LNM NAVIGATION SUR LES TROIS – LACS

« LNM 2.0 » – Nouveau modèle économique

Rapport final de l'équipe de projet

Version 6 – Mise à jour : 31 août 2026

1 Résumé de gestion

Les cantons de Neuchâtel, Vaud et Fribourg ont lancé le projet **« LNM 2.0 – Nouveau modèle économique »** en posant une question claire : **la LNM Navigation SA[1] pourra-t-elle à l'avenir être exploitée de manière durable avec des subventions de fonctionnement annuelles maximales de 2 millions de francs suisses versées par les trois cantons NE, VD et FR ?**

Le présent rapport répond **en substance « oui »** à cette question**.**

Les résultats du projet montrent que les défis économiques de la LNM sont principalement liés à une offre d'horaires qui s'est développée au fil du temps et qui n'est pas systématiquement axée sur la demande. **Concrètement, la demande réelle est trop faible pour permettre d'exploiter l'offre actuelle, très étendue, de manière rentable**. Conjugué à une flotte surdimensionnée, à un retard accumulé en matière d'entretien et de rénovation ainsi qu'à des inefficacités opérationnelles et de gouvernance, cela conduit à un modèle économique non viable à long terme.

Le cadre stratégique **« Nouveau modèle économique – LNM 2.0 »** élaboré dans le cadre du projet suit donc l'orientation fondamentale suivante : la LNM doit passer d'une offre issue d'une évolution historique à une **entreprise touristique** résolument **axée sur la demande et financièrement viable à long terme**. Ce changement repose notamment sur :

- **une offre d'horaires réduite, économiquement viable et axée sur la demande,**
  - L'offre redimensionnée inclut 5 lignes (voir p. 5)
- **une flotte redimensionnée et adaptée à l'exploitation future,**
  - La "flotte LNM 2033+" se compose de 4-5 bateaux y compris un bateau à vapeur (voir p. 6)
- **une rénovation complète et unique des bateaux restants,**
  - La rénovation de 5 navires s'elève à CHF 20 Mio., répartis sur 4-5 ans (voir p. 7)
- **une professionnalisation et une systématisation de l'entretien des bateaux,**
  - Pour cela il faudra des corrections en matière de personnel et en matière d'infrastructure (voir p. 7)
- **des optimisations organisationnelles et en matière de personnel à tous les niveaux de direction, ainsi que la réduction des surcapacités, et**
  - Restaurants à bord, Alliance Swiss Pass, 1ère classe, réduction de coûts (voir p. 8)
- **des coopérations supplémentaires – notamment avec la « Bielersee-Schifffahrts-Gesellschaft » (BSG) – et des possibilités de financement**
  - Navire de réserve commun, restauration, technique/entretien, fonctions de soutien (voir p. 10)

[1] Ci-après : « LNM »

Dans ces conditions, la LNM pourra continuer à remplir sa mission de service public – dans un cadre redimensionné – tout en améliorant considérablement sa viabilité économique.

Le présent rapport a la **valeur** de **cadre stratégique défini par les propriétaires de la LNM**. Si la volonté politique d'« assainissement et de réorientation de la LNM » est présente, **une phase de transition s'étendant de 2026 à 2033** sera nécessaire pour la mise en œuvre concrète des grandes lignes du projet « LNM 2.0 ».

Dans un premier temps, les lots de travaux suivants doivent être traités :

1. Stratégie des trois cantons en tant qu'actionnaires
Élaboration d'une stratégie commune des trois cantons en tant qu'actionnaires, qui définisse les lignes directrices pour le conseil d'administration de LNM. Ces lignes directrices doivent être objectivement justifiées, proportionnées et viables sur le plan entrepreneurial, tout en garantissant une marge de manœuvre suffisante à l'entreprise. La **stratégie des actionnaires** (propriétaires) définit les **exigences** et le **cadre** du **processus politique** dans les **trois cantons**

2. Renouvellement du conseil d'administration de LNM
Cet organe, jusqu'à présent à vocation essentiellement politique, devra à l'avenir être davantage axé sur les compétences et doté d'un esprit d'entreprise. Cela nécessite une réorientation au niveau des effectifs

3. Feuille de route politique
Préparation des bases décisionnelles politiques pour la rénovation de la flotte et son financement, ainsi que pour l'assainissement du bilan de la LNM. Cela nécessite un rapport politique, suivi d'un processus politique dans les trois cantons

4. Feuille de route opérationnelle
Élaboration et mise en œuvre d'un programme de transformation portant sur l'offre, l'organisation, le personnel, la flotte et les coopérations. L'objectif est de garantir le bon fonctionnement opérationnel de la LNM pendant la phase de transition de 2026 à 2033, de mettre en place une évolution culturelle et d'éliminer les inefficacités existantes

2 Mandat et déroulement du projet

① Mandat du projet

☑ Sous le titre « **LNM 2.0 – nouveau modèle économique** », il convient de procéder à une révision du « **business case LNM** » en partant du **principe d'une « subvention cantonale maximale de 2 millions de CHF par an** ». Les **cantons de NE, VD et FR** sont en outre prêts à financer, **à titre exceptionnel** et unique, les **investissements** nécessaires **à la rénovation de la flotte** actuelle

☑ Le mandat du projet porte sur la **LNM Navigation SA** et non sur la filiale LNM Gastro SA

L'hypothèse à **vérifier** est la suivante :

☑ Existe-t-il un **modèle économique durable** pour LNM qui **puisse fonctionner** avec **un maximum de 2 millions de CHF de subventions cantonales** par an ?

☑ **Condition-cadre** : Après la rénovation initiale, les futurs travaux d'entretien et de rénovation doivent être financés par la LNM

☑ Quelle sera la composition **future de la flotte de LNM** et comment les travaux de remise en état nécessaires seront-ils financés, planifiés et mis en œuvre sur le plan organisationnel ?

② Activités principales du projet de janvier à août 2026

- **Analyse** et **évaluation** des **documents** existants et **disponibles**

- **4 réunions de l'équipe de projet**
  - 3 mars 2026 / 22 avril 2026 / 15 juin 2026 / 9 juillet 2026

- **Diverses discussions bilatérales d'approfondissement et de réflexion menées par la direction du projet**
  - Avec Olivier Baud et Lionel Panchaud au sujet de la « gestion du projet et des attentes du canton de Neuchâtel »
  - Avec Alain Ribaux concernant « l'optique CA LNM »
  - Avec Julien Crevoisier / Peter Voets concernant « l'aspect opérationnel de LNM »

- Réflexions sur **des thèmes spécifiques avec le groupe SGV**, Lucerne
  - Atelier avec « Shiptec » concernant « la flotte / la restructuration de la flotte » (21 mai 2026)
  - Entretien avec Stefan Schulthess / Michael Scheurer (SGV AG) concernant la « vérification du futur modèle économique de LNM », la « validation des résultats intermédiaires du projet » ainsi que les « paramètres clés d'une nouvelle offre d'horaires allégée » (24 juin 2026)

- Échange bilatéral avec **Erich Fehr, président du conseil d'administration de BSG**
  - Concernant les « possibilités de coopération entre LNM et BSG »

- **Réunion finale avec la Canton de NE** (M. O. Baud, M. L. Panchaud)
  - Discussion et vérification de la version finale du rapport

③ Équipe de projet « LNM 2.0 – nouveau modèle économique »

- Dr Olivier Baud, canton de NE (présidence)
- Grégoire Cantin, canton de FR
- Jean-Charles Lagniaz, canton de VD
- Lionel Panchaud, CdA LNM
- Alain Ribaux, président de LNM
- Julien Crevoisier, directeur par intérim de la LNM
- Stefan Schulthess, directeur de la SGV, expert externe
- Dr Daniel Fischer, chef de projet externe

3 Résultat du projet : « LNM 2.0 – nouveau modèle économique »

⓪ Contexte

☑ Comparaison des **indicateurs quantitatifs clés de LNM et de BSG**
- La LNM parcourt un nombre de kilomètres similaire à celui de la BSG, mais transporte nettement moins de passagers et génère des recettes de transport nettement inférieures
- Les coûts par kilomètre ne sont pas sensiblement plus élevés chez LNM
- Le point déterminant est que la LNM n'enregistre qu'environ 2,5 passagers par kilomètre et un produit par kilomètre d'environ 38 CHF, tandis que la BSG atteint 3,6 passagers et environ 70 CHF par kilomètre

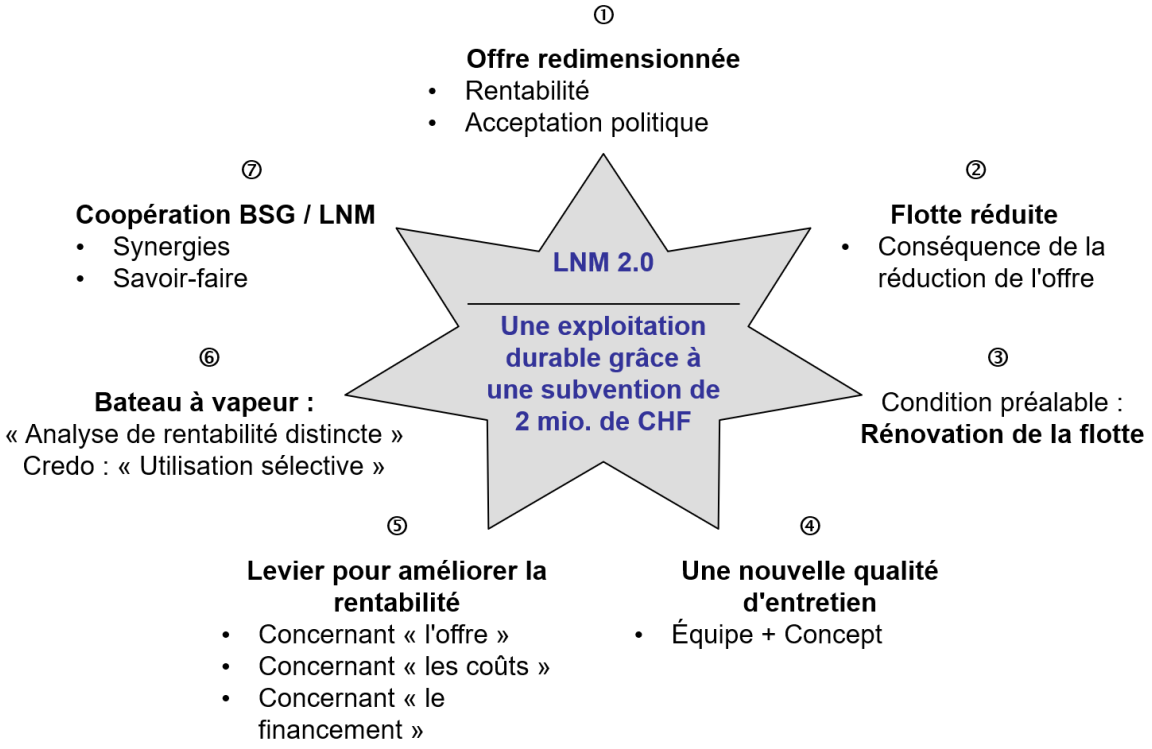
Conclusion
- **Les recettes de transport par km de la LNM sont nettement trop faibles pour permettre d'atteindre un résultat d'exploitation équilibré – même par rapport à la BSG**

☑ **Il existe deux pistes pour améliorer la rentabilité :**
- ➢ Option 1 : **augmenter le produit par kilomètre**, par exemple en augmentant le nombre de passagers ou en augmentant les tarifs (= hausse des recettes moyennes)
- ➢ Option 2 : **adapter l'offre à la demande**. Cela implique la suppression des services peu sollicités, ce qui permet de réduire le nombre de kilomètres parcourus et les coûts associés. L'acceptation politique et publique constitue le cadre de cette démarche.

Conclusion et mise en perspective

☑ **Seule la deuxième option est réaliste pour la LNM**. C'est sur ce postulat que repose le présent « **nouveau modèle économique – LNM 2.0** »

① Aperçu des éléments constitutifs du modèle de solution « LNM 2.0 – nouveau modèle économique »



② Élément n° 1 : « Offre redimensionnée »

☑ **Ligne directrice pour la future offre d'horaires**
- ➢ Une offre équilibrée, allégée et économiquement viable, qui tienne néanmoins compte de la mission de service public et du cadre politique (cantons de NE, VD, FR)
- ➢ **L'offre horaire future constitue le point de départ central des réflexions suivantes** (éléments 2 à 7)

☑ L'« **offre horaire LNM** » se compose de **5 lignes**. Cette **offre cible** pourra être mise en service **dès 2027**[2]
- ➢ 4 lignes sont économiquement viables et ont été retenues (« lignes 1 à 4 »)[3]
- ➢ Une ou deux lignes dans l'« ouest » sont souhaitées sur le plan politique et pourront également (re)prendre le service dès 2027 (« ligne 5 »)

[2] L'« offre horaire 2027 » doit être définie d'ici fin août 2026
[3] Cf. annexe « Proposition d'horaires LNM 2.0 »

☑ **Éléments clés de la nouvelle offre horaire**[4]

- Les lignes 1 à 4 circuleront les samedis et dimanches au printemps et en automne, et tous les jours sauf le lundi pendant l'horaire d'été (de fin mai à début octobre). En plein été (période des vacances), elles circuleront également le lundi
- La ligne 5 circule tous les jours sauf le lundi, entre fin mai et début octobre, sur deux itinéraires différents
- Les anciennes stations d'Auvernier, Cortaillod, Bevaix, Gorgier et Serrières, qui représentent ensemble 1 % de la demande, ne seront plus desservies
- Option concernant « Chevroux » : intégration à la ligne 4 ou à la ligne 5
  - Comme de nombreux visiteurs préfèrent les excursions courtes, nous proposons de maintenir Chevroux sur la ligne 5



☑ **Conséquences pour les autres volets du « modèle économique LNM »**

- L'horaire présenté est réalisable avec 4 bateaux
- Le nombre total de kilomètres parcourus s'élève à 49'000 km par an, ce qui correspond à une réduction significative par rapport à la situation actuelle
- Les coûts de production (salaires, énergie, matériel) s'élèvent à moins d'un million de CHF (sans utilisation du bateau à vapeur)
- Les lignes 1 à 4 génèrent environ 88 % du chiffre d'affaires, la ligne 5 environ 11 %
- Pour l'offre horaire décrite, avec 4 bateaux, il faut : 6 capitaines, 6 caissiers et 5 contrôleurs
  - Avec 5 bateaux : + 1 capitaine, 1 caissier et 1 contrôleur supplémentaires
  - Le cinquième bateau peut servir de bateau de réserve et de renfort

  Conclusion : les effectifs nautiques passent de 2'700 % (2025) à environ 2'000 % - 2'200 %, à condition que la LNM ne subisse pas d'absences excessives de personnel pendant l'été.

☑ Pour que cette **offre d'horaires** puisse produire ses **effets financiers**, la **structure des coûts** doit être **adaptée** en conséquence – notamment en ce qui concerne la **« flotte »** et le **« personnel »**

[4] Cf. annexe « Proposition d'horaires LNM 2.0 »

Conclusion sur la future offre horaire

☑ **L'offre horaire** est systématiquement adaptée à la **demande réelle**, ce qui crée les bases d'un **modèle économique viable à long terme pour la LNM**

☑ **L'offre horaire** tient également compte des **exigences politiques**. Les **embarcadères** desservis :
NE/BE : 13
VD : 7
FR : 7

③ Élément n° 2 : « Flotte réduite »

☑ La « **flotte LNM 2033+** » se compose de **4 à 5 bateaux** (y compris un bateau à vapeur)
- **4 bateaux pour l'exploitation des lignes 1 à 5**
- **Recommandation : 1 bateau en réserve ou destiné aux croisières charter et aux événements**

☑ Le **choix concret des bateaux** pour la **« flotte LNM 2033+ »** reste **à définir définitivement**. Deux options pertinentes se présentent :
- Variante 1 : « sans bateau à vapeur »
  - MS Fribourg
  - Idée Suisse
  - Ville d'Estavayer
  - Ville d'Yverdon
  - La Béroche
- **Variante 2 : « avec le bateau à vapeur »**
  - Bateau à vapeur de Neuchâtel
  - MS Fribourg
  - Idée Suisse
  - Ville d'Yverdon
  - La Béroche ou Ville d'Estavayer (à définir)

  Évaluation : la variante 2 (« avec bateau à vapeur ») est privilégiée malgré des coûts plus élevés, pour des raisons d'acceptabilité
- Le **CA LNM** devra faire **ce choix** et décider sur l'avenir du **« Cygne »** et de la **« Ville de Neuchâtel »**

☑ **Les critères suivants** ont été **appliqués** pour la **première sélection des bateaux** :
- Combinaison des critères « taille », « flexibilité d'utilisation » et « rentabilité » (y compris la consommation de carburant)
- Autres critères : âge, besoins d'investissement, potentiel pour l'organisation d'événements, possibilités de conversion à la propulsion hybride, intérêts particuliers liés au bateau à vapeur

☑ Solution de repli et option pour le bateau de réserve
- Celui-ci pourrait être exploité conjointement avec la BSG ou mis à disposition par nos propres moyens[5]

Conclusion sur la « flotte réduite »

☑ **Une flotte adaptée** à **l'offre réduite** diminue la **complexité**, augmente la **rentabilité** et garantit **la sécurité des investissements** pour la LNM et les trois cantons

[5] La BSG manifeste son intérêt et sa disponibilité pour cette option

④ Élément n° 3 : « Rénovation des bateaux »

☑ La « **flotte LNM** » doit faire l'objet d'une rénovation complète dans le cadre d'un **programme global d'ici 4 à 5 ans**
- ➢ **Les investissements liés à ce programme global** s'élèvent à **environ 20 millions de francs suisses.**[6]
  - Source : rapport de Shiptec sur la « flotte LNM » (5 navires, hors bateau à vapeur « Neuchâtel »)[7]
- ➢ **La rénovation de la flotte LNM** sera réalisée avec **le soutien d'un prestataire externe**. Le choix du partenaire externe se fera par le biais d'un appel d'offres public
- ➢ **Répartition des tâches** dans le cadre de la **rénovation**
  - « Direction » et « formation continue au chantier naval LNM » : externe
  - Assistance aux travaux : « Chantier naval LNM »

☑ **Le financement des investissements** doit être assuré par les **trois cantons**
- ➢ Les conditions préalables à cet effet doivent être mises en place dans **le cadre d'un « processus politique »**

☑ Le « **programme de rénovation de la flotte LNM 2033+** » doit être concrétisé entre **août 2026 et mars 2027**
- ➢ « Sélection définitive des navires pour 2033+ » (**objectif : 5 navires**)
- ➢ Précision des travaux de rénovation et d'entretien par navire
- ➢ Quantification des besoins financiers définitifs
- ➢ Facteurs qualitatifs tels que la « motorisation hybride »

Conclusion provisoire : il faut **s'attendre** à **des coûts de rénovation estimés à hauteur de 20 millions de CHF, répart**is sur **4 à 5 ans**

Conclusion sur la « rénovation des bateaux »

☑ **La rénovation globale et ponctuelle** de **la future flotte** est une **condition préalable à une exploitation sûre et rentable à long terme des bateaux de la LNM. Le financement** d'une **rénovation rapide des bateaux ne** peut être **assuré** par les **ressources de la LNM.** Une **contribution des cantons à la rénovation** est nécessaire et indispensable

⑤ Élément n° 4 : « Priorité à l'entretien chez la LNM »

Afin de garantir l'exploitation de la LNM de manière durable et à long terme, il faut instaurer une **nouvelle « qualité dans l'entretien des bateaux ».** Pour cela, différentes conditions doivent être réunies :

☑ Conditions en matière de personnel
- ➢ Il faut un « responsable technique » (« direction du chantier naval », nouveau poste)
- ➢ 2 à 3 collaborateurs qualifiés

☑ Conditions en matière d'infrastructure
- ➢ Modernisation du chantier naval (statique, investissements nautiques)
  - Les premières estimations des coûts d'investissement sont disponibles
  - Ces propositions doivent encore faire l'objet d'une vérification de plausibilité

[6] Sans investissement dans la motorisation hybride pour l'instant. Cela implique qu'il faut s'attendre (en option) à des coûts de rénovation supérieurs à 20 millions de CHF. Cela représente environ 3,5 à 4 millions de CHF par bateau

[7] Le « rapport Shiptec » se base sur « 5 bateaux à moteur ». La « proposition d'horaires » (annexe) se base sur 4 à 5 bateaux à moteur. Avec 5 bateaux, des trajets supplémentaires et des courses événementielles à plus grande échelle sont également possibles

☑ Prérequis en matière de contenu
- ➢ Plans d'entretien des navires
  - – Celles-ci doivent être élaborées en tant que « **produit dérivé** » de la **« rénovation complète des navires »** (en collaboration avec des partenaires externes)

Conclusion sur « l'approche de la LNM en matière d'entretien »

☑ Un **entretien organisé de manière professionnelle** et **systématique** remplace l'approche réactive et « trop pragmatique » pratiquée jusqu'à présent et **garantit le maintien durable de la valeur de la flotte**

⑥ Élément n° 5 : « Autres leviers d'amélioration de la rentabilité »

❶ Leviers concernant l'« offre »

☑ Swiss Pass / « AG »
- ➢ La **LNM** restera **à l'avenir membre du réseau « Alliance Swiss Pass »**

☑ Perspective de la « 1re classe »
- ➢ **La LNM ne dispose plus d'une** 1ère **classe** (en conséquence avec la BSG et d'autres compagnies de navigation exploitant des bateaux de ligne de petite ou moyenne taille)

☑ Restauration à bord des bateaux
- ➢ La LNM continuera à l'avenir à proposer une offre **de restauration gérée en interne** à bord de ses **bateaux**
  - – Condition préalable : révision stratégique et opérationnelle de « LNM Gastro SA »
  - – Option supplémentaire : envisager une coopération avec la BSG en matière de restauration

❷ Leviers concernant les « coûts »

☑ Réduire les « frais généraux »
- ➢ **Les effectifs actuels** du service « Administration », qui s'élèvent à 720 % (hors directeur et direction du chantier naval), sont plutôt surdimensionnés par rapport à d'autres compagnies maritimes
- ➢ **Il** conviendrait **d'envisager** un **ajustement** à cet égard, notamment dans la perspective des synergies avec BSG dans le domaine de l'« administration »

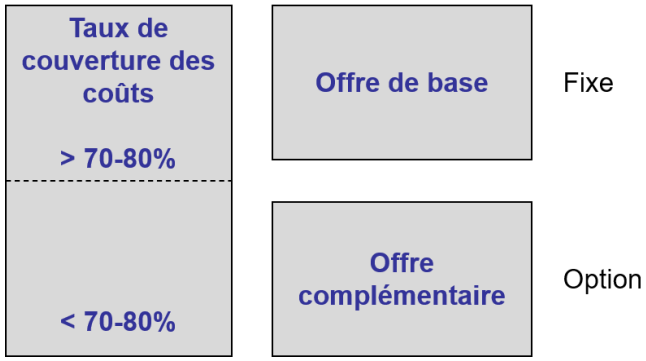
☑ Optimiser les effectifs et leur affectation
- ➢ L'effectif de 800 % (personnel fixe et intérimaires supplémentaires) pour les capitaines laisse supposer que certains d'entre eux sont affectés à des tâches de caisse
- ➢ L'optimisation / la réduction de l'offre **permettrait de réduire** les effectifs **et d'assurer une affectation plus économique du personnel nautique**

❸ Levier concernant le « financement supplémentaire de l'offre »

☑ Étudier un modèle de financement en deux étapes
- ➢ Financement de base par les cantons (subvention maximale de 2 millions de CHF par an)
- ➢ Pour la « **ligne de l'Ouest** » ainsi que d'éventuelles autres lignes, il convient d'étudier **des financements supplémentaires** par les **communes**
  - – Il convient de déterminer les besoins de financement éventuels
  - – Il convient d'évaluer dans les meilleurs délais la disposition des communes à apporter un financement supplémentaire

  Conditions cadres pour **les demandes éventuelles** des **communes** :
- ➢ Les ressources humaines et la flotte restent stables

☑ Fondements et **justification du modèle de financement en deux étapes,** avec **des financements complémentaires** apportés par les communes
- ➢ **« Offre de base » – lignes 1 à 4 : taux de couverture des coûts supérieur à 70 %**[8]
  - Financement par des subventions cantonales et les recettes issues du transport
- ➢ **« Offre complémentaire » – ligne 5 : taux de couverture des coûts compris entre 20 % et 30 %**[8]
  - Financement par des subventions cantonales, les recettes d'exploitation et d'éventuels financements complémentaires des communes



Conclusion concernant les autres « leviers d'amélioration de la rentabilité »

☑ **Des optimisations** complémentaires **sur les plans organisationnel, financier et opérationnel** permettent de dégager **des potentiels de rentabilité** supplémentaires et renforcent la **solidité du modèle économique de LNM**

⑦ Élément n° 6 : « Analyse de rentabilité du bateau à vapeur »

☑ Hypothèse de base : le bateau à vapeur doit continuer à être exploité par LNM à l'avenir. Les modalités restent à définir. Une proposition possible figure dans le concept d'horaires de la SGV ci-joint[9]

☑ Il faut définir de manière définitive un « **modèle économique du bateau à vapeur** » distinct
- ➢ Définir de manière définitive de l'utilisation du bateau à vapeur
- ➢ **Calcul** séparé **des coûts du bateau à vapeur**
- ➢ Examen des possibilités de **financements complémentaires par des tiers** (Trivapor, particuliers, entreprises, autres)

Ces **clarifications doivent** être effectuées **entre août 2026 et mars 2027**

☑ **Missions réalistes du bateau à vapeur**
- ➢ Ligne « Morat – Neuchâtel – Bienne » (« Circuit des trois lacs »)
- ➢ Événements / Croisières charter

Conclusion concernant le « bateau à vapeur »

☑ Il convient de développer pour le **bateau à vapeur** un **modèle d'exploitation autonome et d'un financièrement viable**, qui tienne compte de son **importance culturelle particulière** tout en restant supportable pour la LNM

[8] Le nouveau concept d'horaires (itinéraires optimisés, coûts de production réduits et offre adaptée) devrait permettre une amélioration substantielle du taux de couverture des coûts
[9] Cf. annexe « Proposition d'horaires LNM 2.0 »

⑧ Élément n° 7 : « Coopération avec la BSG »

☑ Les **possibilités de coopération avec la BSG** doivent être examinées de manière approfondie et, **si nécessaire, mises en œuvre**
- ➢ La BSG est ouverte à un processus commun
- ➢ Une **fusion** des deux sociétés n'est **pas envisageable** à **l'heure actuelle**
  - – Raison : cantons, financements et exigences des propriétaires sont différents

☑ La **BSG** est prête à **approfondir** (rapidement) **les thèmes de coopération** suivants[10]
- ➢ Navire de réserve commun
- ➢ Restauration
- ➢ Technique / Entretien
- ➢ Fonctions de soutien (RH, finances, informatique, marketing et ventes)

☑ Les grandes lignes d'un « **programme de coopération LNM – BSG** » doivent être élaborées dans les meilleurs délais en collaboration avec la BSG
- ➢ Une première ébauche doit être élaborée entre août 2026 et mars 2027

Conclusion concernant la « coopération avec LNM / BSG »

☑ Une **coopération approfondie avec la BSG** permet de dégager **des synergies substantielles** sans remettre en cause **l'autonomie des deux entreprises**. Cela nécessite un **programme de coopération stratégique** commun

⑨ Considérations quantitatives

❶ D'où proviennent les améliorations ?

Le tableau ci-dessous présente les mesures (« leviers ») à l'origine des **améliorations annuelles** attendues **du compte de résultat de LNM 2.0**. Les ordres de grandeur indiqués reposent sur des hypothèses simplifiées et sommaires, sur les conclusions tirées des travaux du projet ainsi que sur l'expérience d'entreprises de navigation comparables, et servent de premier cadre de référence pour la prochaine phase du projet.

	Impact estimé par an (en millions)	**Justification**
Réduction de l'offre horaire	0,2-0,3	Énergie, matériel, frais généraux d'exploitation
Réduction des effectifs	0,4-0,6	Personnel navigant (env. -500 %)
Optimisations, synergies, gains d'efficacité	0,3-0,5	Ajustement des « frais généraux », synergies avec BSG, optimisation des processus, efficacité
Flotte réduite	0,1-0,2	Assurances, équipement, réserves, entretien
Total	**1-1,6**	« **Scénario optimal** », si toutes les mesures sont mises en œuvre

[10] Entretien avec Erich Fehr, président du conseil d'administration de la BSG, du 29 juin 2026

❷ Nouvelle logique dans le compte de résultat

Sur la base des leviers d'amélioration identifiés, le **compte de résultat 2025** a été transposé **vers le modèle cible LNM 2.0** sous la forme d'une **analyse delta** simplifiée. Le calcul montre, à titre indicatif, qu'avec les ajustements structurels prévus, un **modèle économique financièrement viable à long terme**, avec **des contributions cantonales annuelles ne dépassant pas 2 millions de francs suisses**, **semble réaliste**. L'élaboration d'un business plan solide doit être abordée dans le cadre de la prochaine phase du projet, conjointement et avec le soutien de la LNM (calcul « bottom-up »).

	Budget 2025 (en millions)	**Variation** (en millions) « Analyse des écarts »	**LNM 2.0** (en millions)
Recettes (y compris recettes accessoires)	4,2	-0,2 – -0,4	3,8 – 4
Subventions	1,8	+0,2	2
Charges d'exploitation	5,6	-1 – -1,6	4 – 4,6
EBITDA	0,4	+0,8 – +1,6	1,4 – 2,2
Amortissements	1	-0,2	0,8[11]
EBIT	-0,6	+1,2-+2	0,6-1,4

❸ Conclusion et mise en perspective

Ce modèle de calcul ne prétend délibérément pas offrir la précision d'une planification budgétaire ou financière détaillée. Il montre toutefois de manière claire que les **mesures structurelles** développées dans le cadre du projet **ont le potentiel** de **combler** le **déficit de financement annuel** (actuel) et **de confirmer** ainsi, **dans son principe**, **l'hypothèse du projet selon laquelle l'exploitation peut être financée de manière durable avec une contribution cantonale maximale de 2 millions de francs suisses. Une subvention annuelle de 2 millions de francs suisses est toutefois nécessaire pour permettre le développement durable de la société** y compris la future **maintenance de la flotte**

4 Synthèse et interprétation des résultats du projet

① L'hypothèse du projet est confirmée

L'hypothèse des trois cantons est confirmée. Sur la base des paramètres clés disponibles concernant le « nouveau modèle économique – LNM 2.0 », la **LNM** peut être **exploitée de manière économiquement viable** en partant du **principe d'une « subvention cantonale maximale de 2 millions de CHF ».**

Le présent **« nouveau modèle économique – LNM 2.0 »** constitue un « **cadre stratégique d'objectifs** » qui montre dans quelles conditions la LNM peut remplir sa mission de service public à long terme avec une contribution cantonale annuelle maximale de 2 millions de CHF.

[11] Estimation plutôt "haute" ; y compris réserve de CHF 0.3 Mio.

La clé ne réside pas dans des mesures d'économie isolées, mais **dans une réorientation cohérente de l'ensemble du modèle économique**. **L'offre, la flotte, la direction, l'organisation et le financement doivent être considérés comme un système global cohérent, redimensionnés en fonction de la demande et développés de manière coordonnée**

Les leviers identifiés («éléments constitutifs») permettent une amélioration significative de la viabilité économique, sans remettre fondamentalement en cause la mission de service public. **Parallèlement, le projet montre que la mise en œuvre ne peut aboutir que si l'ensemble des éléments constitutifs est mis en place dans le cadre d'un ensemble cohérent**. La mise en œuvre isolée de certains éléments réduirait considérablement les effets escomptés.

Conclusion

- La **LNM** pourra continuer à **remplir** sa **mission de service public à l'avenir**
- **La viabilité économique** peut être **considérablement améliorée** grâce à une **réorientation cohérente**, de sorte qu'un **modèle économique viable** avec un **maximum de 2 millions de CHF de subventions cantonales** est envisageable
- **L'offre horaire réduite** tient suffisamment compte des **intérêts politiques des cantons de NE, VD et FR**
- **La prochaine étape** sera déterminante pour la mise en œuvre réussie de cet objectif. Si l'on souhaite politiquement « l'assainissement et le redémarrage de LNM », il faut désormais mettre en place une **phase de transition gérée de manière professionnelle** afin de **créer les conditions nécessaires à la réussite**

② Importance et contexte du présent rapport

Du **point de vue des trois cantons**, ce projet souligne **l'importance d'un cadre stratégique** et définit les grandes lignes directrices pour le développement futur de la LNM en tant qu'entreprise. Il ne remplace ni les décisions politiques nécessaires à la réorientation et au financement de la LNM (responsabilité : les instances politiques), ni la transformation de l'entreprise et la planification de la mise en œuvre (responsabilité : conseil d'administration / directeur de la LNM).

Les objectifs et les éléments constitutifs présentés ont été validés et constituent une base solide pour les **travaux d'approfondissement nécessaires** à la **phase suivante**.

③ Facteurs de réussite pour la mise en œuvre

Les facteurs suivants sont essentiels à une **mise en œuvre réussie dans le cadre d'une phase de transition 2026-2033** :

☑ **Distinguer clairement les différents niveaux de gestion et leurs rôles**
- **Niveau des propriétaires et processus politiques**
  - Responsables pour la « stratégie des propriétaires des Cantons de NE, VD, FR »
- **Niveau du conseil d'administration**
  - Responsable de la mise en œuvre des propositions entrepreneuriales de ce rapport
- **Niveau opérationnel**
  - Responsable pour l'efficience « de la production »

☑ Il faut un **mandat clair et coordonné des trois cantons**
- Exigences, objectifs, contenu et organisation de la phase de transition 2026-2033
- Le point de départ est une « **stratégie du propriétaire des trois cantons NE, VD, FR pour la LNM** » définie conjointement

☑ **Une gestion de projet professionnelle et rigoureuse**
- ➢ Il faut faire preuve de cohérence et de professionnalisme dans la gestion de cette complexité
- ➢ Il faut une **organisation de projet** des propriétaires pour la **phase de transition**

☑ **Structure de direction pour la transition de septembre 2026 à mars 2028**
- ➢ Mise en place d'une **structure de direction chargée de piloter le développement de LNM** pour le compte des cantons de NE, VD et FR. Le **« délégué LNM »** des trois cantons joue un rôle central

④ Conclusion : quatre messages clés du projet actuel

☑ **La LNM pourra continuer à remplir sa mission de service public à l'avenir**

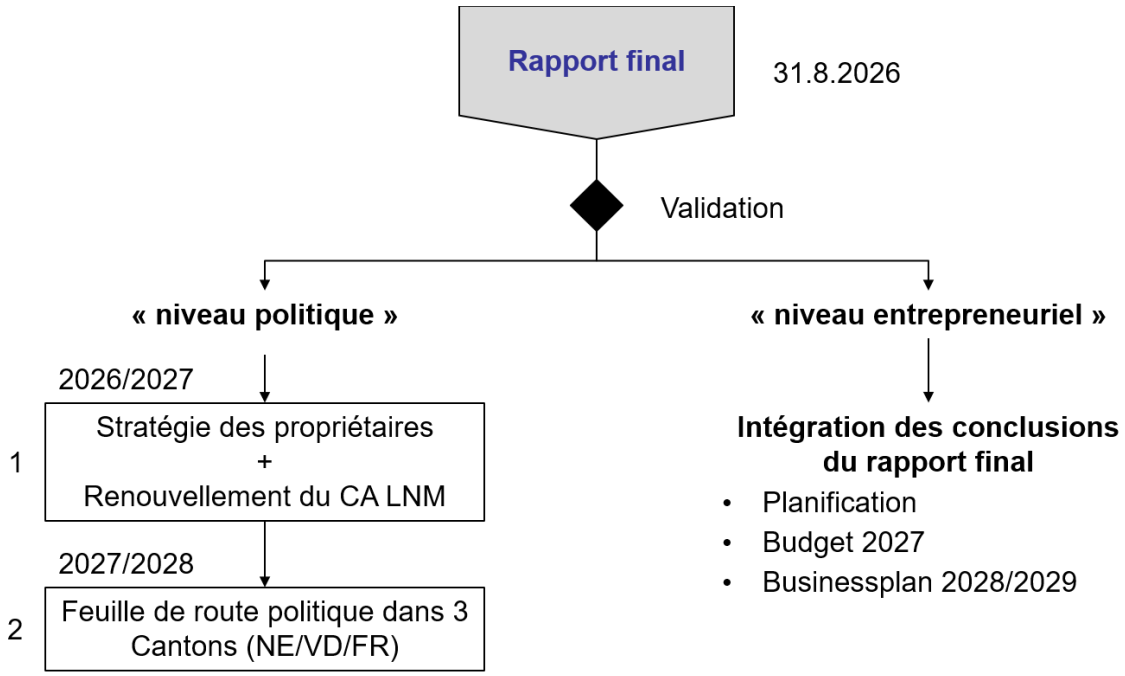
☑ **La viabilité économique peut être considérablement améliorée grâce à une réorientation cohérente**

☑ **La LNM évoluera d'une offre issue d'une tradition historique vers une entreprise touristique résolument axée sur la demande et finançable de manière durable**

☑ **Une phase de transition de 2026 à 2033, tant au niveau politique qu'entrepreneurial, sera déterminante pour la mise en œuvre réussie du cadre défini pour une « LNM 2.0 »**

5 Road Map 2026/2027

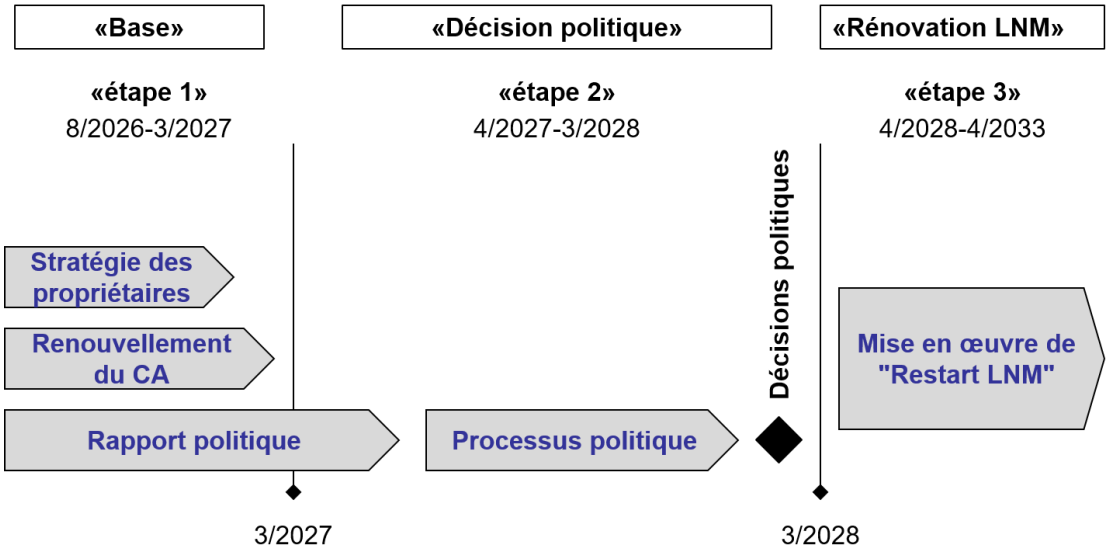
① Démarches à court terme



② Démarches à moyen terme

❶ Les 3 étapes de la mise en œuvre du « renouvellement de LNM »

La mise en œuvre politique doit se dérouler en **plusieurs étapes qui s'enchaînent**. Cela permettra de jeter les bases stratégiques, de renforcer la direction de LNM, d'asseoir la légitimité politique et, par la suite, de prendre des décisions contraignantes.



❸ Étapes clés

Les étapes suivantes structurent l'ensemble du processus politique et fournissent des repères quant à la chronologie des décisions les plus importantes.

I

12/2026

- La **stratégie du propriétaire des trois cantons en tant qu'actionnaires** concernant la LNM a été présentée

II

4/2027

- La «**recommandation de vote**» («les personnes») des **trois cantons** pour le futur **conseil d'administration de LNM** est désormais disponible

III

6/2027

- Le **nouveau CA de la LNM** a été **élu**
- Le **rapport politique** sur « l'**assainissement de la LNM » est disponible**
  - ➢ «Nous sommes prêts à entamer le processus politique»

IV

3/2028

- Le **processus politique** s'est achevé par une «**décision positive**» visant à «assainir la LNM»
- **Les conditions politiques nécessaires à la mise en place du «LNM 2.0» sont donc réunies**

IV

3/2033

- Le **processus de transformation vers «LNM 2.0»** est **entièrement achevé**
  - ➢ Y compris «une flotte renouvelée», «un bilan assaini», «une nouvelle qualité dans l'exploitation et la gestion», un « modèle économique performant »

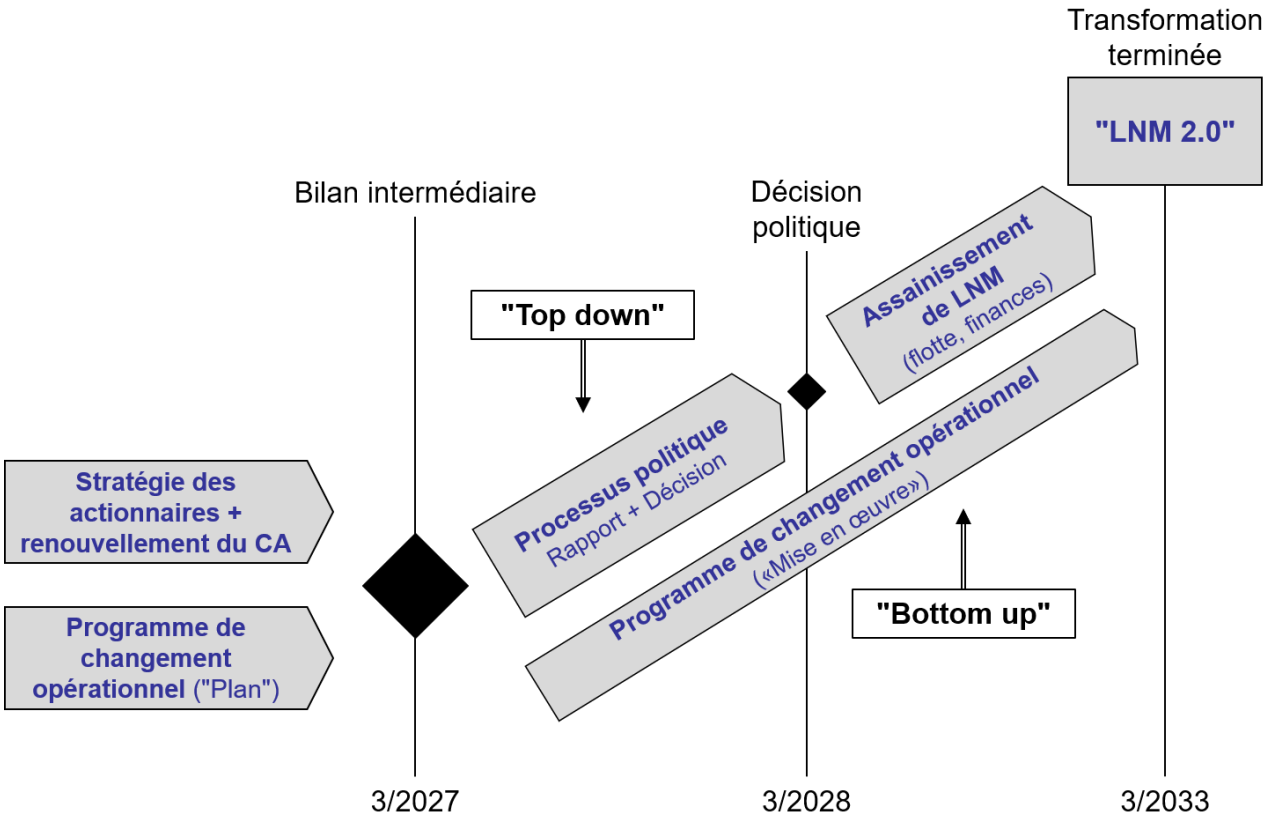
Niederwangen/Neuchâtel, le 31 août 2026
Daniel Fischer, Stefan Schulthess, Curdin Bergamin

Annexe

① Processus politique (Lead: 3 Cantons)

❶ Phase de transition 2026-2033

Si l'on souhaite s'engager – sur le plan politique – à la « **restructuration complète et à la réorientation de la LNM** », il faut pour cela mettre en place la **phase de transition 2026-2033**, dont les axes principaux sont les suivants



❷ Eléments clefs de la phase de transition

L'approche « top down » se concentre sur les travaux qui ne peuvent être lancés et décidés que par les **propriétaires** ou les **autorités politiques**.

I

Stratégie des propriétaires

- **Importance**
  - Cadre et lignes directrices communes des trois cantons NE, VD, FR pour le développement entrepreneurial de la LNM
  - Condition préalable indispensable à la «dépolitisation du conseil d'administration de la LNM» ou au «nouveau départ de la LNM»
- **Contenus clés**
  - Objectif et mission: pourquoi la LNM est-elle nécessaire?
  - Attentes des propriétaires: quels sont les objectifs poursuivis par les trois cantons?
  - Lignes directrices: quelles sont les marges de manœuvre et les limites applicables?
  - Pilotage: comment organiser la LNM?
  - Directives spécifiques des cantons: exemples concernant l'offre, la flotte, les ressources et les finances
  - Déclarations fondamentales concernant la marge de manœuvre en matière de développement entrepreneurial
- **Période d'élaboration**
  - 9/2026-12/2026

II

Renouvellement du CA

- **Importance**
  - Une nouvelle dynamique au sein de la direction générale de LNM garantit son succès à long terme
- **Credo pour la renouvellement du CA**
  - «D'un organe politique à un organe de direction axé sur les compétences»
- **Contenus clés**
  - Modèle cible « CdA LNM 2027+ »
  - Processus de recherche et de sélection
  - Élection des nouveaux membres lors de l'assemblée générale de 2027, y compris l'accompagnement en matière de communication
- **Période d'élaboration**
  - 9/2026-3/2027

III

Rapport politique et procédure

«Paquet de rénovation LNM»

- **Résultat attendu**
  - ➢ Décisions politiques favorables concernant le «paquet global de rénovation LNM» dans les trois cantons

Rapport politique – thèmes principaux

- **Offre future**
  - ➢ Définir définitivement les paramètres clés
- **Flotte future**
  - ➢ «Définir précisément le nom»
- **Portée de la rénovation de la flotte**
  - ➢ Définir les aspects qualitatifs et quantitatifs
- **Portée de la modernisation du chantier naval**
  - ➢ Définir les aspects qualitatifs et quantitatifs
- **Financement de la rénovation de la flotte et de la modernisation du chantier naval**
  - ➢ Enveloppe globale et contributions des cantons
- **Assainissement du bilan de la LNM**
  - ➢ Évaluation, mesures de refinancement
- **Résultats**
  - ➢ «Étiquette de prix» comprenant les justifications pour les trois cantons
- **Période d'élaboration**
  - ➢ 9/2026-3/2027

Processus politique dans les trois cantons

- Rapport du département, y compris les consultations
- Projets du Conseil d'État dans les trois cantons
- Parlements des trois cantons (y compris les commissions)

Calendrier prévisionnel

- 4/2027-3/2028

Méthodologie

- Modèle de base + options (par exemple, dans la rubrique «Motorisation»)

❸ Organisation pour la phase de transition

La **phase de transition exigeante de 2026 à 2033** nécessite une organisation de projet professionnelle dotée de structures de direction claires

Pilote le projet	**Groupe de pilotage**	Céline Vara, Nuria Gorrite, Jean-François Steiert
Contenu, réflexion, vérification de la plausibilité	**Groupe d'accompagnement "LNM 2.0"**	• Olivier Baud, Lionel Panchaud • Gregoire Cantin, Jean-Charles Lagniaz • Alain Ribaux, Julien Crevoisier • Stefan Schulthess
Gestion du projet pour le mandat des cantons	**Délégué LNM des trois cantons**	Dr. Daniel Fischer • Daniel Fischer & Partner

☑ Cette **organisation** doit **être opérationnelle** d'ici à **mars 2028**
- ➢ Une évaluation intermédiaire sera réalisée en juin 2027

② Processus opérationnel (Lead: CA LNM)

❶ Objectif

☑ **La LNM fonctionne sur le plan opérationnel pendant la phase de transition de 2026 à 2033**
- ➢ Offre, flotte, budgets, production

☑ **Le processus de changement opérationnel est mené de manière proactive**
- ➢ « Mobiliser les collaborateurs », développement de la culture d'entreprise
- ➢ Efficacité et optimisations, questions relatives au personnel

❷ Éléments clés

La **feuille de route opérationnelle** englobe l'ensemble des mesures d'entreprise qui doivent être mises en œuvre progressivement au cours de la **phase de transition**.

Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, améliorer l'organisation opérationnelle, développer la culture d'entreprise

- **«Processus de changement LNM» opérationnel**
  - ➢ Perspective commune : vision, mission, rôle
  - ➢ Développement culturel
  - ➢ Réorganiser l'organisation
  - ➢ Mesures relatives au personnel («les personnes»)
- **Assurer le bon fonctionnement de LNM**
  - ➢ «Le LNM fonctionne sur le plan opérationnel»
  - ➢ Mettre en œuvre des optimisations opérationnelles
- **Planification opérationnelle 2027+**
  - ➢ Mettre en œuvre une «offre réduite» pendant la rénovation de la flotte
  - ➢ Budgets, planification opérationnelle
- **Intégration progressive des résultats du projet «LNM 2.0 – nouveau modèle économique»**
  - ➢ Adaptation de l'offre à partir de 2027
  - ➢ Révision de la structure des coûts

❸ Responsabilités

La transformation entrepreneuriale et opérationnelle doit continuer à être pilotée et assumée au **niveau de l'entreprise**

☑ Responsable : **Alain Ribaux**, président

☑ Responsabilité opérationnelle : **Julien Crevoisier**, directeur ad intérim

③ Objectifs à l'horizon 2033

La mise en œuvre réussie de « LNM 2.0 » ne consiste pas en une simple modernisation technique de la flotte ou en un refinancement de la LNM, mais en un **processus de transformation global s'étalant sur plusieurs années et en une mission de direction exigeante**. Les aspects politiques, stratégiques et opérationnels doivent donc être menés en parallèle et de manière étroitement coordonnée dès le début.

❶ Objectifs à l'horizon 2033

☑ **Le modèle économique de la LNM,** avec **un maximum de 2 millions de CHF de subventions cantonales,** fonctionne
- La LNM est durablement **rentable** et jouit d'une situation **financière** stable
- **Les cantons ne versent plus de contributions financières annuelles supplémentaires**[11]

☑ **L'offre** réduite **de la LNM** fonctionne **bien,** tant **sur le plan qualitatif** que **quantitatif**
- La nouvelle offre de LNM est bien acceptée par les parties prenantes

☑ La **flotte de LNM** a été **rénovée** grâce à **des contributions cantonales ponctuelles** et **fonctionne de manière durablement stable**
- À moyen terme, la LNM est en mesure d'assurer seule l'entretien de sa flotte (sur les plans financier, technique et en termes de personnel)[12]

☑ La **LNM** est **gérée de manière professionnelle, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel**
- La gouvernance de LNM fonctionne

❷ Conclusion

☑ La situation visée décrit ainsi non seulement une **entreprise financièrement viable**, mais aussi une **organisation gérée de manière professionnelle**, dotée d'une **flotte pérenne** et **de structures de gouvernance claires**

[12] Les éventuels nouveaux bateaux de ligne nécessiteront également à l'avenir une participation de tiers à leur financement