



Groupe **CGN SA**

VISION
2025 - 2040

CGNI 



TABLE DES MATIÈRES

Mobilité, transport public, transport touristique et préservation d'une flotte historique classée	1
150 ans de tourisme, de transport public et de patrimoine	2
Contexte	4
Forces et opportunités	4
Menaces et zones d'incertitude	5
La CGN en 2040	6
Axes stratégiques	7
Axes transversaux organisationnels et de fonctionnement	11
Des investissements à la hauteur des défis et des attentes	17
Effets du plan stratégique sur les gaz à effet de serre	20

Statut de ce document

La présente vision 2025 – 2040 de la CGN développe des perspectives de développement sur différents axes stratégiques, élaborées par le Conseil d'administration. Ce document constitue une base pour la consultation des commanditaires et l'élaboration d'étapes d'investissement.

MOBILITÉ, TRANSPORT PUBLIC, TRANSPORT TOURISTIQUE ET PRÉSERVATION D'UNE FLOTTE HISTORIQUE CLASSÉE

Dans ce document, les termes **mobilité, transport public ou TRV pour transport régional de voyageurs**, sont utilisés indifféremment pour désigner les prestations de transport public commandées et indemnisées par les autorités. Relèvent aujourd'hui du TRV les lignes N1 (Lausanne – Evian), N2 (Lausanne – Thonon) et N3 (Nyon – Yvoire) dont les prestations sont commandées par les autorités suisses (Canton de Vaud et Confédération) conformément à la législation suisse. Les coûts non couverts de ces lignes sont pris en charge par ces autorités avec une participation de la communauté de communes du Pays d'Evian – Val d'Abondance et de Thonon agglomération. La future ligne N4 (« Voie Bleue », Corsier – Bellevue) aura, dans un premier temps, un statut particulier puisqu'elle sera financée sur la base d'une convention passée avec des communes genevoises et des partenaires privés. Elle relève néanmoins du point de vue de ses objectifs et de son horaire également du transport public.

Le **transport touristique** désigne les prestations destinées principalement aux activités de loisirs, qu'il s'agisse de se déplacer vers une destination touristique ou d'une croisière dont le motif est le voyage lui-même, selon la définition de

l'Union des transports publics (UTP). Dans l'offre de la CGN, les prestations touristiques ont une forte variabilité saisonnière, allant d'offre concentrée sur le week-end durant environ six mois de saison d'hiver à plusieurs courses tous les jours durant l'été. Elles sont aujourd'hui effectuées avec des bateaux Belle Époque et des bateaux à hélice. Les coûts non couverts de cette offre sont financés par les trois cantons de Vaud, Genève et Valais.

A ces deux missions de transport public et de prestations touristiques s'en ajoute une troisième : la **préservation d'une flotte historique** composée de huit bateaux classés comme monuments historiques. Parmi ces bateaux, quatre ont encore leur machine à vapeur d'origine, le bateau et la machine étant classés (*La Suisse, Simplon, Savoie, Rhône*) ; un a été revaporisé, le bateau étant classé mais pas sa machine (*Montreux*), deux ont une propulsion diesel-électrique, le bateau étant classé mais pas son système de propulsion (*Vevey, Italie*). Enfin, un bateau est désarmé et classé, mais ne dispose plus d'un système de propulsion (*Helvétie*).

DE QUI PARLE-T-ON ?

La Compagnie générale de navigation sur le lac Léman SA a été créée en 1873 par la fusion de trois sociétés propriétaires de plusieurs bateaux. Elle a fonctionné sous cette dénomination jusqu'en 2012, date à laquelle trois sociétés sont créées et lui succèdent : CGN SA, qui assure l'exploitation de la flotte ; CGN Belle Époque SA, qui est propriétaire des huit bateaux Belle Époque ; les deux sont des sociétés filles de Groupe CGN SA qui les possède à 100%. Si le nom de Compagnie générale de navigation sur le lac Léman reste en usage, il n'existe plus officiellement. Le présent plan stratégique est celui de l'ensemble des compagnies du groupe CGN.

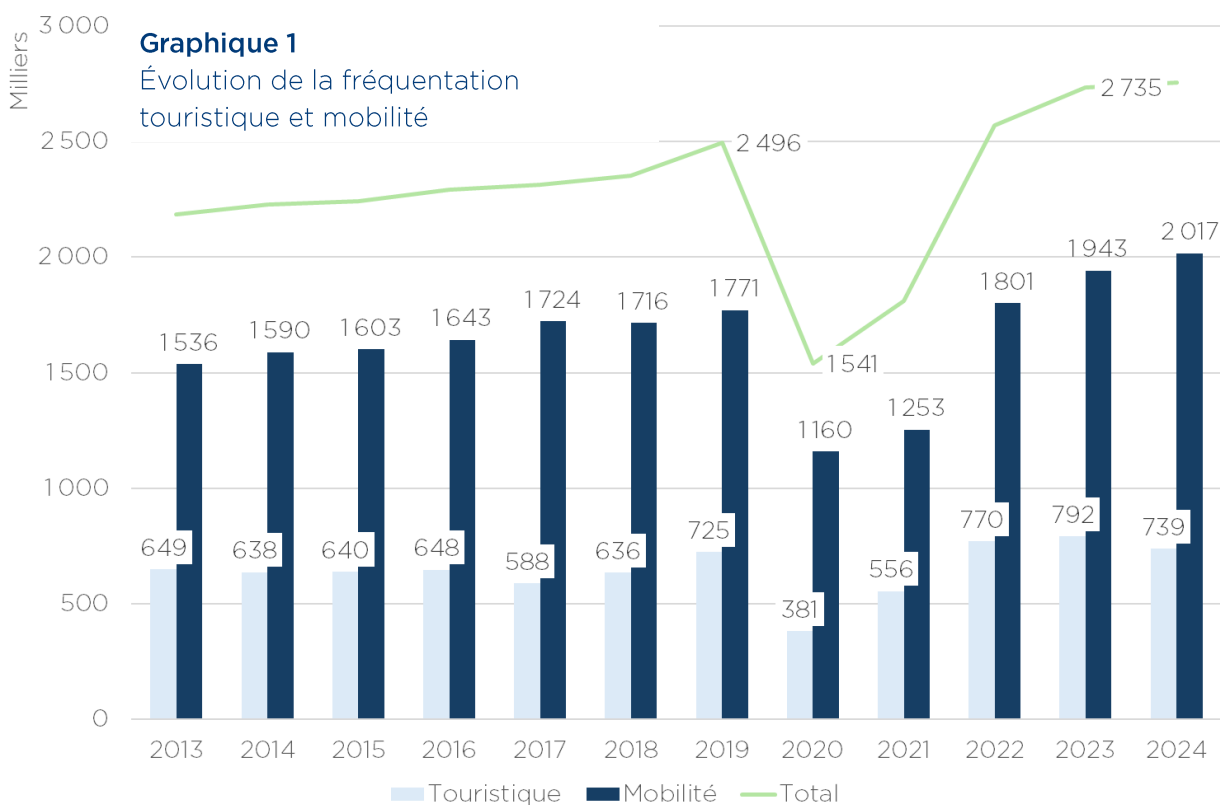
150 ANS DE TOURISME, DE TRANSPORT PUBLIC ET DE PATRIMOINE

La CGN a passé en 2023 le cap des 150 ans d'existence. Au cours des 25 dernières années, son activité a connu une évolution très importante. Les prestations de mobilité, utilisées principalement par des pendulaires se rendant vers leur travail, sont devenues le segment principal en matière de passagers et de revenus, ainsi que de taux de croissance : **sept voyageurs de la CGN sur dix se déplacent sur ses trois lignes de transport public**, sur lesquelles on observe une augmentation continue, à l'exception des deux années concernées par la pandémie de Covid-19. **La fréquentation des lignes touristique, quant à elle, a progressé de plus de 20% en dix ans, avec une chute temporaire durant la période marquée par la pandémie de Covid-19.** Enfin, la mission de sauvegarde et de promotion d'un patrimoine historique classé jouit d'une légitimité et d'un soutien sans précédent,

« LA CGN SE DOTE AUJOURD'HUI D'UNE VISION COHÉRENTE À L'HORIZON 2040 FONDÉE SUR LES BESOINS DE SES USAGERS ET SES TROIS MISSIONS DE TRANSPORT PUBLIC, TRANSPORT TOURISTIQUE ET PROTECTION DU PATRIMOINE. »

tant au sein du grand public que des autorités.

Au cours des dernières années, la croissance des prestations, de la fréquentation et du chiffre d'affaires s'est réalisée de manière progressive et sans adaptation systématique du fonctionnement opérationnel et administratif, de la flotte et des infrastructures de maintenance. La CGN se dote donc aujourd'hui d'une vision cohérente à l'horizon 2040 dont l'objectif est de poursuivre la modernisation



entamée et de donner un cadre à son développement. Elle se fonde sur les besoins de ses usagers et sur les mandats des autorités publiques qui portent sur les prestations à offrir : transport public, offre touristique et protection du patrimoine.

Les investissements importants prévus dans le présent plan visent à répondre à l'augmentation de la demande

en développant la part du transport public dans la répartition modale des déplacements globaux de la région.

La CGN doit pour cela augmenter ses capacités de transport et renouveler la flotte consacrée à cette mission. Cela rendra possible une hausse de la cadence sur la ligne la plus fréquentée, la N1 qui relie Lausanne à Evian, une amélioration de la capacité sur les autres lignes de transport public et la création d'une nouvelle ligne entre les rives genevoises.

Elle prévoit également d'importants investissements dans la flotte patrimoniale, nécessaires pour la préserver. Au-delà de ces développements, il s'agit également pour la **CGN d'augmenter la capacité des infrastructures du chantier naval**, dont l'âge est élevé et qui ne sont en partie plus adaptées aux exigences légales, sécuritaires et techniques actuelles.

En matière de tourisme, la CGN veut reconstituer son marché international en contribuant à inscrire le Léman sur la carte des incontournables en Suisse et à augmenter la durée des séjours dans la région ; elle veut aussi tirer profit du tournant vers le tourisme local et du développement des séjours courts dans les villes (*city-trips*). **Pour atteindre cet objectif il est nécessaire de disposer d'une flotte historique fiable et de nouveaux bateaux modernes.** L'offre à l'horaire doit être complétée par une gamme de prestations personnalisables, allant de la privatisation d'espaces aux croisières privées.

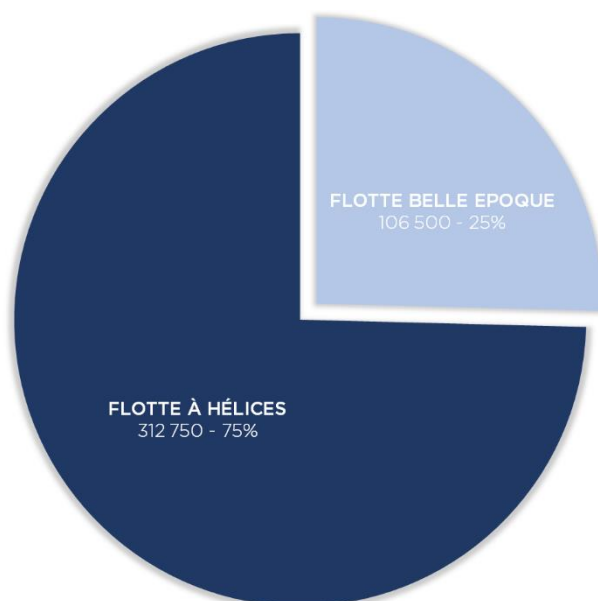
La protection et la valorisation du patrimoine que sont ses huit bateaux à roues à aubes nécessiteront plusieurs rénovations complètes ou partielles, ainsi que des interventions plus ponctuelles mais conséquentes pour remplacer des pièces plus que centenaires.

Enfin, la CGN s'engage sur la voie d'une diminution de ses émissions et plus largement de ses impacts environnementaux sur l'ensemble de ses secteurs d'activité et de ses infrastructures. Le levier d'action principal est à ce titre le renouvellement de la flotte à hélices dont la présente stratégie propose une première et importante étape. La flotte historique n'est cependant pas oubliée, une étude étant en cours afin de limiter, pour elle aussi, son impact sur l'environnement.

Pour réaliser ce plan et garantir la sécurité et la fiabilité de sa flotte, **la CGN devra mettre ses infrastructures terrestres dédiées à ses voyageurs à niveau.**

Graphique 2

Kilomètres effectués en 2023 selon le type de bateau



CONTEXTE

FORCES ET OPPORTUNITÉS

Les déplacements transfrontaliers sont en croissance soutenue avec une augmentation de l'ordre de 30% sur ces dix dernières années. Cette tendance à la hausse est appelée à se poursuivre, quel qu'en soit l'ampleur et le rythme. L'amélioration programmée des horaires de la ligne N1 va également stimuler la demande. En tant que prestataire de transport public sur le Léman, la CGN est appelée à répondre à cette hausse et à favoriser l'utilisation des transports publics pour les déplacements entre les deux rives du lac.

La réduction des émissions et des impacts environnementaux revêt désormais une importance centrale et s'inscrit toujours davantage dans les législations et les priorités d'investissement des collectivités publiques et des acteurs privés. La CGN peut apporter une contribution centrale en offrant des lignes à haute capacité inscrites dans des chaînes de mobilité orientées sur les transports publics et la mobilité active. Elle dispose également de leviers importants en priorisant pour sa flotte et ses équipements les choix favorables à la décarbonation.

Après la coupure liée au Covid-19, **une reprise se confirme dans le tourisme** et les loisirs, aussi bien international que local. Dans la région lémanique et en particulier dans les villes, l'augmentation de la durée de séjour constitue désormais une priorité stratégique, après des années de hausse du nombre de touristes à la journée. Bien accompagnée, la conjugaison de ces marchés offre la possibilité, à offre constante, d'une amélioration du taux de remplissage des courses touristiques, en particulier hors des heures et jours de pointe.

Alors que la sauvegarde et la valorisation de la flotte historique ne relevait pas de l'évidence à la fin du siècle dernier, l'attachement au patrimoine est désormais consensuel et sa sauvegarde figure parmi les priorités politiques. Les bateaux Belle Epoque sont des témoins de l'ingénierie, de l'industrie et des modes de vie du début du 20^e siècle. Encore utilisés dans leur fonction historique, ils contribuent largement à la notoriété et à la popularité de l'entreprise.

La CGN peut compter sur une identification très forte de son personnel à la mission de l'entreprise et à son image auprès du grand public et des passagers. Le renforcement de cet attachement offre d'importants potentiels pour améliorer encore la qualité des prestations.

L'attachement de toutes les populations riveraines à la navigation sur le Léman et en particulier à la flotte historique est particulièrement marqué, même parmi les personnes qui empruntent peu les bateaux. Il se double d'un soutien régulier, solide et fiable des pouvoirs publics locaux.

CONTEXTE

MENACES ET ZONES D'INCERTITUDE

La CGN a développé son offre de transport public de manière progressive, avec une augmentation constante du nombre total de passagers transportés (2007 : 1.68 million ; 2023 : 2.74 millions, soit +62% en 16 ans ou près de 5% par an). **La formation, le recrutement du personnel ou encore les structures d'encadrement et de direction n'ont cependant pas été adaptés à cette croissance.** Les deux nouvelles unités de transport public NAVIEXPRESS ont posé les bases d'un renouvellement, mais le reste de la flotte a subi un sous-investissement : l'âge moyen des bateaux affectés au transport public dépasse les 40 ans.

La capacité et l'organisation du chantier naval ne correspondent plus à la taille et à l'intensité d'engagement de la flotte ; certaines installations sont obsolètes et un deuxième bassin de radoub est nécessaire pour permettre d'effectuer simultanément la maintenance courante de la flotte, la rénovation complète de certaines unités ainsi que la construction de nouveaux bateaux.

L'exploitation traditionnelle de la CGN repose sur une utilisation intensive de la flotte, tant pour le trafic touristique que pour le transport public. **La réserve d'exploitation est insuffisante**, voire inexistante à certaines périodes de l'année. Il en découle une capacité de réaction limitée face aux pannes et imprévus, qui se traduisent trop souvent par des annulations. L'utilisation intensive de certains bateaux a pour conséquence une usure rapide.

Conformément aux obligations résultant de leur classement, la CGN a déployé une intense activité de restauration et de maintenance de sa flotte historique. Si le financement des projets d'investissement a été assuré par des soutiens publics et privés, ce qui doit être salué, **l'entretien subséquent et la maintenance courante ne sont pas financés en suffisance, en l'absence d'un mécanisme standard d'amortissement.**

Aujourd'hui, les donateurs privés, par l'entremise de l'ABVL, couvrent une partie de la lacune de financement de l'entretien courant, en plus de leurs contributions aux rénovations. Cette situation est une chance mais aussi un important facteur de dépendance pour l'entreprise.

Tout changement dans l'environnement économique ou dans celui des finances publiques peut rapidement conduire à détériorer les recettes ou les indemnités reçues par la CGN. Cependant, l'entreprise ne dispose que de très peu de leviers pour, le cas échéant, réduire ses dépenses à court terme sans mettre en danger son cœur d'activité.

La structure de gestion de la CGN accuse un décalage sur les changements touchant l'activité de l'entreprise, les attentes des passagers, partenaires et commanditaires, et le cadre normatif. De nombreux processus de planification, de prise de décision, de formation ou de vérification de conformité, par exemple, reposent encore sur des transmissions orales peu formalisées. Un système de processus écrits sur la base des normes communément admises doit être mis en place.

L'évolution du cadre réglementaire européen, auquel sont soumis les financeurs français des lignes de transport public, pourrait faire peser de nouvelles contraintes sur la CGN. Une obligation de mise au concours des lignes ou le durcissement rapide de normes de sécurité ou environnementales pourraient modifier rapidement les conditions-cadres de l'activité de navigation.

La délégation des prestations de restauration à un partenaire externe a du sens du point de vue de la spécialisation des activités et de la séparation des risques, mais elle signifie également qu'une partie importante de l'expérience sur les courses touristiques ne dépend pas directement de la CGN, alors que son influence sur l'image de la navigation et sur l'expérience à bord est très importante.

Contrairement à d'autres opérateurs de transport public, **la CGN n'est pas propriétaire des installations d'embarquement et de débarquement.** Leur développement et leur adaptation dépend donc de dialogues avec les autorités compétentes.



LA CGN EN 2040 : AXES STRATÉGIQUES

En agissant sur les axes définis dans la présente stratégie, la CGN :

AXE STRATÉGIQUE 1

- Propose un nombre de places plus élevé qu'aujourd'hui sur ses lignes de transport public, offrant de meilleures cadences plus lisibles ; elle accroît sa part modale dans les déplacements transfrontaliers tout en garantissant la fiabilité des prestations.

AXE STRATÉGIQUE 2

- Offre une expérience touristique de haute qualité et incontournable, signature du Léman, pour les visiteurs et les habitants de la région, axée principalement sur sa flotte patrimoniale qu'elle préserve, restaure et met en valeur, ainsi que sur le renouvellement de la flotte contemporaine.

AXE STRATÉGIQUE 3

- Réduit son empreinte carbone et ses autres impacts environnementaux en modernisant sa flotte et ses équipements.

AXE STRATÉGIQUE 1

LA CGN AU CŒUR DE LA MOBILITÉ LÉMANIQUE

D'ici 2040, la CGN développe ses lignes transfrontalières de transport public de façon à augmenter leur capacité et leur attractivité avec des cadences élevées et lisibles. La qualité et la fiabilité de l'offre permettent de saisir le potentiel important de déplacements et

d'accroître la part modale du transport public. Les principaux débarcadères fonctionnent comme plateformes de mobilité et offrent de bonnes connexions avec les autres moyens de transport (transports publics, mobilité active et mobilité individuelle là où cela est pertinent).

Mesures

- Concentration du développement sur les lignes N1, N2 et N3, avec des cadences régulières et lisibles et de meilleures correspondances avec les réseaux de bus et ferroviaires côté français.
- Lancement pour une période d'essai de la ligne N4 entre Corsier et Bellevue. Intégration dans l'offre régulière en cas de pérennisation avec financement durable, en assurant de bonnes correspondances avec le Léman Express sur la rive droite.
- Acquisition de quatre nouvelles unités d'une capacité de 700 places, dont 600 assises, afin de renouveler la flotte de transport public. L'exploitation de la ligne N1 est effectuée avec ce nouveau type d'unité. L'exploitation de la ligne N2 est effectuée dans un premier temps avec une flotte mixte.
- Acquisition de quatre unités à zéro émission directe d'une capacité de 250 à 300 places pour les lignes N3 et N4, en remplacement progressif des bateaux *Col-Vert*, *Morges*, *Valais* et *Lavaux*.
- Amélioration de l'information aux voyageurs ainsi que des services de remplacement en cas d'annulation.

Indicateur clé

- Part modale du bateau dans les déplacements transfrontaliers : la mise en œuvre des mesures doit permettre une augmentation régulière de la part modale du transport public, qui était évaluée à 25% environ en 2017. Cet indicateur doit être élaboré d'entente avec les financeurs du TRV.

AXE STRATÉGIQUE 2

UNE EXPÉRIENCE INCONTOURNABLE DU LÉMAN

D'ici 2040, l'ensemble des huit bâtiments de la flotte patrimoniale de la CGN a connu une restauration qui lui permet d'être en état de naviguer. Grâce à cette carte de visite unique, mais également à une flotte moderne complémentaire adaptée, la CGN s'impose comme expérience touristique incontournable du bassin lémanique. La circulation de bateaux Belle Époque est garantie sur les courses signalées comme telles, grâce à une réserve d'exploitation suffisante. Un renforcement de la qualité de l'accueil à bord et du parcours passager permet une augmentation de la fréquentation et du

taux de remplissage des courses, qui se découple autant que possible des facteurs impondérables comme la saisonnalité et la météo. Une offre de croisières privées complète les courses à l'horaire.

L'objectif est que les marges d'exploitation dégagées permettent des interventions techniques de maintenance plus régulières pour protéger les bateaux patrimoniaux d'une usure problématique. Parallèlement, l'accroissement des recettes doit permettre d'améliorer le financement de cet entretien plus régulier de la flotte historique.

Mesures

- Remplacement et réparation des roues à aubes de l'ensemble de la flotte Belle Époque.
- Réparation et restauration complète du *Simplon*.
- Préparation d'un projet de restauration complète et de remise en navigation de l'*Helvétie*, avec une empreinte carbone réduite.
- Rénovation/entretien lourd des unités de la flotte historique par roulement.
- Maintien d'une flotte touristique complémentaire avec remplacement de l'*Henry-Dunant* et du *Général-Guisan* par des bateaux touristiques neufs.
- Remise au goût du jour et rénovation technique correspondant aux attentes de la potentielle clientèle du *Lausanne* en vue d'une affectation principale aux croisières privées.
- Sécurisation d'un financement pérenne des frais récurrents (en particulier d'entretien) de la flotte Belle Époque et rôle plus actif de CGN Belle Époque SA dans la recherche de dons en collaboration avec l'ABVL.

Indicateur-clé

- Taux de remplissage dans le trafic touristique. Augmentation du rapport entre les kilomètres-passager utilisés et disponibles. Cet indicateur sera élaboré en 2025.

LE FINANCEMENT DES BATEAUX BELLE ÉPOQUE

La CGN possède une des plus grande flotte Belle Époque connue du monde. Ses huit bateaux ont été classés par le Canton de Vaud en 2011 ; les quatre machines à vapeur d'origine sont également protégées. Ces navires n'ont fait l'objet d'aucune rénovation complète jusqu'à la fin du 20^e siècle, alors qu'ils avaient 95 ans pour le plus ancien et 75 ans pour le plus récent.

Des rénovations ont été entreprises depuis 1998 grâce à des financement privés (notamment grâce à l'ABVL, créée en 2002) et publics, octroyés par les cantons de Vaud, Genève et Valais ainsi que la Confédération. Aucun financement régulier spécifique n'est octroyé en lien avec le classement de ces bateaux et les obligations qui en découlent pour leur propriétaire, CGN Belle Époque SA.

La maintenance est financée, comme pour le reste de la flotte, à travers les commandes de prestations sans distinction entre la flotte contemporaine et la flotte Belle Époque, ni entre la flotte touristique et la flotte affectée au transport public. La comptabilité analytique permet toutefois d'affecter les coûts de maintenance à chaque bateau et à chaque ligne. Dans les faits, ce sont 60% des ressources financières et humaines de maintenance qui sont affectées aux bateaux Belle Époque alors que ceux-ci effectuent un quart des kilomètres parcourus par l'ensemble de la flotte.

Enfin, ces bateaux sont inscrits au bilan de la société pour 1 franc et ne font donc pas l'objet d'amortissements ; en cas de rénovation ou d'investissements moins importants, ceux-ci sont entièrement amortis sur l'année de leur exécution ou de la remise en service du bateau. Cette situation ne permet pas de constituer des fonds de rénovation et rend la planification des grandes interventions difficile, celles-ci devant faire l'objet de financements spécifiques, privés et/ou publics.

Après la transformation en 2012 de l'ancienne Compagnie générale de navigation sur le lac Léman SA en trois sociétés (Groupe CGN SA, CGN SA et CGN Belle Époque SA), une réflexion doit avoir lieu sur les financements respectifs des activités de transport public d'une part et touristiques d'autre part, en tenant compte de l'existence d'une flotte classée pour laquelle les coûts de rénovation, de maintenance et d'exploitation sont particulièrement élevés. Il convient également de veiller à disposer d'installations techniques adaptées pour assurer la maintenance de cette flotte.



AXE STRATÉGIQUE 3

RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES

Dès aujourd'hui, la CGN s'engage sur un chemin de réduction ses émissions et nuisances par kilomètre-passager offert grâce à la mise en service des NAVIEXPRESS, de

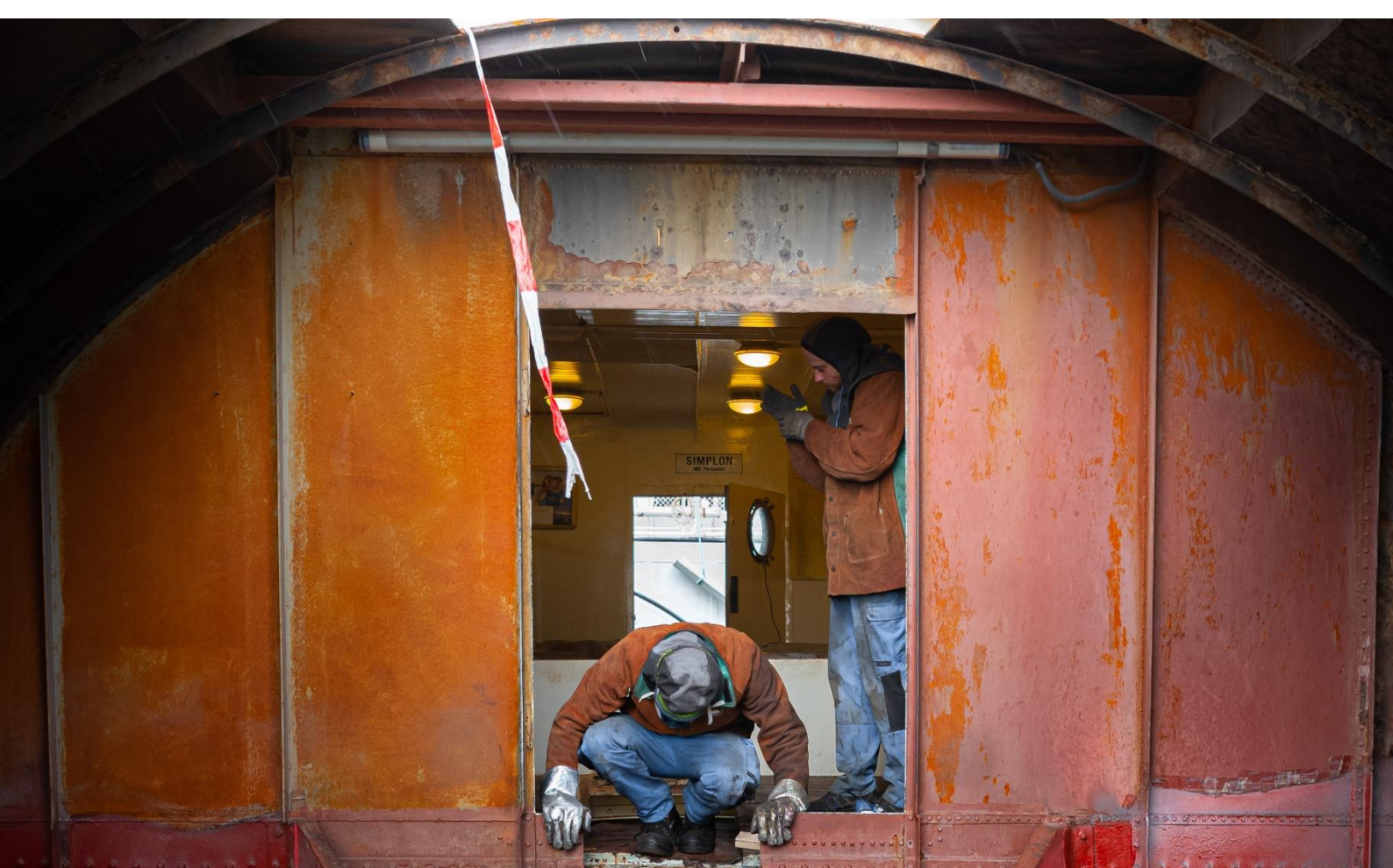
nouveaux bateaux à zéro émission directe et à des mesures d'optimisation. Elle prend en considération la dimension environnementale dans l'ensemble de ses choix d'investissement.

Mesures

- Conduite d'une étude sur la réduction des émissions de la flotte Belle Époque en vue d'une application lors de la restauration du *Simplon*, de l'*Helvétie*, puis de toutes les autres unités de la flotte historique.
- Acquisition de bateaux zéro émission directe, sur la base de solutions techniques et de produits éprouvés et disponibles en série sur le marché.
- Augmentation de la production d'électricité renouvelable sur le site de la CGN, recherche et sécurisation de nouvelles sources d'électricité et d'énergies renouvelables hors de celui-ci.

Indicateur-clé

- Emissions de CO₂ par passager transporté. Voir p. 26 pour les chiffres actuels d'émission par kilomètre. Un indicateur par passager transporté sera élaboré en 2025.



LA CGN EN 2040 : AXES TRANSVERSAUX

AXE TRANSVERSAL 1

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENTS

AXE TRANSVERSAL 2

AMÉLIORER LES INTERFACES DE CORRESPONDANCE

AXE TRANSVERSAL 3

RENFORCER LA MAINTENANCE ET AMÉLIORER LES INFRASTRUCTURES

AXE TRANSVERSAL 4

ANCER LA CGN DANS LES RÉSEAUX NATIONAUX ET RÉGIONAUX

AXE TRANSVERSAL 5

OFFRIR DES POSSIBILITÉS DE CROISIÈRES ET PRESTATIONS PRIVÉES STANDARDISÉES

AXE TRANSVERSAL 6

DÉVELOPPER LA CULTURE D'ENTREPRISE, LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET SA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

AXE TRANSVERSAL 7

PILOTAGE ET NUMÉRISATION

AXE TRANSVERSAL 1

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENTS

La CGN offre une expérience client adaptée à ses différents types de bateau et de clientèle. Elle met à disposition une

information aux voyageurs par plusieurs canaux et propose une expérience de restauration régionale et adaptée au cadre lacustre.

Mesures

- Information aux voyageurs performante en temps réel, aux débarcadères, sur les bateaux et en ligne.
- Parcours d'achat facilité et disponible sur toutes les plateformes courantes.
- Parcours client optimisé de la réservation à la sortie du bateau, y compris les contacts après le voyage.
- Restauration à bord offrant un bon rapport qualité-prix et adaptée aux contraintes de temps inhérentes à la navigation selon les lignes directrices suivantes :
 - au minimum de la petite restauration sur les lignes touristiques en journée
 - restauration complète sur les courses touristiques de midi et du soir
 - boissons et snacks sur les lignes de transport public pour les trajets supérieurs à 30 minutes
- Propositions spécifiques aux bateaux Belle Époque en termes d'activités à bord.
- Extension du champ d'action du personnel navigant pour tenir compte des nouvelles demandes des passagers en matière d'accompagnement et d'information.

AXE TRANSVERSAL 2

AMÉLIORER LES INTERFACES DE CORRESPONDANCE

Les prestations de transport public s'inscrivent dans des chaînes de transport et sont en correspondance avec les offres

terrestres et la mobilité active. Les changements de mode de transport sont simples et confortables.

Mesures

- Engagement avec les collectivités concernées pour la rénovation des infrastructures à quai et la requalification des interfaces multimodales.
- Facilitation des transferts intermodaux par des aménagements et de la signalétique.
- Équipement adéquat des principales gares lacustres (salles d'attente, kiosques, guichets, etc.).
- Stationnement pour vélos suffisant à proximité des principales interfaces.
- Maintien et évolution des guichets en recherchant des partenariats pour renforcer leur fonction de points d'information polyvalents.

AXE TRANSVERSAL 3

RENFORCER LA MAINTENANCE ET AMÉLIORER LES INFRASTRUCTURES

La CGN est en mesure de mettre hors d'eau l'ensemble de sa flotte au moins tous les quatre ans en bassin de radoub tout en construisant ou rénovant simultanément un bateau. Elle dispose pour ce faire de deux bassins de radoub

au lieu d'un seul actuellement. Un dock flottant renouvelé permet d'assurer les petites réparations et l'entretien courant de la flotte. L'activité de maintenance de l'entreprise augmente ainsi en capacité et en qualité ; elle est réalisée tout au long de l'année.

Mesures

- Construction d'un deuxième bassin de radoub, assainissement de l'existant et remplacement du dock flottant par une installation neuve.
- Poursuite de la rénovation/reconstruction des ateliers et concentration des bureaux dans un bâtiment administratif afin de permettre la densification du site et d'offrir des places de travail modernes, sûres, confortables et attrayantes en nombre suffisant.
- Adaptation de places d'amarrage permettant d'intervenir sur les bateaux avec des moyens techniques et outils lourds.
- Renforcement de la maintenance préventive par l'amélioration des connaissances sur l'état de la flotte (temps réel et examens périodiques).
- Annualisation de la maintenance avec augmentation du personnel dédié uniquement à cette activité, respectivement à la navigation, tout en maintenant une part de polyvalence, et avec une flotte permettant d'assurer l'offre avec une unité en maintenance à toute saison.
- Concentration sur les besoins propres de l'entreprise, les services aux tiers étant fournis en principe seulement aux unités qui ne peuvent recourir qu'à la CGN vu la taille du bateau concerné, en tenant compte des capacités disponibles et des réserves d'exploitation nécessaires.

AXE TRANSVERSAL 4

ANCER LA CGN DANS LES RÉSEAUX NATIONAUX ET RÉGIONAUX

L'intégration de la CGN dans les offres nationales et régionales est renforcée.

Mesures

- Renforcement de l'inscription dans les stratégies touristiques régionales et des liens avec les acteurs touristiques transfrontaliers et internationaux.
- Développement d'offres combinées touristiques, y compris s'adressant à certains segments particuliers, notamment haut de gamme.
- Étude des possibilités d'intégration dans les communautés tarifaires ou dans de nouveaux titres de transport combinés, d'entente avec les commanditaires.

AXE TRANSVERSAL 5

OFFRIR DES POSSIBILITÉS DE CROISIÈRES ET PRESTATIONS PRIVÉES STANDARDISÉES

La CGN propose une gamme de privatisations de bateaux lisible et en grande partie standardisée : bateaux et équipages dédiés, prestations planifiées

puis vendues par créneaux. Cette offre est complétée par des options de privatisation partielle de bateaux (salons et autres espaces dédiés).

Mesures

- Développement d'une offre de croisières privées et de privatisations de salons Belle Époque répondant aux besoins des privés, des communes, des congrès et manifestations.
- Production uniquement de croisières dégageant une rentabilité calculée sur les coûts complets de la prestation.
- Concentration sur la moyenne et la basse saison pour contribuer au lissage de la charge sur l'année.

AXE TRANSVERSAL 6

DÉVELOPPER LA CULTURE D'ENTREPRISE, LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET SA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La CGN développe une politique des ressources humaines ouverte et participative correspondant à ses besoins et à ses

prestations. Elle développe sa responsabilité sociétale. Elle dispose du personnel nécessaire pour assumer ses missions.

Mesures

- Enrichissement de la cohésion dans l'entreprise et entretien du dialogue social entre le personnel et l'employeur, information et implication des collaborateurs dans les grands projets.
- Développement des dimensions d'égalité et de non-discrimination à l'égard de notre clientèle et du personnel.
- Politique des ressources humaines attractive favorisant le développement durant la carrière, les perspectives de progression et la mobilité interne, tout en répondant efficacement aux besoins de l'entreprise.
- Développement d'une politique de formation d'entreprise pour maintenir et renouveler des compétences spécifiques à la CGN ainsi que pour moderniser l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.
- Renforcement du dialogue avec le partenaire social pour adapter certaines normes et règles internes au renforcement de la navigation non saisonnière, notamment.
- Meilleure prise en compte des aspects sociétaux et environnementaux dans l'ensemble des activités de l'entreprise.

AXE TRANSVERSAL 7

PILOTAGE ET NUMÉRISATION

La CGN se dote d'une organisation, de procédures et d'outils numériques en adéquation avec ses missions et sa taille.

Elle offre aux commanditaires et aux subventionneurs une vision claire des flux financiers et de l'utilisation de leurs ressources.

Mesures

- Chaîne de conduite organisée et structurée s'appuyant sur un management compétent, bienveillant et orienté solutions, garantissant la qualité des prestations fournies et la sécurité des passagers et du personnel.
- Doter l'entreprise d'un système de management, de processus et de tableaux de bord cohérents, solides et durables, et envisager une certification.
- Formalisation des procédures de gestion de crise et développement de plans d'urgence, de continuité en conformité avec le cadre légal et les impératifs liés au classement de la flotte patrimoniale.
- Outils numériques conformes à l'état de la technique pour améliorer en permanence le fonctionnement et la qualité des prestations.
- Structure de gestion de projet robuste pour planifier et conduire les investissements de manière efficiente.
- Intégration de l'amélioration continue de la qualité dans le pilotage de l'entreprise et des projets.
- Récolte, traitement, analyse, valorisation et archivage des données conforme à la réglementation en vigueur et aux objectifs commerciaux.



DES INVESTISSEMENTS À LA HAUTEUR DES DÉFIS ET DES ATTENTES

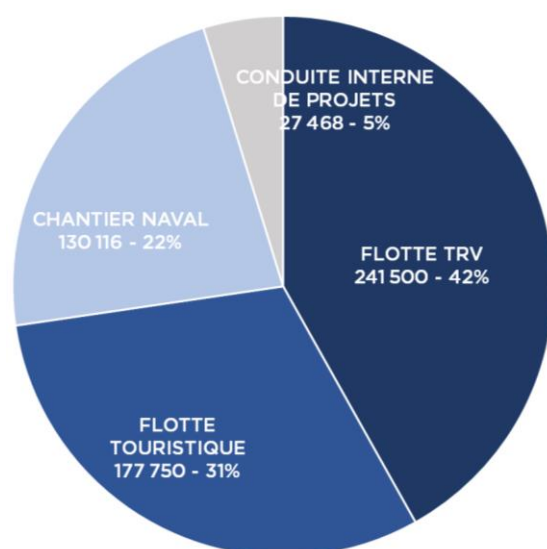
La CGN produit une offre efficiente. Elle a enregistré plus de 45 millions de kilomètres-voyageurs en 2023 avec un taux de couverture financière de 66%. Ces chiffres la placent parmi les transporteurs les moins coûteux par kilomètre-passager produit. Ces chiffres sont réjouissants. Ils sont toutefois le reflet d'une situation de sous-investissement, qui se traduit également par le faible montant de ses immobilisations corporelles en comparaison d'autres entreprises effectuant du transport public, car plusieurs bateaux sont suffisamment anciens pour être entièrement ou presque entièrement amortis ; la flotte contemporaine, dont l'âge moyen est supérieur à 40 ans et qui effectue les trois quarts des kilomètres produits, n'a fait l'objet d'aucun renouvellement depuis l'acquisition du *Valais* en 2008 jusqu'à la mise en service de deux NAVIEXPRESS en 2025, à l'exception de la modernisation du *Ville-de-Genève* en 2014. Le revers de la médaille de ces coûts bas est une augmentation tendancielle du nombre d'avaries et un confort offert qui n'est pas en phase avec les standards contemporains.

Les efforts de maintenance sont répartis en fonction des besoins immédiats pour

assurer la fonctionnalité des unités à court terme ; en conséquence, la partie la plus importante des moyens est consacrée à la flotte Belle Époque qui a également bénéficié, et il faut s'en réjouir, de sommes importantes pour des restaurations. L'utilisation de l'unique bassin de radoub pour les réparations de bateaux Belle Époque, puis pour la construction des deux NAVIEXPRESS, a également fortement limité les possibilités de maintenance et de gros entretien de la flotte à hélice.

Cumulée aux perspectives de développement décrites dans ce document et aux exigences découlant du mandat de prestation de la flotte historique, cette situation appelle à la fois le démarrage d'un cycle de renouvellement important de la flotte et une augmentation de la capacité de construction et de maintenance du chantier naval.

La liste des investissements, objet du présent chapitre, traduit les investissements possibles sur les 15 ans à venir. Concrètement, les projets devront être chiffrés plus précisément et articulés en étapes, d'entente avec les commanditaires.



Graphique 3

Répartition des investissements totaux (milliers de francs)

Renouvellement de la flotte

- Mise hors service progressive des bateaux *Col-Vert* (1960), *Morges* (2005), *Lavaux* (2006), *Valais* (2008). Des études plus poussées seront effectuées afin de déterminer si l'un ou l'autre de ces navires peut faire l'objet d'une rénovation complète plutôt qu'une mise hors service. Le choix de mise hors service se porte sur les petites unités, mal adaptées aux besoins et pouvant avantageusement être remplacées par des bateaux zéro émission directe, ainsi que sur une unité à coque rivetée, pour laquelle une rénovation lourde est difficile et coûteuse.
- La mise hors service des unités *Henry-Dunant* (1963) et *Général-Guisan* (1964) doit être préparée pour l'horizon du présent plan, soit 2040, alors que les deux bateaux auront dépassé les 70 ans d'âge. Dans l'intervalle, ils sont maintenus en état de naviguer et leur capacité en places assises est augmentée pour répondre à la demande TRV.
- Rénovation complète du *Lausanne* (1991), destiné à redéployer le secteur des croisières privées et des événements.
- Réparation et restauration complète du *Simplon* ; remise en service après restauration complète de l'*Helvétie* ; préparation de la rénovation du *Montreux*.
- Acquisition d'ici à 2040 de quatre bateaux de transport public de grande capacité de type NAVIEXPRESS pour assurer la desserte des lignes de transport public N1 et N2.
- Acquisition de quatre bateaux zéro émission directe de transport public d'une capacité de 250 à 300 personnes pour la desserte des lignes N3 et N4.
- Acquisition de deux nouveaux bateaux dédiés aux prestations touristiques.

Ce plan de renouvellement permettra de disposer selon les années, à partir de 2030, de 17 à 19 bateaux en état de naviguer. Une réserve d'exploitation devrait assurer le maintien du service lors de pannes ou de périodes d'entretien. Une augmentation des prestations sur les lignes de transport public sera possible alors que les kilomètres produits dans l'offre touristique sont appelés à rester

stable, mais avec une plus grande fiabilité grâce à la réserve. Des croisières privées pourront à nouveau être proposées à compter de 2028 environ, ce secteur devant permettre de dégager un bénéfice. Pour les années 2025 à 2030, la compagnie ne disposera que de 15 à 16 bateaux, limitant très fortement la possibilité de production d'événements et de croisières privées.

Renouvellement et développement des installations du chantier naval

- Construction d'un deuxième bassin de radoub. Cette installation permettra d'assurer la maintenance courante de la flotte simultanément à la construction ou à la rénovation des bateaux de la flotte actuelle.
- Renouvellement du dock flottant.
- Modernisation du magasin et des ateliers qui n'en ont pas encore bénéficié.
- Rénovation des places de mouillage et desserte en services (eau claires et usées, énergie, carburant, etc.).
- Construction de surfaces administratives afin de permettre la densification du site pour accueillir le deuxième bassin de radoub.



EFFETS DU PLAN STRATÉGIQUE SUR LES GAZ À EFFET DE SERRE

Les bateaux nécessitent d'importantes quantités d'énergie pour se déplacer. Leur intérêt dans le transport de voyageurs réside dans leur grande capacité, qui permet d'atteindre une efficacité énergétique meilleure que des véhicules motorisés individuels. Sur le Léman, s'y ajoute l'avantage de trajets plus directs par rapport aux voies terrestres disponibles. Le report modal constitue donc l'un des leviers principaux de réduction des émissions : une étude réalisée en 2017 par Quantis arrivait à la conclusion que le déplacement en bateau produisait cinq fois moins d'émissions que le même déplacement en voiture thermique.

En 2022, la CGN a émis 15 234 tonnes d'équivalent CO₂, incluant à la fois les émissions directes (celles liées au fonctionnement des bateaux) et indirectes (celles liées à l'ensemble du cycle de vie, comme la production d'énergie ou les infrastructures nécessaires au service). En effet, 95% des émissions totales de la CGN proviennent du transport lacustre, ce qui signifie que la grande majorité des émissions est liée aux déplacements effectués par les bateaux.

La consommation de carburant de la flotte actuelle génère des émissions directes de 24,3 kg de gaz à effet de serre par kilomètre. Pour la flotte Belle Époque, ce chiffre est de 40,6 kg, tandis que les bateaux à vapeur génèrent des émissions bien plus élevées, avec 54,4 kg par kilomètre, soulignant l'impact environnemental des systèmes de propulsion historiques. En comparaison, la

flotte plus moderne à hélice génère des émissions de 15,3 kg par kilomètre.

Les émissions élevées de la flotte historique s'expliquent par l'utilisation de systèmes de propulsion et d'alimentation moins efficaces, ce qui entraîne une plus grande consommation de carburant et, par conséquent, des émissions plus importantes.

A l'horizon 2040, en tenant compte de l'ensemble des rénovations et renouvellements planifiés, la flotte CGN devrait émettre en moyenne 20,5 kg de gaz à effet de serre par kilomètre parcouru : 39,7 kg pour la flotte Belle Époque et 7,7 kg pour la flotte à hélice. Ces chiffres tiennent compte pour la flotte Belle Époque d'une diminution de 10% de la consommation pour les bateaux rénovés. Ces chiffres correspondent à l'état actuel des connaissances et peuvent être amenés à évoluer.

Une étude est en cours pour diminuer l'impact écologique de la flotte Belle Époque et, par extension, de l'ensemble de la flotte. Sur la flotte moderne, l'essentiel des réductions passera par des renouvellements, mais l'un ou l'autre rééquipement n'est pas à exclure. S'agissant de la flotte historique, une diminution de l'empreinte carbone se fera au prix d'investissements qui ne sont à ce jour pas prévus dans le plan stratégique.

Si l'on se concentre sur la flotte à hélice, une diminution de moitié environ de son empreinte carbone est planifiée, grâce à la mise en service de bateaux hybrides et de bateaux zéro émission directe.

Version du 13 juin 2025

Extrait du document *Plan stratégique 2025-2040*
adopté par le Conseil d'administration en mars 2024

