

*Projet présenté par le Conseil d'Etat*

*Date de dépôt : 9 mars 2016*

## Projet de loi

**de bouclement de la loi 10854 soutenant la restructuration de la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN) par l'abandon de créances de 7 776 699 F, la transformation du capital social, la prise de participation à hauteur de 2 867 000 F et l'ouverture d'une subvention d'investissement de 3 685 400 F**

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

### Art. 1 Bouclement

Le bouclement de la loi 10854 du 15 mars 2012 soutenant la restructuration de la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN) par l'abandon de créances de 7 776 699 F, la transformation du capital social, la prise de participation à hauteur de 2 867 000 F et l'ouverture d'une subvention d'investissement de 3 685 400 F se décompose de la manière suivante :

– Abandon de créances voté	7 776 699 F
– Abandon de créances réalisé	7 776 699 F
<b>Non (surplus) dépensé</b>	<b>0 F</b>
– Prise de participation au capital-actions votée	2 867 000 F
– Dépenses brutes réelles	2 867 000 F
<b>Non (surplus) dépensé</b>	<b>0 F</b>
– Subvention d'investissement votée	3 685 400 F
– Dépenses brutes réelles	3 685 400 F
<b>Non (surplus) dépensé</b>	<b>0 F</b>

**Art. 2 Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat**

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

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

## **EXPOSÉ DES MOTIFS**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

### **1. Introduction**

La loi 10854 soutenant la restructuration de la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN) par l'abandon de créances de 7 776 699 F, la transformation du capital social, la prise de participation à hauteur de 2 867 000 F et l'ouverture d'une subvention d'investissement de 3 685 400 F, a été votée par le Grand Conseil le 15 mars 2012.

Cette loi s'est inscrite dans le prolongement, notamment, d'un audit de gestion réalisé en 2009 sur mandat des trois cantons riverains et contributeurs de la CGN que sont Vaud, Valais et Genève. Sur la base des constats et recommandations découlant de cet audit<sup>1</sup>, une clarification des buts de la CGN et une réorganisation fondamentale de sa structure, tant financière qu'opérationnelle, se sont imposées comme des préalables indispensables à sa pérennité.

De cette manière, les contributions et mesures accordées par la République et canton de Genève ont été soumises à l'adoption par l'Assemblée générale des actionnaires de la CGN des conditions suivantes :

- a) transformation de la structure juridique de la CGN par la création d'une société anonyme détenant la flotte historique sans exploitation commerciale (CGN Belle Epoque), d'une seconde société anonyme reprenant l'exploitation commerciale de la flotte moderne et historique (CGN SA), ainsi que d'une société-mère (groupe CGN – holding) détenant à 100% les 2 sociétés susmentionnées (filiales);
- b) les parts du groupe CGN (holding) sont détenues majoritairement par les cantons de Vaud, du Valais et de Genève;
- c) les statuts du groupe CGN (holding) doivent prévoir que son Conseil d'administration comporte un nombre d'administrateurs représentant les cantons de Vaud, du Valais et de Genève correspondant à la participation de ceux-ci.

---

<sup>1</sup> Constats essentiels : rupture de liquidités à court terme, hausse prévisionnelle de 66% des subventions cantonales, mode erroné de gouvernance, utilisation inadaptée de la flotte, perte de marge de manœuvre dans la gestion opérationnelle (pour plus de détails, voir annexe 3 du PL 10711).

Le 16 mai 2012, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la CGN a plébiscité le programme de restructuration proposé par les cantons de Vaud, du Valais et de Genève. Les décisions ainsi adoptées ont permis la libération des différents fonds prévus par la loi 10854 qui fait l'objet du présent projet de loi de boucllement.

## **2. Objectifs de la loi**

Les objectifs de la loi 10854 étaient les suivants :

### ***a) Abandon de créances***

Les soldes au 31 décembre 2011 des différents prêts remboursables et conditionnellement remboursables et de la subvention d'investissement totalisant un montant de 7 776 699 F devaient être abandonnés.

### ***b) Modification du capital social***

D'une part, l'ensemble des participations au capital social de la société anonyme CGN, y compris celle de l'Etat de Genève (initialement composée de 2 890 actions nominatives de type A d'une valeur nominale de 100 F et de 1 575 actions nominatives de type B de 100 F), devait être réduit partiellement.

D'autre part, la participation de l'Etat de Genève au capital social du nouveau groupe CGN (holding) devait être fixée d'entente avec les cantons de Vaud et du Valais de sorte que les pouvoirs publics détiennent ensemble au minimum 51% de la société.

### ***c) Crédit d'investissement : capital de dotation***

Un crédit d'investissement de 2 867 000 F a été ouvert au Conseil d'Etat pour la prise de participation de l'Etat de Genève au capital social du nouveau groupe CGN (holding).

Ce crédit devait être utilisé par la CGN afin de financer d'une part les travaux de rénovation du bateau « Ville de Genève » à hauteur de 1 204 600 F et, d'autre part, les travaux d'assainissement du chantier naval de la CGN à Ouchy-Lausanne, à hauteur de 1 662 400 F.

### ***d) Crédit d'investissement : subvention d'investissement***

Un crédit de 3 685 400 F (y compris TVA et renchérissement) a été ouvert au Conseil d'Etat au titre de subvention d'investissement en faveur de la CGN pour les travaux de rénovation du bateau historique « Vevey ».

### 3. Les réalisations concrètes du projet

Les réalisations concrètes du projet sont :

#### *a) Abandon de créances*

Le solde des créances du canton de Genève a été intégralement abandonné le 14 juin 2012 (7 776 699 F).

Les cantons de Vaud et du Valais ont respectivement renoncé à 21 043 000 F et 2 088 000 F (valeur au 31.12.2009).

#### *b) Modification du capital social*

Avant recapitalisation de la société par les seuls cantons de Vaud, du Valais et de Genève, la valeur du capital social a été réduite linéairement de 75%.

#### *c) Crédit d'investissement : capital de dotation*

La souscription par les seuls cantons de Vaud (7 264 500 F), du Valais (707 800 F) et de Genève (2 867 000 F) au nouveau capital social a permis à ces derniers de détenir la majorité du capital-actions (56,13%) du groupe CGN (holding).

Ce nouveau capital de 10 839 300 F a servi à financer d'une part la rénovation du bateau « Ville de Genève » (4 554 400 F) et, d'autre part, l'assainissement du chantier naval (6 284 900 F) à Ouchy-Lausanne (voir chapitre 4).

Le nombre d'administrateurs représentant les cantons de Vaud, du Valais et de Genève au sein du groupe CGN (holding) correspond quasiment à leur participation (55,5%).

#### *d) Crédit d'investissement : subvention d'investissement*

La subvention d'investissement à fonds perdus de 3 685 400 F (y compris TVA et renchérissement) a été intégralement versée à la CGN au titre de contribution genevoise à la rénovation du bateau historique le « Vevey » (voir chapitre 4).

Le crédit total accordé par les cantons riverains pour ce projet s'élève à 13 933 300 F (Vaud : 9 338 100 F; Valais : 909 800 F).

#### **4. Travaux de rénovation et d'assainissement (voir annexe 2)**

##### ***Ville de Genève***

Fin 2012, la décision prise par le Conseil d'administration de CGN SA d'aménager ce bateau, construit en 1978, en configuration « transport public » (en lieu et place de « transport touristique ») a été validée en avril 2013 par les cantons riverains. Ce changement d'affectation a entraîné des travaux supplémentaires<sup>2</sup> qui ont conduit à un dépassement du budget initial de 836 087 F (+ 18,4 %).

Cet excédent a été entièrement pris en charge par CGN SA en 2014. S'agissant d'un investissement activé au bilan de CGN SA, il génère des amortissements supplémentaires, dont la charge n'est toutefois pas assumée par le canton de Genève, dès lors que ce bateau est actuellement affecté aux seules lignes de trafic régional (transport public).

##### ***Chantier naval***

Le chantier naval de la CGN a été construit en 1964. Une première étape de travaux a permis la restauration des ateliers « Nord » de la CGN en 2006, grâce à l'appui des trois cantons riverains.

Cette seconde étape d'assainissement du chantier naval a été dévolue à la remise en état de la chaufferie et du réseau de distribution, à la réhabilitation de la partie « Sud » des ateliers (abritant principalement peinture et menuiserie), du vestiaire et de la conciergerie, ainsi qu'à l'agrandissement du bâtiment administratif (dont surélévation).

Ces travaux se sont achevés courant 2014 dans le strict respect de l'enveloppe allouée.

##### ***Vevey***

Le bateau « Vevey », construit en 1907, a été transformé en bateau à propulsion diesel électrique entre 1953 et 1955.

Les travaux de réhabilitation ont démarré sitôt la restructuration de la CGN adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire, en mai 2012. Le bateau a été remis en service le 16 novembre 2013 et présenté aux autorités genevoises le 4 avril 2014.

---

<sup>2</sup> Les transformations réalisées, non budgétées, sont notamment les suivantes : agrandissement du module du pont supérieur afin d'augmenter la capacité de places assises, modification de la timonerie (exigence en matière de visibilité), escaliers d'accès au pont supérieur (normes d'évacuation).

Un surcoût de 115 012 F (soit +0,8%) est apparu en raison d'améliorations, notamment de type patrimoniales. Ce dépassement a été assumé par l'Association des Amis des Bateaux à Vapeur du Léman (ABVL) à hauteur de 80 000 F, tandis que le solde de 35 012 F a été pris en charge par CGN SA.

Le 11 juin 2014, le bateau s'est encastré dans le débarcadère du Mont-Blanc. Les dégâts, chiffrés à 150 000 F, ont été couverts par l'assurance, exception faite de la franchise (50 000 F) qui a été comptabilisée dans les charges d'exploitation 2014 et est répartie entre les cantons dans le cadre de la comptabilité analytique.

## 5. Conclusion

Sur recommandation des représentants des cantons, le conseil d'administration du groupe CGN, nouvellement constitué en mai 2012, s'est attelé en premier lieu à développer puis à présenter au printemps 2013 son « Plan Stratégique 2020 » (voir annexe 3), lequel a défini les quatre axes stratégiques de la nouvelle structure opérationnelle du groupe, soit :

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

Ces axes, actuellement en cours de réalisation, ont déjà permis d'améliorer la gouvernance, de faire évoluer la culture d'entreprise, d'optimiser le fonctionnement opérationnel, de conclure des contrats ou mandats de prestations avec les pouvoirs publics (cantons suisses et autorités françaises), de renforcer le secteur marketing, de maximiser le remplissage des bateaux, de déterminer précisément les besoins en bateaux, de professionnaliser les capacités techniques internes en vue de développements dans des marchés annexes au transport de personnes (valorisation des savoir-faire du chantier naval), de planifier et de prévoir le plan de financement de la rénovation et de la maintenance des bateaux de la flotte Belle Epoque.

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

Enfin, il est à relever le démarrage des travaux de rénovation du bateau Belle Epoque « Italie » dont le financement est assuré à près de 78% par des donations, le solde ayant été pris en charge par le canton de Vaud.

Toutes ces évolutions favorables renforcent le bien-fondé de l'adoption, en 2010, de la loi de portée générale sur la Compagnie générale de navigation sur le Lac Léman (LCGN – H 2 10) dont l'instauration a initié la restructuration de la société.

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

Annexes :

- 1) *Préavis financier*
- 2) *Rapport CGN « 2013-2014 »*
- 3) *Stratégie 2020 du groupe CGN*



REPUBLIQUE ET  
CANTON DE GENEVE

## PREAVIS FINANCIER

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

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

- ♦ Projet de loi présenté par le département de l'environnement, des transports et de l'agriculture.
- ♦ Objet : Projet de loi de bouclage de la loi 10854 soutenant la restructuration de la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman (CGN) par l'abandon de créances de 7 776 699 F, la transformation du capital social, la prise de participation à hauteur de 2 867 000 F et l'ouverture d'une subvention d'investissement de 3 685 400 F.
- ♦ Financement :

L'abandon de créances, voté pour un montant de 7 776 699 F, s'élève à 7 776 699 F. Aucun dépassement ni non dépensé n'est à constater.

La prise de participation au capital-actions, votée pour un montant de 2 867 000 F, s'élève à 2 867 000 F. Aucun dépassement ni non dépensé n'est à constater.

La subvention d'investissement, votée pour un montant de 3 685 400 F, s'élève à 3 685 400 F. Aucun dépassement ni non dépensé n'est à constater.

- ♦ Remarques (modifier et cocher ce qui convient) :

- oui    non   Ce projet de loi de bouclage est présenté dans le délai de 24 mois après la date de remise de l'ouvrage à l'utilisateur fixé par la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (D 1 05).
- oui    non   Autre(s) remarque(s) : La loi 10854 ne précisait pas le montant lié à la transformation du capital social dès lors que la réduction de celui-ci n'était pas encore entérinée par les actionnaires de la CGN au moment du dépôt du PL. Le capital social qui prévalait avant la restructuration de la CGN a été réduit de 75 %.

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

Genève, le :

Signature du responsable financier :

15 février 2016



## 2. Approbation / Avis du département des finances

oui  non Remarque complémentaire du département des finances : cette loi entre dans le cadre de l'opération lancée en 2012 du bouclage d'un grand nombre de lois et a été identifiée comme telle dans le projet de budget 2016 (tome 2, page 234).

De manière générale, le visa du DF rendu dans le cadre du préavis financier d'un projet de loi de bouclage ne peut être considéré comme un contrôle a posteriori des dépenses d'investissement réalisées. En ce sens, il appartient aux départements compétents de justifier l'usage des crédits dépensés, de vérifier les dépenses et d'en assumer la responsabilité.

Genève, le :

Visa du département des finances :

29 janvier 2016

E. W. K. K. K.

N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL et son exposé des motifs transmis le 28 janvier 2016.

---



## RAPPORT

EMPD II 2013-2014

# CGN SA

## Table des matières

<b>1</b>	<b>« VEVEY »</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>« VILLE-DE-GENEVE »</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>RENOVATION CHANTIER ET CHAUFFERIE</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>RENOVATION DU BÂTIMENT ADMINISTRATIF</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>RENOVATION DES VESTIAIRES ET DE LA CONCIERGERIE</b>	<b>9</b>



# 1 « VEVEY »

Le bateau « Vevey », construit en 1907, avait été transformé en bateau à propulsion diesel électrique dans les années cinquante. Ce principe de propulsion diesel électrique a été conservé mais adapté à la technologie du 21<sup>ème</sup> siècle.

Le projet de rénovation a été conduit sur la base d'une capacité de 560 passagers (permis Office Fédéral des Transports).

## 1.1 TRAVAUX PREPARATOIRES

Le bateau est entré dans le bassin le 29 mai 2012 et les travaux de démontage ont commencé immédiatement, suivis par la mise en place de ponts provisoires afin d'assurer la sécurité du personnel.

Le sablage général du bateau et des superstructures à conserver a été attribué à la société *Ulrich AG /Lucerne*. Le sablage du bateau, après démontage, s'est terminé dans les dernières semaines de septembre.

## 1.2 SERRURERIE ET RENOVATION DES SUPERSTRUCTURES

Les travaux de réfection de la coque et des superstructures en acier ont commencé en octobre 2012. La société *Mécasoud*, basée à Saint-Nazaire, est intervenue en sous-traitance. Sept nouvelles cloisons étanches ont été posées et 220 m<sup>2</sup> de tôles de bordé ont été changés au rythme de 4m<sup>2</sup> par jour travaillé. Les tambours de roues, d'un poids unitaire de 6,5 tonnes, ont été préfabriqués à Saint-Nazaire et posés à bord à partir de mars 2013 ainsi que les poutrelles de roues et les encorbellements.

*Mécasoud* a terminé les travaux en mai 2013. 22'500 heures de travail ont été effectuées pour la serrurerie (dont 5'500 heures de préfabrication). L'ensemble des travaux sur les superstructures a été réceptionné par l'OFT et pour une durée de vie potentielle de trente ans.

L'emploi de l'inox pour la réalisation des tambours de roues est une première pour un tel projet et évitera des travaux de peinture dus à la rouille à l'avenir. La mise en place d'une hélice d'étrave sur le bateau permet d'améliorer la sécurité et facilite la manœuvre du bateau. Le cloisonnement transversal du bateau permet d'améliorer la sécurité des passagers et du personnel, particulièrement en cas d'envahissement.

## 1.3 TRAVAUX DE SABLAGE ET PEINTURE

Le bateau a été sablé une première fois en octobre 2012 après son démontage puis une deuxième fois après les travaux de soudure. L'entreprise *SPI*, adjudicataire du deuxième marché de sablage et peinture, a mobilisé sur le chantier quatre personnes en moyenne pendant six mois.

## 1.4 MACHINES ET PROPULSION

La propulsion diesel électrique a été conçue par un consortium constitué du bureau d'études *Zedem* et du chantier naval *SEEMerré* (Nord-sur-Erdre). Les trois moteurs diesel constituant la centrale électrique ont été livrés par *Eneria Caterpillar*.

L'entreprise *Oeswag*, adjudicataire du lot de tuyautages et de pose de l'installation de propulsion, a débuté son activité à partir de fin janvier 2013 et a réalisé principalement :

- La pose des bâtis des groupes électrogènes
- La pose des filtres à particules (*Hug Engineering*)
- La pose des moteurs diesel
- L'installation des systèmes de refroidissement, de combustible et d'échappement.

Les travaux de l'entreprise *Oeswag* ont été terminés en mai 2013.

Le système de propulsion, conçu par *Zedem/Merré*, a été soumis à des essais au banc en mars 2013. Les essais en usine ont permis de vérifier :

- La puissance délivrée par les moteurs de propulsion électrique
- La capacité de manœuvre de l'ensemble (changement de marche, accélération, décélération).

La machine électrique a été conçue sous une forme modulaire afin de permettre une installation à bord rapide. Celle-ci a été posée dans la cale de propulsion le 24 mai 2013.

## 1.5 SECOND ŒUVRE

L'entreprise *Diémand*, adjudicataire du lot sanitaire, a commencé à poser les premiers tuyaux à bord en mars 2013.

L'entreprise *Egel*, adjudicataire du lot électricité courant fort et courant faible, a commencé à travailler à bord en février 2013. Elle a maintenu à bord une moyenne de six collaborateurs pour effectuer l'ensemble des travaux électriques.

L'entreprise *Oro*, adjudicataire du lot isolation technique, a procédé à la pose des matériaux isolants et des tôles principalement dans les cales 5 et 6 (propulsion / groupes électrogènes) et dans la cale 9. L'isolation des zones techniques permet de répondre aux exigences réglementaires pour la lutte contre les incendies et la réduction du bruit dans les zones à passagers.

L'entreprise *Lambda*, adjudicataire du lot isolation pour les aménagements, a effectué la pose des isolations phonique et thermique dans les zones non techniques telles que la cuisine et les zones à passagers situées au pont principal.

Les travaux de chauffage et de ventilation ont été exécutés par l'entreprise *Brauchli*. Le chauffage des espaces pour passagers est effectué en récupérant la chaleur du circuit de refroidissement des groupes électrogènes.

La cuisine, située sous le pont principal, a été divisée en 3 zones : cuisine froide, cuisine chaude et zone de lavages. L'ensemble des travaux d'aménagements a été exécuté par l'entreprise *Ginox*.

Les aménagements des espaces pour passagers et des locaux pour l'équipage, sans caractère « historique », ont été effectués par la société *Gab Manufacture*.

## 1.6 RENOVATION DES SALONS HISTORIQUES

Le lot relatif à la remise en état des salons « historiques », à savoir salon 1<sup>ère</sup> classe, rotonde avant et fumoir, a été adjugé au consortium *Jaques, Murisier et Ballenegger*. Les boiseries du salon historique ont été entièrement restaurées ainsi que le mobilier du salon 1<sup>ère</sup> classe. La rotonde avant a été réaménagée conformément aux plans d'origine ainsi que le salon fumoir situé au pont supérieur qui avait disparu.

## 1.7 TRAVAUX EFFECTUES PAR LE PERSONNEL CGN

Le personnel de la CGN a réalisé principalement les travaux suivants :

- Etude préalable
- Pose de l'ensemble des 850 m<sup>2</sup> de pont en bois
- Construction et pose des mains-courantes en bois
- Réfection des escaliers historiques
- Travaux de serrurerie secondaires
- Supervision des différents lots.

## 1.8 AVANCEES TECHNOLOGIQUES

L'utilisation de matériaux légers et demandant peu d'entretien a été privilégiée. Le toit du jardin d'hiver ainsi que les mâts ont été exécutés en matériau composite. Le bateau est muni d'un système de supervision permettant le contrôle d'environ 300 paramètres liés à la sécurité et au fonctionnement des installations de bord.

## 1.9 PERMIS DE NAVIGATION

Le « VEVEY » a reçu son permis de navigation à l'issue du contrôle OFT. Il s'agit d'un permis classe « D2 » (old-timer) qui permet certaines dérogations aux normes de construction les plus récentes.

## 1.10 BUDGET

Le budget de CHF 13'933'300 (TVA comprise), études et honoraires inclus, alloué à la rénovation de ce bateau a été utilisé. De manière générale, la réalisation de ce projet n'a pas entraîné de problème financier particulier et le dépassement de 0.2% ou CHF 35'000 a été pris en charge par la CGN. Différentes améliorations, notamment de type patrimoniale peuvent expliquer ce très léger surcoût.

## 1.11 PREMIERES CONSTATIONS EN NAVIGATION

Le bateau correspond aux attentes de l'exploitation. Après une année de service, il a cependant été constaté que des améliorations sur les sorties d'échappement ainsi que sur la gîte en giration pourraient être apportées. Ces deux points seront pris en compte lors de la rénovation de l'« Italie » et seront corrigés dans la mesure du possible lors des périodes de maintenance annuelle.

## 1.12 CONCLUSION

Après plus d'une année de fonctionnement, il a été observé que la consommation du bateau était d'environ 6 lt/km, soit de loin la plus basse de la flotte historique et d'un quart environ de celle d'un bateau historique à vapeur de taille équivalente.

L'automatisation poussée du bateau a montré sa fiabilité sachant qu'il ne fonctionne qu'avec 4 membres d'équipage et son temps de préparation est très réduit.

Les systèmes de récupération de chaleur et l'isolation poussée du bateau en font un bateau facile à utiliser et agréable pour les passagers pendant la saison hivernale.

Le bateau « Vevey » dispose actuellement des installations les plus évoluées qui puissent être installées sur un bateau historique pour ce qui concerne la détection et la lutte contre l'incendie ainsi que le matériel de sauvetage.

En conclusion, nous sommes satisfaits de la réalisation de ce projet qui correspond en tous points à nos attentes initiales.

## 2 « Ville-de-Genève »

Le bateau « Ville-de-Genève », construit en 1978, a été rénové à partir de novembre 2013. Le budget approuvé en 2008 était basé sur une rénovation du bateau en transport touristique.

Fin décembre 2012, décision a été prise de transformer cette unité en transport public avec une capacité assise de 330 passagers. Le canton de Vaud a été informé de cette nouvelle orientation le 19 décembre 2012 et nous a communiqué son accord formel pour cette nouvelle affectation le 23 avril 2013.

Le « Ville-de-Genève » bénéficiant d'une construction en acier robuste et l'état très satisfaisant de ses superstructures permettaient cette transformation.

### 2.1 TRAVAUX PRINCIPAUX

Les travaux principaux ont été effectués :

#### 2.1.1 Superstructures et coque

La partie supérieure du bateau a été refaite par la mise en place d'un module en aluminium de 30m de longueur et partagé en deux zones pour passagers 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup>

classes. Cet élément a été posé à bord, en quatre morceaux, en mars 2014. Les travaux sur la coque en acier ont été limités compte tenu de son bon état général.

Un bulbe d'étrave a été installé et la coque a été allongée à l'arrière d'1,5 m afin d'améliorer l'hydrodynamique du bateau. Un propulseur d'étrave a été installé afin d'améliorer la manœuvrabilité.

L'appareil à gouverner a été remplacé par un nouveau système approuvé par l'OFT.

Le bateau a été mis aux normes dans le domaine de la sécurité et des accès pour personnes à mobilité réduite, en particulier avec la création de toilettes pour handicapés au pont principal.

### 2.1.2 Machine et électricité

Les deux moteurs de propulsion et les deux groupes électrogènes ont été remplacés. Des filtres à particules ont été installés conformément à la réglementation.

Le remplacement complet des installations électriques et des tableaux électriques a été effectué par l'entreprise *Egel* de février à juin 2014.

### 2.1.3 Sanitaire et chauffage

L'entreprise *Diémond* a été adjudicataire du lot de remise en état des installations sanitaires, du renouvellement du système d'assèchement et d'épuisement des cales ainsi que des divers raccordements des circuits eaux grises et eaux noires.

Les installations de chauffage ont été confiées à la société *Monod*. Un système de récupération de la chaleur des moteurs de propulsion pour le chauffage a été mis en place. Celui-ci est aussi très efficace.

## 2.2 BUDGET

Le budget de base alloué pour la rénovation du Ville de Genève de CHF 4'554'400 (TVA comprise) études et honoraires inclus a été dépassé de CHF 836'000, montant totalement pris en charge par la CGN.

Les travaux supplémentaires suivants ayant été effectués en plus du devis de base :

- 1) Agrandissement du module du pont supérieur afin d'atteindre une capacité totale assise de 330 places soit 10 % en plus de la capacité assise initiale et la modification de la timonerie pour satisfaire aux règles de l'OFT pour la visibilité.
- 2) Surcoûts des 330 sièges « avion ». Ce choix commercial a été fait pour offrir un meilleur confort que celui offert sur le « Léman ».
- 3) Mise en place de deux nouveaux escaliers métalliques en acier d'accès au pont supérieur, dont un inexistant dans la version touristique. Ceci a été fait pour répondre aux normes d'évacuation des passagers.
- 4) Surcoûts dans les adjudications des lots électricité et chauffage ventilation, environ 150.000 CHF (HT).

## 2.3 CONCLUSION :

La puissance des moteurs de propulsion retenus a permis au bateau d'atteindre 32 km/h de vitesses maximale et de maintenir en toutes circonstances (même en pleine charge) la vitesse de 28 km/h. La consommation kilométrique du bateau est de 5,6 lt/km.

La timonerie, particulièrement ergonomique et dotée d'une excellente visibilité, est très appréciée des navigants.

Le bateau a transporté en 2014 107'000 passagers bien que sa remise en service n'ait eu lieu que début juillet. Le bateau assure un service régulier et constant sur la ligne Lausanne –Thonon-les-Bains, chaque jour, de 05h30 à 20h30 et transporte journalièrement 800 passagers. De manière générale, il nous donne, ainsi qu'à la clientèle frontalière, entière satisfaction.

## 3 RENOVATION CHANTIER NAVAL et CHAUFFERIE et BATIMENT ADMINISTRATIF/VESTIAIRES

### 3.1 "CHANTIER / CHAUFFERIE"

Le chauffage de l'ensemble des installations à la CGN à Ouchy est assuré par une chaufferie centrale et un réseau de distribution construits en 1964.

La remise en état de la chaufferie et du réseau ont été les premiers travaux exécutés dans le cadre de l'EMPD II afin que le chauffage soit fonctionnel pour l'hiver 2012-2013.

Les deux anciennes chaudières au fuel très vétustes ont été remplacées par une chaudière fonctionnant au gaz naturel fourni par le réseau urbain. L'encombrement très faible de cette chaudière a permis de créer un garage, dans la chaufferie, sans modifier le bâtiment existant

Les travaux ont commencé le 28 juin 2012 par le démontage des citernes à mazout. L'évacuation de celles-ci a changé la physionomie du chantier naval de la CGN.

Les travaux de rénovation de la chaufferie, pour un montant de CHF 510'000.00 ont été adjugés aux entreprises *Diémond Sanitaires SA* CHF pour les tuyauteries et sanitaire, à *ADV Constructions SA* pour le génie civil & les démontages, et à *B. Chevalley SA* pour la pose de la nouvelle chaudière et les raccordements gaz et vapeur.

La chaufferie mise en service le 15 octobre 2012 fonctionne à satisfaction depuis cette date.

### 3.2. TRAVAUX DE CHANTIER ET HALLE SUD

Les ateliers de la CGN (Nord et Sud) ont été construits en 1964. La première tranche de travaux effectués en 2006 a permis la rénovation des ateliers Nord.

Les ateliers Sud, abritant principalement les ateliers peinture et menuiserie, étaient devenus insalubres et peu pratiques.

### **3.2.1 Rénovation des façades et des toitures**

Le projet de rénovation des ateliers Sud s'est effectué dans l'enveloppe existante, sans ajout de volumes supplémentaires, une redistribution des locaux a été effectuée dans le cadre des espaces disponibles avec la création ou la remise en état de :

- Un local de stockage pour le marketing
- Un local de stockage pour les archives
- Un atelier de peinture
- Un atelier de menuiserie
- Un local pour les contremaîtres des ateliers Sud
- Une salle de repos
- Un vestiaire aménagé.

La société *Ray façades* a été adjudicataire du marché de rénovation des façades des ateliers Sud et de l'ensemble du toit du bassin de radoub. L'utilisation de moyens de levage performants a permis de réaliser ces travaux en six semaines.

A cette occasion, 2.200 m<sup>2</sup> de panneaux solaires ont été installés, à ses frais, par le SIREN et raccordés au réseau depuis le 10 décembre 2013.

Le personnel de la menuiserie et de la peinture (45 personnes) a intégré les nouveaux ateliers et bureaux le 27 janvier 2014.

### **3.2.2 Électricité, sanitaires, ventilation**

L'ensemble des circuits électriques de ventilation, de chauffage ont été rénovés dans les ateliers Sud.

### **3.2.3 Travaux complémentaires et divers**

Dans l'atelier de menuiserie, un système de collecte des copeaux de bois, en conformité avec les normes actuelles anti incendie, a été installé en remplacement du silo obsolète.

L'ensemble des installations et des hangars ont été mis en conformité selon les normes ECA pour la protection contre la foudre.

## **3.3 AGRANDISSEMENT BATIMENT ADMINISTRATIF**

Le manque de place de travail et la promiscuité de certains locaux ont demandé une rénovation des locaux au 1<sup>er</sup> étage et une surélévation de la partie située sur la réception (gain de env 50m<sup>2</sup>).

Nous avons également isolé tout le bâtiment pour répondre aux normes en vigueur. Cette opération a permis de faire des économies de chauffage dès le premier hiver.

Les façades ont également été uniformisées.

### **3.3.1 Déroutement des travaux**

Le bâtiment administratif a été construit en 1964. La première tranche de travaux effectués en 2006 a permis la rénovation du rez de chaussée avec un agrandissement qui a permis d'installer une réception et des sanitaires adéquats. Par contre, lors de cette première tranche, nous n'avons pas effectué les travaux d'isolation et de façades.

Les travaux de surélévation et du 1<sup>er</sup> étage se sont étalés entre mi 2013 et l'automne 2014.

Phase 1 : Surélévation (partie nouvelle).

Phase 2 : Isolation du toit

Phase 3 : Aménagement de l'étage (nouvelles surfaces et redistribution des surfaces existantes).

Phase 4 : Changement des fenêtres de tout le 1<sup>er</sup> étage

Phase 5 : Isolation des façades

Phase 6 : Finition des façades

Phase 7 : Finitions intérieurs

Pendant les travaux, les services concernés (35 personnes) ont dû continuer à travailler. Pour se faire, nous avons dû déménager les collaborateurs dont les locaux sont situés au 1<sup>er</sup> étage provisoirement soit au rez soit dans des locaux annexes provisoires (portakabin)

### **3.3.2 Résultat des travaux**

Les objectifs sont atteints. Le bâtiment a été agrandi, isolé et rendu plus fonctionnel. Le supplément de surface a permis une meilleure répartition des locaux et des aménagements plus sécurisés (locaux informatiques par exemple). Toutes les normes de la construction en vigueur et règles anti feu ont été respectées.

## **3.4. VESTIAIRES ET CONCIERGERIE**

Les vestiaires du personnel se trouvaient dans un état d'insalubrité inacceptable. La partie douche et sanitaire n'étaient plus fonctionnelle. Il devenait urgent de rénover ce bâtiment.

### **3.4.1 Déroutement des travaux**

Le bâtiment, comprenant les vestiaires, la conciergerie et le réfectoire date également de 1964.

Avant cette rénovation, aucun aménagement n'a été effectué depuis 1964. Le bâtiment n'était pas isolé et le toit plat présentait des risques de fuites. Nous avons donc palié à ces aspects par une réfection du toit et la pose d'une isolation périphérique. Ce bâtiment a été raccordé à la nouvelle chaufferie.

Les travaux se sont étalés entre l'été 2013 l'automne 2014.

- Phase 1 : Démontage structure intérieure
- Phase 2 : Réfection du toit
- Phase 3 : Aménagement intérieur
- Phase 4 : Pose nouvelles douches et sanitaires
- Phase 5 : Isolation des façades
- Phase 6 : Finition des façades
- Phase 7 : Finitions intérieurs

Nous avons également changé toutes les armoires vieilles de 50 ans par des armoires doubles (équipement chantier / navigation) afin que notre personnel ne mélange pas ses effets.

Pendant les travaux, nous avons aménagé des containers sanitaires et douches pour répondre de manière minimale aux besoins en la matière.

### **3.4.2 Résultat des travaux**

Les objectifs sont atteints. Le bâtiment a été assaini, isolé et son aspect nettement amélioré à l'entière satisfaction du personnel.

## **3.5. BUDGET**

Le budget de CHF 6'284'900 (TVA comprise), études et honoraires compris, alloué à la rénovation du chantier naval et de sa chaufferie ainsi que des bâtiments administratif et du personnel a été utilisé. Le décompte final présente un écart positif par rapport au budget accordé de CHF 1'000.

## **3.6. CONCLUSION**

On peut se féliciter de l'amélioration des conditions de travail dans les ateliers sud qui sont maintenant clairs, propres et bien chauffés.

Les nouveaux vestiaires sont particulièrement fonctionnels et répondent aux exigences d'hygiène et permettent d'accueillir le personnel féminin.

Le bâtiment administratif a également apporté une nette amélioration des conditions de travail ainsi qu'un espace de travail suffisant.

En conclusion, ces travaux ont été réalisés dans les délais et le budget fixés et à notre entière satisfaction.

Lausanne, le 19 mai 2015

E. SORET  
Directeur Technique

P. JORDAN  
Directeur Ressources humaines



STRATÉGIE

2020

## RÉSUMÉ

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

### Axe stratégique 1 : CGN-Mobilité (transports publics)

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

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

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

### Axe stratégique 3 : CGN-Technique

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

### Axe stratégique 4 : gouvernance, organisation, finances et marketing

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



# TABLE DES MATIÈRES

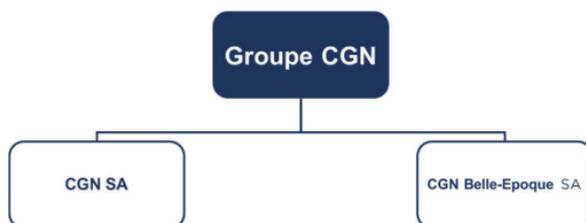
STRATÉGIE 2020 DU GROUPE CGN SA.....	04
AXE STRATÉGIQUE 1 : CGN-Mobilité.....	10
AXE STRATÉGIQUE 2 : CGN-Horizons ET CGN-Exclusive.....	13
AXE STRATÉGIQUE 3 : CGN-Technique.....	15
AXE STRATÉGIQUE 4 : Gouvernance, organisation, finances et marketing.....	16
ANNEXE : CONSTRUCTION DES AXES STRATÉGIQUES	



# STRATÉGIE 2020 DU GROUPE CGN SA

## BASE : LE GROUPE CGN SA EN 2013

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



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





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

#### Transports publics :

- Clients réguliers, toute l'année.
- En plus des frontaliers, des suisses ainsi que des étudiants ne trouvant pas à se loger à Lausanne peuvent désormais résider en France grâce à l'amélioration de la desserte par la CGN.
- Les clients demandent un meilleur service (places assurées, rapidité, fréquences, etc.).
- Le nombre de frontaliers transportés a progressé de 178 % en 11 ans :
 

○ Ligne N1 Evian-Lausanne :	+14,1%	}	(2012/2011, 1 <sup>er</sup> semestre)
○ Ligne N2 Thonon-Lausanne :	+38,2%		
○ Ligne N3 Yvoire-Nyon :	+35,1%		
○ Ligne N4 Chens-Nyon :	+17,1%		

#### Croisières touristiques :

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

#### Croisières privées :

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





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





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





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



## OPPORTUNITÉS

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

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

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



## AXE STRATÉGIQUE 1 : CGN-Mobilité

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

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

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

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

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

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



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

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





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

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

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

## SYNTHÈSE

### **Axe stratégique 1 : CGN-Mobilité** (transports publics)

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



## AXE STRATÉGIQUE 2 : CGN-Horizons et CGN-Exclusive

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## SYNTHÈSE

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

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

## AXE STRATÉGIQUE 3 : CGN-Technique

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

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

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

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

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

### SYNTHÈSE

#### Axe stratégique 3 : CGN-Technique

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



## AXE STRATÉGIQUE 4 : GOUVERNANCE, ORGANISATION, FINANCES ET MARKETING

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

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





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

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

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





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

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

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

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

L'étude de ce renfort portera en priorité sur :

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

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

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





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

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



## SYNTHÈSE

### **Axe stratégique 4 : gouvernance, organisation, finances et marketing**

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

