



À l'attention du  
Président du Conseil communal  
Grand-Rue 46  
Case Postale 144  
1814 La Tour-de-Peilz

Clarens, le 09 octobre 2018

**Concerne** : Informations relatives à la situation de l'entreprise VMCV SA

Mesdames et Messieurs les présidentes et présidents des Conseils communaux,  
Mesdames les conseillères communales, Messieurs les conseillers communaux,

Quand bien même la pratique est peu commune, le Conseil d'administration (CA) de VMCV SA a jugé nécessaire de vous informer de la situation de l'entreprise par écrit. En effet, l'entreprise a dû faire face à de nombreux défis et difficultés ces derniers mois, dont la presse s'est notamment fait l'écho.

Pour rappel, VMCV est une société anonyme depuis 2008, dont l'actionnariat est exclusivement constitué des 10 communes de la Riviera. Son CA est formé de délégués des Municipalités, ainsi que d'administrateurs privés. Son rôle est d'exploiter des lignes de transports publics, essentiellement sur la Riviera. La majorité des lignes de notre réseau sont des lignes *urbaines*, ce qui signifie que le déficit d'exploitation est pris majoritairement en charge par les communes desservies. Le canton ne prenant à sa charge que le 12.5% de ce déficit, ainsi que 50% des coûts d'investissements.

Ces dernières années, l'entreprise a connu une vie plutôt sereine. Les principaux événements étant l'arrivée de la zone tarifaire Mobilis en 2011, un projet de rapprochement avec MVR SA et un développement important du réseau fin 2016, suite à des décisions communales.



## **Situation financière**

Cependant, une conjonction de facteurs fait que la société a vécu, dès les dernières semaines de 2017, une situation de crise. En effet, c'est au moment de la présentation du projet de budget 2018 en novembre 2017 que le CA a pris connaissance d'une détérioration des finances de l'entreprise. Faute d'explications circonstanciées, le CA a notamment refusé ce budget et a désigné une délégation en son sein chargée d'accompagner la direction dans l'analyse de cette situation financière. A la suite de la maladie de la responsable des finances de l'entreprise en plein bouclage de l'exercice 2017, le CA a dû mandater une entreprise afin de clôturer les comptes 2017. Le résultat de ces démarches a été validé par notre réviseur, le cabinet Ernst & Young, par la Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR) puis en assemblée générale en juin 2018.

Le CA a décidé d'organiser une séance à l'intention des Municipalités et de leur service des finances afin de présenter de manière transparente la situation financière de l'entreprise. Cette séance s'est déroulée le mercredi 5 septembre dernier.

Pour des raisons évoquées ci-dessous, les charges de l'entreprise augmentent, en particulier la masse salariale et l'augmentation des charges d'amortissement de la flotte de véhicules. En parallèle, les recettes de la zone tarifaire Mobilis ont stagné, ceci malgré le développement, fin 2016, des prestations de notre entreprise et l'augmentation du nombre d'usagers qui en a suivi.

## **Respect du temps de travail et audit de l'OFT**

Parallèlement à cela, le CA avait déjà demandé, à la fin 2017, l'engagement de chauffeurs, soit quand le CA a appris que l'entreprise ne respectait vraisemblablement pas la nouvelle ordonnance sur la durée du temps de travail des chauffeurs, dont l'entrée en vigueur était programmée au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Malgré une hausse des effectifs d'environ 17 ETP en 2017, cet objectif n'ayant pas été atteint, le CA a immédiatement octroyé les moyens financiers nécessaires à l'engagement d'un nombre suffisant de chauffeurs. Ces engagements ont alors débuté et sont encore en cours, vu les défis que représente l'intégration de nouveaux collaborateurs. En effet, chaque engagement exige une formation spécifique de deux mois au réseau VMCV et le nombre de personnes pouvant suivre en même temps cette formation est limité. L'entreprise devra poursuivre ces engagements, afin de garantir le plein respect de l'ordonnance sur la durée du temps de travail, y compris les futures modifications qui doivent entrer en vigueur en janvier 2019.

En avril de cette année, l'Office fédéral des transports (OFT) a audité VMCV SA afin de vérifier le respect du cadre légal sur la durée du travail. L'OFT a fait part, par un courrier du 17 mai, de ses conclusions.

Sans entrer les détails techniques, l'OFT constate que :

*« Les discussions ont été ouvertes et transparentes. La société a pu présenter la documentation demandée, qui était de manière générale complète, compréhensible et disponible dans son intégralité. »*

*VMCV a laissé une bonne impression malgré la situation difficile à laquelle elle est confrontée ces derniers temps. Lors du contrôle, les personnes rencontrées ont démontré à*



*l'OFT leur volonté de tout mettre en œuvre pour que la société respecte les exigences légales. Elle s'assure de la traçabilité des activités et des tâches sécuritaires réalisées. [...] Cependant, lors du contrôle d'exploitation, des lacunes ont été relevées. Les différentes constatations ont fait l'objet de remarques orales sur place. Les recommandations ainsi que les charges sont formulées ci-après. [...] »*

Le Conseil d'administration a pu prendre connaissance des lacunes relevées par cet audit. Le 24 août 2018, le Conseil d'administration a pu répondre à l'ensemble des recommandations et charges émises par l'OFT en précisant les mesures déjà prises, parfois en 2017 déjà, en matière d'engagement de chauffeurs et autres mesures d'accompagnement, comme la mise en place d'un local de pause à Vevey. Cette réponse précise également les délais de mises en œuvre des mesures encore à prendre, dont la négociation de la mise en conformité de la convention collective du travail au sein du VMCV. Le CA est donc bien conscient que les mesures mises en place doivent encore déployer leurs effets, il se plaît cependant à constater que ces réponses ont pu être apportées et ont démontré son souci du respect de son personnel.

### **Gouvernance**

L'entreprise a dû faire face à plusieurs absences pour raison de maladie, dont celle de son directeur, M. Daniel Monnet. Pour faire face à cela, le CA a pris des mesures urgentes. Il a nommé son président, M. Paul Blumenthal, au poste de directeur ad intérim et a nommé le délégué de la Commune de Montreux, M. Caleb Walther, au poste de président du CA ad intérim. Il a également confié le suivi de certains dossiers à certains de ses membres.

Pour le plus long terme, le CA avait décidé d'entreprendre le processus d'engagement du successeur à M. Daniel Monnet, qui avait alors déjà exprimé son souhait d'une retraite anticipée. Suite à sa maladie, ce processus a été accéléré et le choix du CA s'est porté sur Mme Angela Schlegel. Convaincu par ses qualités humaines et managériales, le CA est persuadé que Mme Schlegel saura accompagner la modernisation de l'entreprise.

Le CA avait affirmé, en 2017 déjà, sa volonté de renforcer le secteur des finances par l'engagement d'un responsable finance et de contrôle de gestion. A ce nouveau poste a été engagé, en août 2018, un spécialiste en finances et audit.

Enfin, des mesures ont été prises en lien avec le management de l'entreprise et la situation de l'entreprise a été clarifiée, en termes de gouvernance.

### **Mesures prises**

En plus des éléments mentionnés ci-dessus, ces derniers mois ont permis de faire avancer divers dossiers afin de garantir la bonne exécution des prestations commandées et d'assurer le court et moyen terme.

Suite au référendum à Villeneuve, le CA a validé, avec la Municipalité de Villeneuve et le Canton de Vaud, une feuille de route pour la desserte du futur hôpital de Rennaz. Le CA a également finalisé les contrats de renouvellement des trolleybus nécessaires à cette desserte complémentaire. Ces trolleybus ne seront cependant en fonction qu'au changement d'horaire de fin 2019. Dès cette date, le futur hôpital sera relié à la Riviera à raison d'un bus



toutes les 10 minutes, sans changement à Villeneuve. Cependant, une phase transitoire sera nécessaire entre l'ouverture de l'hôpital et l'arrivée des nouveaux trolleybus. Les modalités définitives de cette phase transitoire sont en cours de finalisation, en étroite collaboration avec le service cantonal en charge.

La stratégie de renouvellement de nos bus a été finalisée, cet été, puis acceptée, fin août, par le CA. Elle prévoit de remplacer de l'ensemble des vieux bus, aux normes Euro 3, par des bus répondant aux dernières normes environnementales, Euro 6. Ces remplacements permettront d'améliorer le confort des utilisateurs et d'optimiser les frais d'entretien. En parallèle, le CA a finalisé les contrats d'achat des nouveaux trolleybus et bus.

Comme la billetterie actuelle est obsolète, elle doit être remplacée en même temps que l'arrivée des nouveaux véhicules. Pour y parvenir dans des conditions opérationnelles et financières intéressantes, le CA a choisi un partenariat avec la compagnie des Transports publics fribourgeois (TFP). La nouvelle billetterie permettra d'offrir des solutions innovantes, tout en maintenant la possibilité d'acheter ses billets avec de la monnaie.

Le CA a aussi ces derniers mois pris des orientations sur l'amélioration des outils informatiques visant à faciliter le travail des collaborateurs dans leur quotidien. Il a par exemple été décidé fin août de permettre, sous condition, le travail à distance et de fournir à l'ensemble du personnel des moyens de communication, afin d'améliorer l'accès aux ressources informatiques et aux informations qui les concernent.

### **Prochaines démarches**

L'entreprise se trouve encore face à des défis. L'organisation de la direction sera revue et, pour accompagner cette période, le Conseil d'administration a décidé de maintenir M. Caleb Walther au poste de président et de désigner M. Blumenthal au poste de vice-président. Ce choix s'explique par la volonté de renforcer le dialogue et le partenariat avec les communes et le canton, d'une part, et, d'autre part, le besoin de pouvoir accompagner notre nouvelle directrice dans sa prise de fonction, notamment sur les aspects opérationnels, d'autre part.

Le Conseil d'administration est conscient qu'une nouvelle culture d'entreprise et une nouvelle gouvernance ne peuvent pas être instaurées sans tirer des enseignements du passé, et notamment des raisons qui ont conduit à une situation de crise.

Afin d'informer directement les personnes concernées, une table ronde à laquelle l'ensemble du personnel de l'entreprise a été convié s'est déroulée courant septembre. Le premier but de cette rencontre était de permettre au personnel de faire connaissance avec la nouvelle directrice et le nouveau président. Le second but était d'offrir l'occasion au personnel de poser directement ses questions à la nouvelle direction et de s'exprimer sur leur perception du passé. Cette séance a également été l'occasion pour le CA de remercier vivement les collaborateurs de l'entreprise. Grâce à eux, et malgré les difficultés internes et externes que connaissait l'entreprise, les prestations commandées par les communes ont, en tout temps, pu être délivrées à satisfaction de nos usagers.



Le Conseil d'administration, par cet état des lieux, vous aura permis d'avoir une meilleure vision de la situation de l'entreprise. Tant le CA, que l'équipe de direction et nos collaborateurs sommes tournés vers l'avenir. VMCV SA a à cœur de délivrer des prestations d'intérêt public de qualité. Grâce aux mesures prises et planifiées, nous sommes convaincus que notre entreprise sera à la hauteur des attentes qui reposent sur elle.

**VMCV SA**  
**Transports publics**



**Caleb Walther**  
Président



**Angela Schlegel**  
Directrice

Copie : Municipalité