passée avec les cantons riverains, elle doit en informer les cantons riverains et leurs proposer des mesures rectificatives permettant d'atteindre les objectifs financiers fixés.

Article 9*Prestations hors service horaire*

La CGN peut utiliser ses bateaux disponibles pour offrir des prestations hors service horaire (location, prestations événementielles...) pour autant qu'elles contribuent à une amélioration du résultat global de l'entreprise.

Les recettes afférentes à ces prestations doivent au minimum :

- couvrir 100% des coûts variables, à savoir : les carburants, les lubrifiants, les heures du personnel de navigation, les coûts directs du marketing (soit le personnel du service Marketing au coût complet, y compris place de travail et informatique), la publicité directe, les frais événementielles (orchestres, DJ, animations, etc.) ainsi que les amortissements et les coûts d'entretien des installations et des unités acquises spécifiquement pour ces prestations

- et apporter une contribution à la couverture des frais fixes d'au moins 30% des coûts fixes, à savoir : l'administration générale, l'amortissement et l'entretien des installations et des unités qui n'ont pas été acquises spécifiquement.

Article 10*Répartition intercantonale*a) Lignes à l'horaire:

Lorsque les prestations d'une ligne à l'horaire sont commandées conjointement par deux ou plusieurs cantons, il leur appartient de fixer entre eux une clé de répartition. A défaut d'entente particulière, les critères suivants sont pris en compte à pondération égale:

1. La desserte des débarcadères (nombre d'arrêts)
2. Nombre de kilomètres navigués (calculé sur les cantons desservis uniquement)

b) Contributions aux frais fixes hors service horaire:

La contribution à la couverture des frais fixes hors service horaire, en référence à l'article 9, (ainsi que les coûts des bateaux immobilisés pour plus d'un an) sont pris en charge par les cantons riverains au pro rata de leur participation totale aux lignes du service horaire.

Article 11*Participation française*

La contribution financière d'exploitation versée par les collectivités publiques françaises est régiee par une convention séparée. Les cantons riverains et la CGN agissent de manière à ce que la contribution de la France soit calculée selon les mêmes règles que celles applicables aux cantons riverains (indemnité calculée par ligne selon article 3 et répartie, le cas échéant, selon l'article 10a).

Lorsqu'il y a un écart entre la contribution calculée et la contribution effective accordée par les collectivités publiques françaises, la CGN propose des mesures aux cantons riverains ainsi qu'aux autorités françaises pour atteindre l'équilibre financier.

Chapitre 3: Contribution d'investissement**Article 12***Principe*

Sous réserve qu'ils en approuvent le financement, les cantons riverains participent aux programmes d'investissement de la CGN dans la mesure où les ressources propres de cette dernière sont insuffisantes.

Article 13*Formes de la contribution financière et montants*

La contribution financière des cantons riverains peut être accordée sous forme de cautions ou de garanties d'emprunt, de prêts remboursables sans intérêt, de prêts conditionnellement remboursables, de participations au capital contre remise d'actions.

La forme et le montant de la contribution financière tiennent compte de la rentabilité de la mesure prévue et de la situation financière et économique de la CGN.

Article 14*Mission de conservation du patrimoine*

En règle générale, les coûts d'investissement liés à la conservation du patrimoine réalisés à des fins non fonctionnelles, tels que ceux liés à la remotorisation à vapeur, ne sont pas financés par les cantons riverains.

Article 15*Financement par des tiers*

La CGN soumet aux cantons riverains pour accord préalable tout projet d'investissement financé par des tiers, y compris en cas d'augmentation du capital.

Le dossier soumis aux cantons comprend au moins la description du programme d'investissement, le budget détaillé, le plan de financement retenu et les conséquences sur les comptes d'exploitation.

Article 16*Répartition intercantonale*

A défaut d'entente particulière, les contributions d'investissement sont réparties entre les cantons riverains au pro rata de leur participation totale aux lignes à l'horaire qu'ils commandent (cf. article 5), en se basant sur la moyenne des cinq dernières années.

La clé de répartition reste inchangée durant toute la durée d'un programme d'investissement.

Chapitre 4: Entretien et financement des débarcadères**Article 17***Principe*

Chaque canton est responsable, selon son organisation propre et sa législation, de définir qui est responsable de l'entretien des débarcadères se situant sur son territoire cantonal.

Cette responsabilité peut, le cas échéant, être déléguée à la CGN.

Article 18*Prise en charge des coûts d'entretien et d'investissement*

Chaque canton prend en charge les coûts d'entretien et d'investissement des débarcadères situés sur son territoire cantonal.

Lorsque l'entretien est effectué par la CGN, les coûts de cette prestation doivent faire l'objet d'une facturation séparée au canton concerné. Ils ne peuvent pas être inclus dans les coûts des prestations commandées.

Cette disposition est valable même si la CGN a une obligation juridique d'effectuer l'entretien.

Toutefois, les coûts ci-après sont pris en charge par le compte d'exploitation de la CGN et inclus dans les coûts des prestations: l'entretien et le renouvellement des appareils de choc, les frais d'électricité, d'eau et d'épuration engendrés par la consommation des bateaux, la peinture des barrières des débarcadères, un grand nettoyage annuel, les frais de radelage ainsi que l'entretien et renouvellement des passerelles mobiles.

Chapitre 5: Dispositions finales**Article 19***Entrée en vigueur*

Cette convention s'applique pour les prestations des périodes-horaire 2008 à 2012 et entre en vigueur dès sa conclusion.

Elle est reconduite tacitement par tranche de cinq périodes-horaire, à moins d'une dénonciation de l'une des parties dans un délai de 24 mois précédant la fin de la tranche des cinq périodes en cours, soit la première fois au plus tard à la période horaire 2010.

Article 20*Autres règles applicables*

La présente convention se réfère aux dispositions cantonales (lois sur les transports) et fédérales (OIPAF, ORCO, OH, notamment) applicables.

Les parties appliqueront les dispositions légales modifiées de l'OIPAF de l'ORCO ou de l'OH sauf intervention expresse avant l'entrée en vigueur desdites dispositions modifiées.

Article 21*Règlement des litiges - arbitrage*

Si les parties ne parviennent pas à s'entendre sur l'interprétation ou sur l'application de cette convention, le litige sera tranché par un tribunal arbitral composé de 2 arbitres et d'un Président.

Les 3 cantons riverains d'une part, ainsi que la CGN d'autre part, désignent chacun un arbitre, lesquels, une fois désignés, choisissent le président du tribunal arbitral.

Le siège du tribunal arbitral est à Lausanne.

Les dispositions du concordat intercantonal sur l'arbitrage du 27 mars 1969 sont en outre applicables.

Fait en quatre exemplaires à :

Lausanne, le 24.05.2008

Au nom du canton de Vaud
Le chef du Département des infrastructures

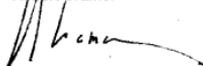
François Marthaler



Genève, le 30.06.2008

Au nom de la République et du canton de Genève
Le chef du Département du territoire

Robert Cramer



Sion, le 26.06.2008

Au nom du canton du Valais
Le chef du Département des transports, de
l'équipement et de l'environnement

Jean-Jacques Rey-Bellet



Lausanne, le 9 mai 2008

Au nom du Conseil d'Administration
de la compagnie Générale de Navigation
sur le lac Léman

Le président :

Le directeur :



Kurt Oesch



Luc-Antoine Baehni

Annexe: OIPAF

comptes sont libres de faire appel au concours des communes pour couvrir tout ou partie des montants qui leur incombent, sans qu'il y ait toutefois des obligations qu'elles assument, en vertu de la loi fédérale sur les chemins de fer.

Art. 2

Emploi des fonds

Les contributions énoncées à l'article 1 doivent être utilisées, en vue de l'exécution du programme technique ci-après :

F	Acquisition de deux nouveaux bateaux d'acier	3 000 000
F	Acquisition de nouveaux chantiers navals, installation de nouveaux chantiers navals, démolition des chantiers achetés et achat de terrain	5 000 000
		8 000 000

Les sommes réservées l'approbation par l'office fédéral des transports pour les constructions et acquisitions.

Le programme technique des travaux et des commandes doit se faire d'entente avec l'office fédéral des transports.

Les éventuels aménagements éventuels de frais vont à la charge de la commune.

Art. 3

Contributions particulières des cantons et des communes

Les communes participent à leur charge les frais d'entretien et de reconstruction des chantiers navals d'Ouchy à Bellevue :

— pour leur contribution selon article 1, l'Etat de Vaud et la commune d'Ouchy pour leur contribution aux chantiers navals, avec droit de préférence en cas où la Compagnie ne les utiliserait plus à leur profit ;

— pour l'entretien des chantiers navals ;

— pour les travaux de reconstruction à leur charge les frais d'entretien et de reconstruction des chantiers navals ; ils peuvent reporter certains de ces travaux sur le budget communal ;

— pour les travaux de reconstruction des chantiers navals ; ils peuvent reporter certains de ces travaux sur le budget communal ;

— pour les travaux de reconstruction des chantiers navals ; ils peuvent reporter certains de ces travaux sur le budget communal ;

CONVENTION

entre

la Confédération suisse, les cantons de Vaud, de Genève, de Neuchâtel et de la commune de Lausanne, d'une part,

et

la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN) d'autre part,

concernant

l'accord d'une aide à cette compagnie pour des améliorations techniques en vertu des articles 56 et 95, alinéa 1, de la loi fédérale du 22 mars 1957 sur les chemins de fer.

Article 1

Aide des pouvoirs publics

1 La Confédération suisse, les cantons de Vaud, de Genève, de Neuchâtel et la commune de Lausanne accordent conjointement à la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (dénommée ci-après « la compagnie »), à Lausanne-Ouchy, les montants suivants en vue de l'exécution du programme technique énoncé à l'article 2 :

	Contre remise		En prêt		Privilégiés A (art. 7) A. fonds partie	
	F	F	F	F	F	F
Confédération	467 000	933 000	200 000	400 000		
Canton de Vaud	608 000	1 217 000	391 200	782 400		
Canton de Genève	259 400	519 000	168 800	337 600		
Canton de Vaud	65 000	131 000	49 000	98 000		
Commune de Lausanne	1 000 000	1 000 000	1 000 000	2 000 000		
	2 400 000	3 800 000	1 800 000	3 600 000		

centre du service financier audit office, vaut comme autorisation à la Banque vaudoise de verser les fonds demandés.

Art. 7

Prêts

- 1 Le prêt accordé par la Banque cantonale vaudoise, au montant primitif de 800 000 F. et réduit à fin 1959 à 776 000 F. est classé en 1^{er} rang.
- 2 Le prêt de 3 800 000 F. accordé au vertu de l'article 1 de la présente convention est classé en 2^e rang.
- 3 L'annuité des deux prêts comprend 4 % du montant primitif, dont 3 % pour les intérêts et la reste pour l'amortissement; elle s'éleve pour le prêt en 1^{er} rang à 320 000 F. et pour celui en 2^e rang à 152 000 F.
- 4 Les intérêts et l'amortissement sont variables et non cumulatifs. Les paiements échus doivent être versés au 15 mai de l'année qui suit l'exercice comptable.

- 5 Les recettes de la Compagnie sont utilisées dans l'ordre suivant:
 - a) pour couvrir les charges d'exploitation y compris les amortissements présents sur les immobilisations;
 - b) à payer les intérêts jusqu'à concurrence de 3 %, puis l'amortissement sur le prêt en 1^{er} rang;
 - c) à payer les intérêts jusqu'à concurrence de 3 %, puis l'amortissement sur le prêt en 2^e rang;
 - d) à acquitter les autres engagements.
- 6 Les intérêts et amortissements échus sur les emprunts doivent grever d'abord de préférence le compte de profits et pertes.
- 7 L'office fédéral des transports surveille l'observation de l'ordre précité pour l'utilisation des recettes; il décide, en cas de doute, si une dépense doit être comptabilisée au compte de résultat ou à l'actif du bilan.

Art. 8

Adoption des statuts de la Compagnie

- 1 Les statuts de la Compagnie doivent être adaptés aux dispositions de la présente convention et à celles de la loi du 20 décembre 1957 sur les chemins de fer.
- 2 Pour ce qui concerne les nouvelles actions privilégiées A (article 1), ces titres collectifs peuvent être établis.

Art. 4

Prestations de la Compagnie

- 1 La Compagnie devra couvrir par ses propres moyens les frais des travaux et acquisitions ci-après:
 - a) transformation du bateau « Montyeux » (en cours d'exploitation);
 - b) transformation de cinq bateaux en vue de l'exploitation à mazoue (partiellement en cours d'exploitation);
 - c) achat de deux nouveaux bateaux de 130 places, dont un est déjà livré;
 - d) remise en état de son dock flottant, divisée à 520 000 F.
- 2 La Compagnie tendra en outre à augmenter son capital social de 600 000 F. en faisant appel à des dons de manière à compléter le coût d'acquisition de ses deux nouveaux bateaux de 570 places.

Art. 5

Versement des fonds

- 1 Après que la présente convention aura été signée par toutes les parties intéressées, la contribution contre remise d'actions privilégiées, au montant de 2 400 000 F. sera versée sur un compte spécial ouvert à la Banque cantonale vaudoise, à Lausanne.
- 2 Ces fonds une fois épuisés, la contribution à fonds perdu de 1 800 000 F. et ensuite le prêt de 3 800 000 F. seront versés, au fur et à mesure de l'échéance des commandes, travaux et acquisitions à payer, sur un compte bloqué auprès de la Banque cantonale vaudoise. Les demandes de fonds doivent grouper les besoins d'une année; elles doivent être présentées d'abord motivées, par la Compagnie à l'office fédéral des transports, qui invite de son côté les cantons participants et la commune de Lausanne, au versement de leurs parts. Les contributions de la Confédération seront versées immédiatement après la réception des avis de crédit communiqués par la Banque cantonale vaudoise pour les versements des cantons et de la commune de Lausanne.

Art. 6

Libération des fonds

Les fonds versés sur le compte bloqué auprès de la Banque cantonale vaudoise seront libérés sur la base de bordereaux de versements qui sont soumis à deux exemplaires, avec les pièces justificatives originales, à l'office fédéral des transports. La copie du bordereau, signée par un man-

— 628 —

Art. 9

Droit de timbre fédéral

La perception du droit de timbre fédéral sur les titres et actions privilégiés A nouvellement émis conformément à la présente convention est différée jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi fédérale révisée sur le droit de timbre.

Art. 10

Différends

Les contestations sur l'interprétation de la présente convention sont tranchées définitivement par le Conseil fédéral.

Bernes, le

Au nom du Conseil fédéral suisse,
Le département des postes et des chemins

Lausanne, le

Au nom du Conseil d'Etat du canton de Genève,
Le président,

Genève, le

Au nom du Conseil d'Etat du canton de Lucerne,
Le président,

Ston, le

Au nom du Conseil d'Etat du canton de Lausanne,
Le président,

Lausanne, le

Au nom de la Municipalité de Lausanne,
Le syndic,

Lausanne, le

Pour la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman :
Le président,

Le président,

Le Conseil d'Etat est chargé de promulguer les présentes en forme et le terme prescrits.

Fait et donné à Genève, le vingt-trois juin mil neuf cent seize, sous le sceau de la République et les signatures du président et du Grand Conseil.

Le secrétaire du Grand Conseil : Le président du Grand Conseil
Robert GRIPPON

Francis TISSOT.