

11 juin 2013

Rapports de majorité et de minorités de la commission des finances chargée d'examiner la proposition du Conseil administratif du 25 avril 2012 visant à transférer les 2300 actions de 022 Télégenève SA figurant au bilan de la Ville de Genève du patrimoine administratif au patrimoine financier et d'autoriser leur vente subséquente par le Conseil administratif.

A. Rapport de majorité de M. Grégoire Carasso.

La commission des finances s'est réunie deux fois sous la présidence de M. Olivier Fiumelli (29 et 30 mai 2012) puis six fois sous la présidence de M. Alberto Velasco (13 juin 2012, 19 juin 2012, 29 août 2012, 5 février 2013, 22 mai 2013, 29 mai 2013) pour mener l'étude de la PR-963. Le rapporteur remercie Mmes Sandrine Vuillemin et Stéphanie Günther Pizarro pour l'excellente qualité de leurs notes de séance (sur plus de 78 pages de procès-verbal).

Extrait de deux points de vue co-habitant au sein du Conseil administratif :

« Je préfère voir l'entreprise et ses salariés crever la gueule ouverte plutôt que d'envisager vendre à des Américains. »

« L'objectif de la vente n'est pas de réaliser une plus-value financière, mais d'assurer à l'entreprise un développement qui lui permette de sauvegarder l'emploi. »

Table des annexes

Annexes imprimées à part :

1. Contrat de vente et d'achat d'actions (2013)
2. Avis de droit du prof. Benoît Chappuis (2012)
3. Rapport technique interne (2011)
4. Convention d'actionnaires, statuts et règlement d'organisation (2006-2007)

Annexes figurant à la suite de ce rapport :

5. Courrier du Président de la Commission des finances du 28 mai 2013 (procédure de vote)
6. Courrier du prof. Benoît Chappuis du 21 mai 2013 (complément à l'avis de droit de 2012)
7. Courrier du prof. Benoît Chappuis du 8 février 2013 (réponse à la question de M. Menoud)
8. Procès-verbal d'une réunion entre la Ville et la Commission du personnel de 022TG daté du 9 avril 2013
9. Considérations de valeur sur 022 Télégénève SA (étude PwC, 28 mars 2013)
10. Courriers de Syndicom du 27 avril et 4 mai 2012

Plan du rapport

- | | |
|--|---------|
| - 022 Télégénève SA – Naxoo : éléments de contexte et introduction | page 3 |
| - Audition de la direction de 022TG (30 mai 2012) | page 6 |
| - Audition de représentants du personnel et des syndicats (30 mai 2012) | page 9 |
| - Audition du Conseil administratif (29 mai et 13 juin 2012) | page 11 |
| - Décisions de la Commission des finances sur le calendrier (19 juin et 29 août 2012) | page 15 |
| - Echanges avec le Conseil administratif, le Président du Conseil d'administration de 022TG et le Conseil juridique de la Ville de Genève (5 février 2013) | page 16 |
| - Dernière audition, discussions et votes (séance du 22 mai avec prolongations le 29 mai 2013) | page 23 |
| - Rappel de la PR-963 du 25 avril 2012 et des amendements votés par la Commission des finances le 22 mai 2013 | page 31 |

022 Télégenève SA – naxoo : éléments de contexte et introduction

Historique

La Société 022 Télégenève – Naxoo (ci-après 022TG) a été fondée en 1986 à l'initiative de M. Guy-Olivier Segond. A l'époque, la politique publique visait le raccordement à un réseau câblé pour tous les ménages (infrastructure permettant notamment d'éviter la floraison d'antennes paraboliques), une influence sur les prix grâce au monopole et une diversité dans les programmes de télévision. En deux décennies, 022TG est passée d'un statut d'entreprise parapublique entièrement monopolistique à un statut d'entreprise privée (en mains majoritairement publiques) dans une situation de concurrence tant sur les services (contenus) que les infrastructures (réseau).

Après une période de développement continu, la question de l'avenir de la société s'est posée en 2005-2006 lorsqu'il s'est agi de décider si la Ville de Genève devait investir elle-même pour délivrer en plus de la télévision, la téléphonie et l'internet (triple play). La situation, tant financière que politique de la Ville de Genève, l'a conduite à privilégier un partenariat public-privé, réalisé au travers du rachat par la société UPC-Cablecom (qui était déjà actionnaire à hauteur 12.2%) des actions des SIG et de la BCGE. 022TG ne compte alors plus que deux actionnaires : Cablecom à 49% et la Ville de Genève à 51%.

La Convention d'actionnaires

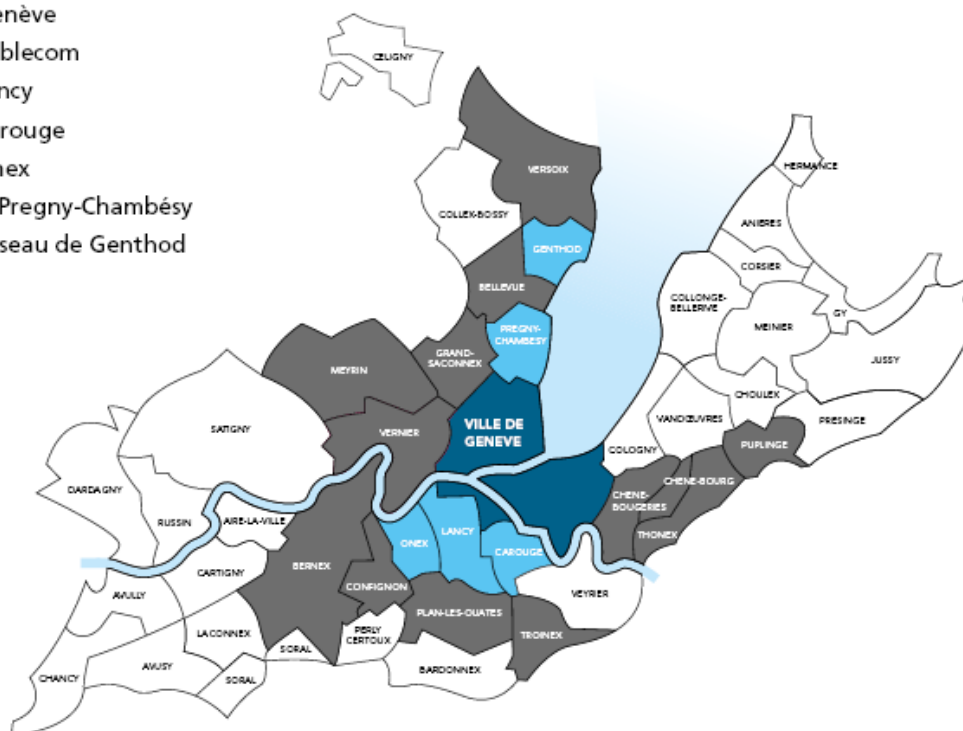
Corolaire de ce partenariat, une convention d'actionnaires (voir annexe 4) a été signée par les parties. Elle prévoit notamment une majorité qualifiée (2/3 des voix du Conseil d'administration de la société), pour des décisions essentielles telles que : le budget, les plans d'affaires, les contrats liant 022TG à Cablecom ou les acquisitions d'actifs. En conséquence, rien dans la stratégie de 022TG ne peut être décidé sans l'aval de l'actionnaire minoritaire, reflétant ainsi la quasi égalité entre les deux propriétaires de la société.

Le portefeuille client

022TG fournit aujourd'hui les signaux de télévision à l'ensemble des réseaux câblés du Canton de Genève, lesquels sont de deux natures différentes. Il y a d'une part les sociétés d'économie mixtes (SEM), qui sont des sociétés majoritairement en mains publiques mais dont l'actionnaire minoritaire principal est Cablecom. Il s'agit de Carouge, Lancy, Onex, Pregny-Chambésy et Genthod. Ces réseaux sont gérés par Cablecom. D'autre part, il y a les télé réseaux qui appartiennent entièrement à Cablecom (Meyrin, Vernier et Thônex). Les communes de Lancy, Carouge et Pregny-Chambésy sont par ailleurs en train de vendre leur télé réseau à Cablecom.

Liste des téléreseaux agréés naxoo :

- Télégenève
- upc cablecom
- Télélancy
- Télécarouge
- Télénex
- Télé - Pregny-Chambésy
- Téléreseau de Genthod



022TG compte à fin 2012 environ 80'000 clients (ou prises) et réalise une partie très substantielle de son chiffre d'affaires sur la taxe de raccordement (24.90 CHF par mois) payée par ces clients, dont le nombre total diminue depuis 2012. Sur ces 80'000 abonnés, la majorité est au simple bénéfice de la CATV, soit la TV câblée. Sur ces 80'000 clients, 15'000 sont, en Ville de Genève, au bénéfice de la DTV (Digital TV, via un décodeur naxoo) ; enfin, 022TG compte encore, en sus des 80'000 abonnés, 15'000 autres clients DTV via les réseaux SEM et Cablecom.

L'enjeu stratégique

La situation concurrentielle telle qu'elle existe sur le marché oblige les opérateurs à fournir du triple voire quadruple Play, soit l'internet, le téléphone, la télévision, voire la téléphonie mobile. Pour ce faire, 022TG doit moderniser son système d'information, afin que celui-ci soit capable de gérer l'ensemble de ces trois (voire quatre) produits, et la facturation afférente. Depuis plusieurs années, cet investissement se fait attendre faute d'un consensus entre les propriétaires de la société. Cablecom, qui offre d'ores et déjà à ses clients le triple play, possède tous les outils nécessaires et refuse par conséquent que 022TG investisse des moyens conséquents (entre CHF 3 et 5 millions) pour dupliquer un système qu'elle maîtrise déjà. De son côté, la Ville de Genève a longtemps craint que le développement du triple play avec UPC-Cablecom signifie une perte de contrôle opérationnel – cela s'exprime assez clairement lors des auditions de 2012, et fait l'objet d'une évolution intéressante en 2013.

Cette évolution, rendue possible par l'établissement d'un climat de confiance nouveau entre les deux actionnaires, a sans aucun doute été avantageusement stimulée par, pour la première fois depuis des années, des résultats 2012 en demi-teinte (baisse du nombre de clients, baisse du chiffre d'affaires et baisse du résultat opérationnel). Ce rapport essaie de rendre compte de ces développements, mais aussi des enjeux techniques et politiques, en retraçant chronologiquement les nombreuses auditions et discussions (plusieurs dizaines d'heures !) en Commission des finances.

Pour une majorité de la Commission, l'environnement de 022TG n'est plus celui –

monopolistique – qu’a connu l’entreprise de 1986 au courant des années 2000. Les objectifs de l’époque, en termes de services publics, ont été atteints. Aujourd’hui, sur un marché ultra concurrentiel, la situation de la Ville de Genève est pour le moins schizophrène et absurde, puisqu’elle se fait directement concurrence à elle-même du point de vue de l’infrastructure réseau (022TG contre les SIG... que la Ville possède par ailleurs à 30% !), et qu’elle participe aux côtés d’UPC-Cablecom au sein de 022TG à une concurrence nationale contre le géant, en mains publiques, qu’est Swisscom. Si 022TG a pu, grâce à son ancienne rente de situation, financer elle-même ses investissements, elle a aujourd’hui besoin de moyens substantiels et efficaces pour survivre sur un marché féroce, où les offres aux clients se multiplient. Les alternatives à la vente ont été largement étudiées et mènent toutes à une guerre ouverte contre UPC-Cablecom ; non seulement l’issue juridique d’un tel affrontement serait des plus incertaines, mais en plus, ce champ de bataille serait fatal à 022TG, paralysée et incapable dans un tel conflit de répondre aux besoins de ses clients, à commencer par une offre triple play.

Audition de la direction de 022TG (séance du 30 mai 2012)

MM. Patrick Baud-Lavigne, directeur général, Michel Mattacchini, président du Conseil d'administration, Eric Favre, représentants du Conseil administratif et Philémon Bissig, un des quatre représentants du Conseil municipal

MM. Mattacchini et Baud-Lavigne soulignent que les bons résultats économiques de 022TG (en 2011) sont menacés à court terme, face à la concurrence de Swisscom-SIG et à l'absence de triple play pour 022TG. Ils estiment aujourd'hui la valorisation de l'entreprise à environ CHF 120 millions, soit un peu plus de CHF 60 millions pour les 51% de la Ville de Genève. Cependant, cette valeur économique de l'entreprise diminue semestre après semestre du fait des progrès de la concurrence et de l'absence de développements de Naxoo. Selon eux, la décision de la Ville de Genève de vendre aujourd'hui sa participation à la société est opportune.

En 26 ans, 022TG a réussi à réaliser plus de CHF 100 millions d'investissements uniquement par autofinancement. Depuis 2006, date de la fin de la situation de monopole dont jouissait 022TG, l'alliance avec Cablecom a permis d'assurer une bonne transition puisque l'entreprise a pu continuer de grandir. Cependant, dans un contexte actuel de très forte concurrence et de développement technologique rapide, l'entreprise aura, dans tous les cas, besoin de procéder à une augmentation du capital (aujourd'hui de seulement CHF 4 millions) de l'ordre de CHF 10 à 20 millions pour ne pas être dépassée par la concurrence. Le seul autofinancement n'est plus du tout suffisant.

Par ailleurs, MM. Mattacchini et Baud-Lavigne considèrent que la société est dans une impasse : s'ils acceptent de reprendre le système d'information de Cablecom pour gérer le triple play, ils craignent selon eux de perdre le contrôle opérationnel de 022TG (remettre les clés de la boutique à UPC sans qu'ils en paient le prix). Mais s'ils continuent à s'opposer à cette solution, c'est les clients de 022TG qui partiront, soit directement pour la concurrence Swisscom-SIG, soit indirectement parce que les téléseaux des autres communes (47% de la clientèle de 022TG) chercheront un fournisseur capable de proposer le triple play, à commencer par Cablecom. Le statu quo fait donc peser une lourde et directe menace sur la société et l'emploi.

En conséquence, la direction de l'entreprise est arrivée à la conclusion que la vente des actions de la Ville de Genève était la meilleure réponse stratégique, et notamment le meilleur moyen de sauvegarder des emplois. A Neuchâtel, où UPC-Cablecom a pris le contrôle de l'entreprise autrefois publique, le nombre d'emplois a doublé en raison du dynamisme de l'entreprise. En plus, par sécurité, la Ville de Genève pourrait proposer de lier la vente de ses parts à des garanties pour le maintien de l'emploi sur plusieurs années. M. Baud-Lavigne rappelle que pour les employés, la question primordiale n'est pas celle de la vente ou non, mais celle de l'emploi. Une convention collective existe et est avantageuse pour le personnel ; elle a été conclue pour une durée indéterminée et une résiliation doit être notifiée un an à l'avance.

Enfin, MM. Mattacchini et Baud-Lavigne déclarent que la situation actuelle est d'autant moins satisfaisante que le principal concurrent pour les clients de 022TG est un acteur public et parapublic (Swisscom-SIG) et que les SIG sont sur le point de réaliser une nouvelle vague d'investissement de CHF 500 millions pour « fibrer » l'intégralité du Canton de Genève.

Certains commissaires considèrent que la Ville s'est faite « couillonner » dans cette affaire. D'autres demandent à pouvoir obtenir des copies de la Convention

d'actionnaires. M. Favre donne par précaution lecture de la clause de confidentialité de la convention. Il suggère de communiquer la Convention à la Commission des finances mais sans qu'elle soit annexée au rapport.¹

Un commissaire considère qu'il y a de la part de Cablecom des méthodes de gangster et demande pourquoi la Ville devrait vendre dans ces conditions à cet acheteur. M. Mattacchini répond qu'il n'est pas obligatoire de vendre à Cablecom. La convention prévoit que Cablecom a un droit de préemption au prix de la meilleure offre. Ceci étant, il est vrai que 022TG intéresse tout spécialement Cablecom, non seulement car c'est la seule grande société dans laquelle Cablecom est impliquée sans être majoritaire en Suisse mais aussi car Genève a, en sus de la valeur commerciale de 022TG, une valeur symbolique forte. Enfin, il ajoute qu'aucun élément fondamental permettant de dénoncer objectivement les contrats pour déloyauté n'a été relevé – sinon cela aurait fait depuis longtemps. M. Favre ajoute que l'on peut discuter longtemps pour savoir si c'est une bonne ou une mauvaise convention d'actionnaires mais cela ne change rien aux affaires.

Un commissaire a l'impression que 022TG est un beau bonhomme de neige et que l'on sait qu'il va fondre au printemps. M. Mattacchini confirme que chaque mois qui passe, du fait principalement de l'absence du triple play, la société perd des clients face à Swisscom-SIG.

Un commissaire questionne la valeur du réseau câblé de 022TG par rapport à celui en fibre optique Swisscom-SIG. M. Baud-Lavigne précise que les SIG sont sur de la fibre optique uniquement, Naxoo sur le câble et Sunrise sur le téléphone. Il indique que la qualité des fils du téléphone est nettement inférieure au câble qui lui-même pourrait à terme (dans 5 ou 10 ans) être dépassé par la fibre optique ; cependant, personne n'est capable aujourd'hui de commercialiser des vitesses allant au-delà de capacité du câble. Par contre, Sunrise aurait tout intérêt à passer rapidement de l'ADSL au câble. Enfin, la qualité de l'image et du son de Naxoo aujourd'hui est meilleure à celle de Swisscom.

M. Bissig déclare qu'il est contre la vente. Il explique que c'est un an de travail sur la convergence avec Cablecom comme actionnaire minoritaire qui fournit des prestations qui va être détruit. Il trouve « con » que Naxoo ait passé plus de CHF 100'000'000 à mettre des câbles partout. Il déclare qu'il s'engage à ce que l'on puisse renégocier avec les télé réseaux valaisans (son canton d'origine). Il est contre cette vente et, quitte à perdre quelques millions, on peut être les plus forts. Il pense que Cablecom a des faiblesses et que l'avenir de 022TG permettrait de donner une plateforme avec des stages pour les HES.

Un commissaire redoute la vente à un grand groupe américain qui dictera ce qu'il voudra, alors que la Ville est aux commandes aujourd'hui. M. Baud-Lavigne fait remarquer que le Conseil municipal n'a aucune maîtrise sur l'offre de Naxoo. Cablecom propose, comme Naxoo, environ 300 chaînes. Il précise qu'avec une vente au minimum de CHF 55'000'000, il serait possible de faire beaucoup pour l'emploi, sans parler du fait que dans la situation actuelle, la menace sur l'emploi est immédiate : si 022TG perd sa clientèle, c'est des emplois qui disparaîtront aussi.

Un commissaire considère qu'il faut se mettre à la place de Cablecom et examiner ses faiblesses et les forces de la Ville qui est majoritaire et qui a la capacité de résister avec une injection de moyens et d'énergie politique. Cablecom doit gagner

¹ In fine, le Conseil administratif a décidé en date du 31 juillet 2012, de publier la Convention (voir annexe 4).

de l'argent, plus que la Ville. Il souhaite que l'on dessine un programme de résistance afin que le Conseil municipal puisse se prononcer en mettant dans la balance deux scénarios. M. Mattacchini répond que le Conseil d'administration n'a aucun intérêt particulier à vendre ou ne pas vendre et qu'ils viennent fournir les éléments les plus objectifs possibles. Il déclare que poursuivre l'aventure 022TG, moyennant finances, viendrait concurrencer des acteurs publics (Swisscom et SIG) et privés, tout en faisant perdre de la valeur à l'entreprise. M. Baud-Lavigne rappelle qu'il ne faut pas oublier que, dans ce scénario de résistance autour du statu quo, les employés sont oubliés.

Audition de représentants du personnel et des syndicats (séance du 30 mai 2012)

Mmes Fabienne Brunner, secrétaire régionale responsable Télécom Romandie, M. José Gonzalez, président de la section Genève Télécom, Catherine Tabary, présidente de la commission du personnel 022 Télégenève et Benjamin Lucas, membre de la commission du personnel 022 Télégenève;

M. Gonzalez, après avoir rappelé qu'il a fait partie du Conseil d'administration de 022 Télégenève SA, déclare que l'annonce de la vente a été une grande surprise car, qui possède le réseau possède la force. Il lui semble se souvenir que l'entrée de Cablecom avait été nécessaire pour moderniser le réseau. Le réseau est aujourd'hui compétitif et la Ville a en mains un bijou qui permet de concurrencer tous les autres acteurs, y compris la fibre optique, qui offrent le même produit. En tant que syndicaliste, il est sensible au bien commun et trouve qu'il n'y a aucun bon argument parmi ceux que donne le Conseil administratif pour vendre. Il rappelle que l'entreprise est bénéficiaire et que les employés sont très en soucis parce que lorsqu'il y a rachat d'une entreprise, suit derrière le cortège des doublons et des licenciements. Cablecom, à la différence de 022TG, n'a à ce jour toujours pas de convention collective. Enfin, il ne comprend pas cette précipitation à vendre, ni pourquoi une entreprise qui est entrée dans le capital de 022 Télégenève SA en 2006 pour la rendre meilleure voudrait aujourd'hui la phagocyter.

Mme Tabary explique qu'il y a un an et demi, il était hors de question que la Ville vende ses parts à Cablecom, mais qu'il y a eu un changement depuis l'automne dernier. Elle indique que reprendre le système d'informations de Cablecom permettrait de vendre le triple play. Mais l'annonce de la vente par la Ville a été une surprise totale, même s'ils sentaient bien qu'il y avait quelque chose. Les collaborateurs sont conscients depuis plusieurs années qu'il y a des problèmes dans les relations avec Cablecom et que les investissements sont bloqués. Elle ajoute que les collaborateurs ont l'impression qu'ils sont un dommage collatéral, alors que l'entreprise compte environ 90-100 personnes qui sont passionnées, aussi bien les ingénieurs à la tête du réseau que le SAV ou le marketing. Les employés ont effectivement été informés par la Direction qu'elle privilégiait l'option de la vente ; mais ils lui reprochent de n'avoir pas dit qu'ils ont exploré plusieurs solutions. Elle se demande par exemple si l'on ne pourrait pas tenir jusqu'en 2016 et faire modifier la convention d'actionnaires.

M. Lucas déclare que Cablecom a racheté une bonne partie des petits téléreseaux et que Naxoo va perdre cette part de marché. Il ajoute qu'on leur a dit que s'il n'y a pas de vente, il y aura des pertes d'emplois.

M. Gonzalez demande ce qui se passe avec cette convention que personne n'a jamais vue. A la remarque d'un commissaire qui lui demande s'il n'était pas dans le Conseil d'administration à cette époque, M. Gonzalez répond par l'affirmative.

Un commissaire, qui considère que la Direction a noirci le tableau en faisant le chantage à l'emploi parce qu'elle n'a aucun argument, demande s'ils peuvent confirmer qu'il y a eu depuis un mois une perte importante de clients. Mme Tabary répond qu'ils n'ont pas les chiffres, mais qu'il est vrai qu'il y a eu moins de ventes au magasin et qu'un ralentissement a été constaté au Call-center. Enfin, elle indique que si elle peut déclarer demain que la Commission des finances va prendre le temps d'étudier ce dossier, cela rassurera le personnel.

Une commissaire relève que le courrier de Mme Brunner (voir annexe 10) précisait que Syndicom ne s'était pas prononcé sur la vente des actions par la Ville. Mme Brunner répond que Syndicom voudrait préalablement connaître tous les scénarios.

Audition du Conseil administratif (séances du 29 mai et 13 juin 2012)

Audition de M. Pierre Maudet, conseiller administratif en charge du Département de l'environnement urbain et de la sécurité et de Mme Sandrine Salerno, conseillère administrative en charge du Département des finances et du logement

Après un bref rappel historique, M. Maudet explique avoir amené, depuis cinq ans devant ses collègues du Conseil administratif, la question de la vente parce que chaque année s'est concrétisée davantage l'idée que l'on ne pourrait plus, pour le bénéfice de la société et des clients, rester dans le statu quo.

La Convention d'actionnaires contient de nombreuses déclarations d'intentions (022TG deviendra le plus grand fournisseur de contenu pour la télévision analogique et numérique en Suisse romande, 022TG offrira un triple voire un quadruple play, etc.) qui ne correspondent plus à la réalité d'un marché devenu très concurrentiel. De surcroît, les tensions entre la Ville et Cablecom se cristallisent et posent problème à 022TG sur la nécessaire adaptation du système d'information pour facturer le triple play.

Enfin, un facteur exogène de taille plaide, selon le Conseiller administratif, en faveur de la vente : l'arrivée de Swisscom, avec 7 à 8 milliards de cashflow, qui investit massivement dans les nouveaux moyens de télécommunication et a opté pour la fibre optique en s'unissant avec les SIG. D'ici la fin de l'année, la Ville de Genève sera la première ville de Suisse à être entièrement fibrée. On est arrivé à une confrontation nationale majeure entre Swisscom et Cablecom. 022TG ne va pas pouvoir résister et doit envisager soit de céder les clés du réseau à Cablecom en devenant actionnaire minoritaire pour récupérer une partie des dividendes qui vont baisser ces prochaines années, soit en prenant l'option de la vente totale.

L'option de la vente totale permettrait de mener une véritable politique publique. Par hypothèse, pour s'allier avec une autre société capable de véhiculer des contenus, pour maîtriser l'infrastructure ou encore soutenir des start-ups, il faut pouvoir vendre au bon moment, dégager un maximum de gains et faire en sorte que la société puisse vivre de ses propres ailes dans les meilleures conditions – autrement dit avec un seul propriétaire qui ait les coudées franches. Il indique que la question de l'emploi, afin de l'assurer le plus longtemps possible, et du savoir-faire de la société devront faire l'objet d'une négociation poussée.

Mme Salerno précise que 022TG a une valeur importante en termes de vente mais pas en termes de dividendes, puisque la Ville n'a touché en 26 ans qu'une fois CHF 500'000, étant donné que les bénéfices ont été réinvestis, et continueront certainement à l'être vu l'environnement particulièrement concurrentiel dans lequel la société évolue. Pour une entité publique, l'intérêt réside souvent dans le développement de la société plutôt que dans les dividendes servis aux actionnaires ; c'est pour cette raison que l'option d'une vente partielle à Cablecom n'a pas été privilégiée par le Conseil administratif, à la différence de Neuchâtel qui est devenu un actionnaire minoritaire simplement intéressé aux dividendes.

Mme Salerno ajoute que les perspectives pour la Ville peuvent être intéressantes en termes de partenariat avec les SIG, dont la Ville est actionnaire à 30%, ou de développement d'emplois dans le secteur de la communication et des nouvelles technologies ; ces perspectives ont pesé sur la décision du Conseil administratif.

Enfin, le Conseil administratif n'envisage pas la cession des actifs sans de solides

garanties par rapport aux employés. Il a l'impression qu'il y a aujourd'hui une opportunité politique, économique et financière, à négocier cette vente. Si la cession d'actifs n'était pas souhaitée par le Conseil municipal ou pas réalisable aux conditions fixées par la Ville, le Conseil administratif aurait le sentiment d'avoir rempli sa mission. Car en l'état, la santé économique de 022TG est préteritée par le statu quo.

A la question de plusieurs commissaires sur l'évaluation financière de la société et les acquéreurs potentiels, M. Maudet répond que pour l'estimation², ils ont procédé par deux canaux pour arrêter ce prix plancher : d'une part, une analyse faite par une société privée et d'autre part, le prix qu'un acteur a récemment proposé pour racheter des parts. La Ville est, bien entendu, intéressée à avoir d'autres acquéreurs, étant précisé que Cablecom ne bénéficie pas d'un droit de préemption (au sens municipal), mais d'un droit de la dernière offre (alignement sur le plus offrant).

Trois types de sociétés pourraient être intéressées : celles qui produisent des services de contenu, celles qui produisent et louent l'infrastructure et celles qui sont hybrides (Swisscom et Cablecom). Il précise que ces trois types d'acteurs peuvent être intéressés par tout ou partie de 022 Télégenève SA. Il indique que l'intérêt de l'acquéreur réside dans les dizaines de milliers de foyers qui sont actuellement connectés (ce qui n'est pas le cas de la fibre optique), dans la variété des bouquets et dans la qualité de l'infrastructure. Avec le cash dont il bénéficie, Swisscom pourrait avoir intérêt à « tuer le marché » ; d'autres acteurs, câblo-opérateurs notamment, pourraient être attirés (NetDream, Google, Tamédia, etc.) pour investir dans le multimédia. M. Maudet estime que l'on devrait pouvoir faire jouer la concurrence.

Par contre, il précise que les SIG renonceront vraisemblablement parce qu'ils ne peuvent pas miser sur le contenu (obstacle légal) et qu'ils ne vont pas investir sur un réseau câblé alors qu'ils installent à présent la fibre dans tous le canton. Les SIG pourraient en revanche être intéressés par un accord avec un partenaire public, qui par hypothèse pourrait dégager du cash à la faveur de la vente d'une société et qui souhaiterait perpétuer un investissement public au bénéfice d'une politique publique. Il concède que les termes employés sont un peu flous mais précise que c'est délibéré et légitime d'un point de vue stratégique. Enfin, formellement, si cette vente est réalisée, un flux financier sera intégré aux fonds propres de la Ville et une PR devrait être déposée pour attribuer cette somme à telle ou telle politique, ou, contrairement à la volonté du Conseil administratif, pour diminuer la dette. Ce sont-là deux décisions différentes : l'on ne peut pas dans le même élan céder les actifs et affecter le résultat.

Suite à la question d'un commissaire, Mme Salerno rappelle que le Conseil administratif aurait pu racheter les parts de la BCGe et des SIG en 2006 mais il n'y avait pas de majorité au Conseil administratif de l'époque pour augmenter la participation de la Ville alors qu'elle était déjà actionnaire majoritaire.

Un commissaire estime que l'argument selon lequel l'objectif de 022TG d'apporter la télévision dans tous les foyers a été largement atteint et permet à la Ville de se désengager est irrecevable, parce que l'on pourrait tenir le même discours pour l'électricité, l'eau et le gaz et brader ces services de la même manière en disant que le service public a fait son temps. M. Maudet rappelle qu'il n'y a plus aujourd'hui un service public, mais plusieurs offres de réseaux et de contenus et, par les vertus du marché, une diminution des prix. Et contrairement à l'électricité, l'eau et le gaz, la télécommunication n'est pas vitale.

² Note du rapporteur : une évaluation financière complète sera menée par la suite (voir annexe 9).

Un commissaire découvre dans la Convention que les représentants du Conseil municipal ne sont pas nommés souverainement mais qu'ils peuvent faire l'objet d'une révocation, ce qui implique un droit de veto sur les administrateurs de la Ville. Il trouve cela étrange et difficilement acceptable et pense qu'il faut étudier des pistes pour attaquer cette convention. A sa connaissance aucune convention ne peut se renouveler à perpétuité. Le Conseil administratif répond³ que ce type de droit de veto se pratique dans toutes les sociétés où le Conseil d'administration valide les candidats. En l'occurrence, l'actionnaire minoritaire ne s'est jamais opposé à la nomination d'un représentant de la Ville. Au niveau de la convention d'actionnaire, c'est la majorité qualifiée qui pose problème. Quant à l'option de livrer une grande bataille juridique sur la convention, M. Maudet pense que les années qu'implique une telle guérilla nuiraient gravement à la société. La convention est valable aussi longtemps que les partenaires détiendront ces actions ; il n'y a pas la moindre manœuvre qui est envisageable avant 2016, dans le meilleur des cas. Mme Salerno ajoute que des procédures devant les tribunaux ne lui ont jamais fait peur (BCGe, prestations complémentaires, Cornavin SA, etc.) mais qu'il faut être irréprochable à tous les niveaux – en l'occurrence la convention a été librement signée par la Ville – et surtout être prêt à y consacrer des années de procédures. Avec les menaces concurrentielles qui pèsent sur la clientèle de 022TG, de telles procédures, au-delà des chances de succès, font peser aux yeux du Conseil administratif un risque trop important pour la pérennité de la société et de son personnel. Les emplois sont un élément central dans la décision du Conseil administratif.

Un commissaire demande si M. Maudet peut démentir les propos tenus par un membre du Conseil administratif « je préfère voir l'entreprise et ses salariés crever la gueule ouverte plutôt que d'envisager de la vendre à des Américains ». M. Maudet répond qu'il ne peut malheureusement pas démentir.

Un commissaire demande si M. Maudet, capitaine de l'armée suisse, s'est demandé qui est derrière UPC-Cablecom – une société américaine basée à Denver, capitale de la CIA, qui mène une stratégie d'acquisition, par le biais de sociétés écrans. Genève est une ville internationale où siège l'ONU et que la vente des grandes oreilles de Loèche-les-Bains a été utilisée à des fins qui ont violé gravement la neutralité suisse. Il déclare qu'il y a des enjeux stratégiques occultes et trouve qu'il y a anguille sous roche. M. Maudet répond que l'intérêt stratégique d'un pays par rapport aux télécommunications réside dans la maîtrise des infrastructures et pas des contenus. Il ajoute qu'il est en ce sens un fervent défenseur du service public, quand il voit que les pays qui ont gardé la maîtrise de leur réseau électrique gardent dans leur giron une infrastructure vitale. Il explique que c'est pour cela que le Conseil administratif déclare qu'il y a des perspectives à être copropriétaire de la fibre optique, actuellement aux mains de la Confédération, indirectement par le biais de Swisscom, et des SIG. La vente du télé réseau ne représente pas aujourd'hui une perte majeure au niveau stratégique, ce d'autant moins avec le développement d'Internet.

Un commissaire, considérant que la télévision a pour objectif l'éducation de la population et l'orientation des opinions, demande s'il est bon de laisser partir ces moyens vers le privé, ou s'il ne vaudrait pas mieux les maîtriser, notamment pour préserver des prestations citoyennes (bouquets multilingues pour les communautés locales). M. Maudet répond que la Ville n'a pas pour vocation de peser sur les contenus et qu'elle n'en a pas la possibilité légale ni la prétention. Il trouverait scandaleux qu'elle l'ait. Ni lui ni le Conseil administratif ne dit à 022TG de faire tel ou

³ Note du rapporteur : ces deux points juridiques seront repris dans le cadre des avis de droit du prof. Benoît Chappuis (voir annexes 2, 6 et 7).

tel bouquet - c'est le marché qui dicte cela. Une partie substantielle des bénéfices réalisés par cette société provient des bouquets incluant des chaînes pornographiques.

Décisions de la Commission des finances sur le calendrier (séances du 19 juin et du 29 août 2012)

La Commission des finances décide, par 8 voix (2 EàG, 2 V, 2 PS, 2 MCG) contre 3 (PLR) et 4 abstentions (2 UDC, 1 PDC, 1 PS) de ne pas passer précipitamment au vote de l'objet, aux motifs que certaines questions complexes attendent encore des réponses (capacité à dénoncer la Convention d'actionnaires, légalité de la procédure d'élection et de révocation des membres du Conseil d'administration et estimation de la valeur de la société notamment).⁴

Cette décision est confirmée lors d'une audition de Mme Salerno le 29 août 2012. La Conseillère administrative explique avoir repris ce dossier fin juin suite à l'élection de M. Maudet ; elle a entrepris un travail d'étude approfondie de ce dossier mais ne l'a pas encore terminé, notamment parce que des rencontres nécessaires n'ont pas encore pu avoir lieu, par exemple avec des représentants d'UPC-Cablecom et de Syndicom.

Face aux doutes exprimés par plusieurs commissaires quant à la détermination du Conseil administratif de poursuivre son travail sur ce dossier suite à l'élection de M. Maudet au Conseil d'Etat, Mme Salerno indique que la position du Conseil administratif n'a pas changé à ce jour ; elle signale par ailleurs que l'objectif de la vente n'est pas de réaliser une plus-value financière mais d'assurer à l'entreprise un développement qui lui permette de sauvegarder l'emploi. Elle précise enfin que les diverses questions des Conseillers municipaux, restées sans réponse au mois de juin, seront étudiées minutieusement.

⁴ La Commission demande également que le rapport technique interne lui soit transmis (voir annexe 3).

Échanges avec le Conseil administratif, le Président du Conseil d'administration de 022TG et le Conseil juridique de la Ville de Genève (séance du 5 février 2013)

Audition de Mme Sandrine Salerno, conseillère administrative en charge du Département des finances et du logement, M. Didier Fischer, Président du conseil d'administration de 022 Télégenève et Me Benoît Chappuis, Conseil juridique de la Ville de Genève (étude Lenz & Staehlin)

Mme Salerno commence par expliquer les changements intervenus au sein du Conseil d'administration avec la démission de M. Mattacchini et l'arrivée de M. Fischer, tandis que M. Eric Favre (qui a rejoint l'équipe de M. Maudet) a été remplacé par M. Georges Olivier Burri. Ces départs, auxquels est venu s'ajouter celui de M. Baud-Lavigne, directeur général, complète un panorama assez préoccupant : manque de compétitivité, absence de triple play, situation tendue avec l'actionnaire minoritaire, collaborateurs déstabilisés par l'incertitude ambiante.

Les quelques mois qui se sont écoulés depuis les derniers échanges avec la Commission des finances ont été mis à profit pour apporter des réponses aux questions notamment juridiques restées en suspend, rencontrer les représentants syndicaux genevois et régionaux, les membres du personnel, les autres partenaires sociaux et Cablecom, cela autour de trois objectifs. Premièrement, la stabilisation de la société, tant en termes de compétitivité qu'au niveau du personnel (réinstaurer un climat social de qualité) ; elle relève que cet objectif est atteint ; deuxièmement, la reprise du dialogue avec UPC et la mise en place d'une véritable stratégie commune, qui puisse prendre en compte la vente d'une partie ou de la totalité des actions de la Ville, dans la mesure où UPC ne veut pas vendre les siennes ; troisièmement, la réalisation d'un véritable offre triple play. Ces deux derniers objectifs sont en cours.

En réponse à une question, Mme Salerno précise que la Convention d'actionnaires a été rédigée par Me Andersen de l'étude Baker and McKenzie, soit l'avocat de la société 022TG, sur demande des deux parties (UPC-Ville de Genève). Elle précise que Me Chappuis n'a aucun lien avec ce premier document et qu'il s'agissait à présent pour la Ville d'avoir un avis externe sur la question.

Me Chappuis présente son avis de droit (voir annexe 2) qu'il replace dans son contexte : s'il faut se préparer à une guerre contre Cablecom, quels sont, le cas échéant, les moyens à disposition de la Ville pour la mener à bien. Il indique qu'il s'agissait donc de voir si cette Convention contenait des vices tellement graves ou des moyens contractuels qui auraient permis à la Ville d'avoir une attaque ou des moyens de se séparer de Cablecom, ou d'autres actions foudroyantes pour se défendre.

Il relève que la réponse qu'il a donnée est relativement brève : les moyens juridiques à disposition sont forcément longs et coûteux. Une guerre contre UPC ne doit selon lui n'être envisagée qu'en dernier recours dans la mesure où elle risque de porter atteinte à la valeur et la notoriété de la société pour les motifs suivants :

- la Convention en elle-même est valable
- il s'agit d'une convention assez classique
- elle souffre d'un certain nombre de vices ayant trait au rapport de forces entre les parties et non pas aux mécanismes juridiques qui ont été mis en place.

Les mécanismes juridiques en place dans la Convention sont classiques. Il souligne que le rapport actionnaire minoritaire (49%) – actionnaire majoritaire (51%) est en fait à un rapport 50-50. La Ville n'aurait pas eu au moment de la rédaction de la Convention des moyens puissants pour obtenir autres choses. Il précise encore que

la difficulté est qu'il s'agit d'une convention sans date, à durée illimitée, ce qui implique qu'il n'existe pas d'autres moyens de s'en défaire que celui dit « des justes motifs ».

Concernant l'introduction de la clause des justes motifs, il relève que l'on n'a pas la possibilité de l'invoquer et de mettre un terme à la Convention. Pour mettre un terme à la Convention, il faudrait intentier une action en justice et que l'arbitrage qui s'en suit pourrait durer plusieurs années. Il s'agirait d'un combat long et que pendant cette période, la société se retrouverait dans une situation boiteuse et difficile, avec des actionnaires en guerre. L'attaque sur de justes motifs ne peut, selon lui, exister que si l'on peut prouver un acte grave, comme la violation de la règle sur la concurrence, et que l'on est totalement certain de pouvoir la remporter. Ce qui n'est pas le cas, comme il le démontre dans son avis de droit. La difficulté principale réside selon lui dans le fait que, même si on parvenait à mettre un terme à la Convention, il existe des clauses qui, en l'occurrence, ont été reprises dans les statuts de la société : celles relatives aux majorités qualifiées notamment.

A la lumière de ces éléments, la question que l'on peut se poser est de savoir s'il était raisonnable de prévoir de tels mécanismes. La réponse est oui, car les actionnaires ont besoin de prévoir ce genre de choses et qu'il s'agit d'une tendance assez classique de les inscrire dans les statuts, avec l'inconvénient majeur que si l'on met un terme à la Convention, on se retrouve avec des clauses identiques dans les statuts. Il ajoute que cela rend aussi la vente des actions relativement difficiles. En effet, l'acheteur potentiel des actions de la Ville se retrouverait avec un actionnaire minoritaire qui aura toujours un pouvoir de blocage, puisqu'il est sensé reprendre la Convention.

Il souligne, toutefois, que le mécanisme mis en place n'est pas sans intérêt pour la Ville, notamment au niveau de l'interdiction de concurrence en matière de télévision pour UPC. Il précise que la question de savoir si cette condition est respectée ou pas a été abordée. Et, outre le fait de savoir s'il serait utile de s'en prévaloir, c'est à ce niveau que l'on pourrait éventuellement envisager une action pour justes motifs : si véritablement l'actionnaire – qui n'a aucun devoir de fidélité envers la société mais qui a un devoir de fidélité vis-à-vis de son co-contractant – se mettait à violer gravement cette norme.

La dernière particularité de la Convention réside, selon lui, dans le fait que tout le but est d'offrir le triple play, alors même qu'il n'y a aucune obligation entre les parties de le donner. Il ajoute que toutes sortes de conventions ont été établies entre la société et des producteurs de service à ce niveau mais que celle qui lie les actionnaires ne comporte pas une telle obligation. Il dit comprendre cela dans la mesure où, au moment de la signature de la Convention, il s'agissait bel et bien d'un but à atteindre mais que l'on n'avait pas encore les moyens de dire qui allait faire quoi et sous quelles formes.

Par conséquent, la Ville n'a pas la faculté de mettre en demeure Cablecom sur ce point et de résilier le contrat en fournissant une preuve de justes motifs, soit la non-réalisation, volontaire ou par faute grave, d'une des clauses de la Convention.

Il s'agit donc, selon lui, d'une convention complexe qui ne donne pas d'avantages clairs à l'une ou l'autre des parties, avec un rapport de force 50%-50%. Il souligne encore une fois que le conflit est, à ses yeux, l'ultime recours parce que cela risque de durer des années et de détruire le capital de la société et sa notoriété. A la question de savoir si la Ville a un pistolet pour tirer sur son adversaire de manière vraiment efficace, la réponse est donc plutôt non.

Un commissaire est convaincu, concernant la page 13 de la Convention d'actionnaires, article 5, lettre g, qu'il y a un vice de forme majeur puisqu'un membre du Conseil d'administration de la Ville, désigné par le Conseil municipal, ne peut pas faire l'objet d'un veto de l'autre actionnaire, car cela revient à s'opposer à une volonté politique. Me Chappuis reformule la question, à savoir comment se fait-il que la Convention et les statuts donnent un droit à un actionnaire de s'opposer à la nomination d'un des membres du conseil (droit de veto). Il s'agit selon lui d'un mécanisme connu et il n'y a à son avis pas de problème à ce niveau. Cette réponse, fera l'objet d'une confirmation écrite (voir annexe 7).

Un autre commissaire explique qu'en principe, les conventions d'actionnaires n'ont pas de durée indéterminée. Me Chappuis répond que cet aspect est traité à la page 3 (point 4, ligne 2) de son avis de droit. Ce point juridique, qui sera à nouveau évoqué par la suite, fera l'objet d'un avis de droit complémentaire (voir annexe 6), concluant que :

1. La Ville de Genève a valablement renoncé contractuellement au droit de résilier (art. 546 al.1 CO) le contrat de la société simple la liant à cablecom Sàrl
2. La Ville de Genève ne peut résilier la Convention que s'il existe de justes motifs (art. 545 al. 1 ch.7 CO) ou que si son engagement est excessif au sens de l'art. 27 al. 2 CC.
3. Ainsi que je l'avais exprimé dans mon avis du 24 août (p.3), la Ville de Genève est encore loin -moins sept ans après la signature de la convention d'actionnaire- du moment auquel elle pourrait soutenir la thèse du caractère excessif de son engagement et se déclarer libérée de ce dernier.
4. La résiliation de la Convention par la Ville de Genève conduirait à un conflit ouvert avec l'autre actionnaire, précisément parce que le droit de résiliation serait plus que discutable, si même il existait. La Ville de Genève a renoncé au droit légal de résilier la convention d'une part et ne peut, d'autre part, que très difficilement invoquer de justes motifs. Il est de surcroît peu probable qu'un juge reconnaisse l'existence d'un engagement excessif après quelques années seulement. Il est dès lors à prévoir que cablecom Sàrl n'acceptera pas cette résiliation et qu'un débat juridique difficile, long et coûteux va s'installer entre les parties.
5. Un conflit ouvert nuirait à la société en lui faisant sans doute perdre beaucoup de valeur. On imagine en effet mal qu'un conflit porté sur la place publique n'ait pas un impact fortement négatif sur la marche des affaires de la société et, partant, sur sa valeur. Il faut donc redouter qu'une résiliation mal fondée juridiquement n'atteigne gravement la valeur de l'actif dont la Ville de Genève est propriétaire.
6. Il n'est même pas certain qu'une résiliation présente le moindre intérêt pour la Ville de Genève. En effet, toutes les clauses de la convention d'actionnaires concernant les majorités qualifiées pour les décisions importantes ont été incorporées dans les statuts de la société. En conséquence, même si elle résiliait la convention, la Ville de Genève serait toujours contrainte par les majorités qualifiées statutaires. En revanche, elle perdrait le bénéfice de la clause de non concurrence prévue dans la convention à charge de cablecom Sàrl. Quand bien même la portée de cette clause n'est pas considérable, elle n'en oblige pas moins l'autre actionnaire à un certain devoir de fidélité et de non concurrence, devoir qui n'est pas mis à la charge d'un actionnaire aux termes de la loi. Les bénéfices très incertains d'une résiliation, si même elle était possible aujourd'hui, seraient sans doute perdus en raison du fort impact négatif provoqué par la perte de l'intégralité des engagements contractuels de cablecom Sàrl.

Un commissaire relève à la page 6 de l'avis de droit, l'hypothèse que l'on ne peut pas exclure le fait que Cablecom exerce une concurrence déloyale, ce qui semble à son avis assez évident vu de l'extérieur. Il évoque le frein que représente la stratégie de Cablecom par rapport au triple play et se demande s'il existe une alternative à la vente des actions de la Ville. Me Chappuis relève que dans le cadre d'un contrat de travail, s'il existe un juste motif, l'employé peut être renvoyé et la résiliation prend effet. Il souligne que la difficulté ici, réside dans le fait que cette possibilité n'existe pas et qu'il faut introduire une action devant un tribunal. Il précise qu'il n'existe pas non plus de justes motifs tellement graves que l'on pourrait entrer en matière sur ce point. Des violations répétées du contrat, en l'occurrence la clause de non-concurrence, peuvent constituer un juste motif mais qu'il faut d'abord exiger une mise en demeure. Il avoue qu'il a un peu de peine à savoir si, sur le plan technique, Cablecom pourrait être accusé de violation répétée.

M. Fischer, qui a pris ses fonctions le 7 novembre 2012, répond que sur le plan technique, il est difficile d'expliquer une violation de la convention lorsque d'un côté, les communes remettent les clefs à Cablecom (ces réseaux sont déjà entièrement administrés par UPC-Cablecom en termes d'infrastructures, de facturation ou de communication) et que de l'autre, Cablecom appelle Naxoo pour lui demander de mettre de la télévision dans les réseaux qu'il gère.

Un commissaire, en rappelant une publicité commerciale récente de Cablecom sur le triple play, demande ce qui se cache derrière. M. Fischer répond qu'étant donné la concurrence féroce qui se développe sur le territoire servi par Naxoo, le dialogue a été renoué et les rôles redistribués. La Ville est uniquement actionnaire alors qu'UPC est actionnaire et fournisseur, ce qui signifie qu'autour de la table du conseil d'administration, on discute entre actionnaires. Dans ce cadre, il a été décidé de réagir aux actes extrêmement féroces de la concurrence de Swisscom avec une offre hyper compétitive. Il a été convenu qu'entre la société et son fournisseur obligé, une proposition de 2 MB gratuits à vie soit faite, plus une série de chaînes gratuites, dans le but d'offrir une résistance à Swisscom. Le public a bien réagi, mais 2 MB, ce n'est rien. L'on va de plus en plus vers des services gratuits et qu'il va falloir avoir les moyens de créer de la valeur.

Concernant les prestations actuelles, 022TG réalise son chiffre d'affaires sur la taxe de raccordement qui s'élève à 24.90 CHF par mois et représente environ 80'000 clients (ou prises) – nombre qui fait l'objet d'une érosion. Sur ces 80'000 clients, la majorité est au bénéfice de la CATV, soit la TV câblée. Sur ces même 80'000 clients 022TG, 15'000 sont, en Ville de Genève, eux au bénéfice de la DTV (Digital TV, via un décodeur naxoo) ; enfin, 022TG compte encore, en sus des 80'000 abonnés, 15'000 autres clients DTV via les réseaux SEM et Cablecom.

M. Fischer relève que si Naxoo a été pionnière, elle essaie, depuis 2011, de résister au mieux. En 2006, le chiffre d'affaires était de CHF 27,9 millions (résultat d'exploitation de CHF 4,6 millions). Il culmine en 2011 à CHF 42,8 millions (résultat d'exploitation de CHF 15,8 millions). En 2012, les tendances s'inversent : CHF 39,5 millions de chiffres d'affaires pour un résultat d'exploitation de CHF 14,3 millions.

Le montant des investissements s'élève à plus de CHF 83 millions d'investissement depuis 2006. Ces investissements ont fait l'objet de crédits et ont été principalement autofinancés depuis 2009-2010. En termes de retour sur investissement, il relève que le profit de l'entreprise est mis à sa disposition pour entretenir son réseau qui nécessite des frais techniques d'entretien importants, et des réinvestissements permanents. Il y a donc peu, voire pas de retour sur investissement, ni de dividendes pour les actionnaires, parce que la société doit être en tout temps en mesure de remplacer son matériel qui s'avère être extrêmement coûteux.

En revenant sur l'année 2012, M. Fischer précise que les relativement bons résultats sont liés au fait qu'il n'y a eu aucun investissement, une compression sur les charges, et très peu de campagne marketing. Cela s'appelle du cost saving et démontre bien l'état d'esprit de la société. Il souligne encore une fois que la Ville a été pionnière en matière de création d'un réseau qu'elle a financé avec ses co-actionnaires. Concernant la concurrence, il relève qu'elle se dépêche d'aller prendre sur des services connus et qu'elle est certainement mieux armée en termes de capitalisation pour pouvoir jouer à un niveau bien supérieur à Naxoo, dont le territoire géographique est limité. De ce fait, les grands groupes ont des stratégies qui la dépassent complètement. Le mois de novembre 2012 a connu la plus grande vague de résiliation pour les prises de raccordement. Il précise qu'il n'est pas là pour juger si une collectivité publique doit être légitimée à exploiter une entreprise privée comme 022TG, mais que si la volonté est de vendre, alors il faut le faire à son avis le plus rapidement possible.

Plusieurs commissaires se demandent, dans ce contexte, si Naxoo a encore une raison d'être et qui pourrait vouloir l'acheter. M. Fischer considère que Naxoo a un véritable actif dans la qualité et la compétence du service après-vente, ce qui est une valeur, plus que la marque elle-même. Il ajoute cependant que, selon les études de notoriété qui ont été réalisées, Swisscom est aujourd'hui une marque qui a plus de valeur au niveau de l'attachement, de la compétence et de la crédibilité.

Dans l'optique d'une vente, les efforts doivent être mis sur UPC, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Cablecom a beaucoup investi en rachetant les parts SIG-BCGE et a donc un intérêt évident à défendre son patrimoine. Si Cablecom décide d'attendre que la société s'écroule, les clients seront partis et l'entreprise sera vide. Ils n'ont donc pas intérêt à ce que la situation se détériore trop, parce qu'il sera beaucoup plus difficile de récupérer les clients partis dans l'intervalle chez Swisscom ou Sunrise. Par ailleurs, UPC concentre ses activités sur l'Europe, qui en termes de pouvoir d'achat et de consommation multimédia est un des plus élevés du monde. Il ajoute ensuite qu'UPC appartient à un fond américain (Liberty Global). Or UPC Global ne peut, selon les normes Swiss Gap et US Gap, consolider ses chiffres en Suisse que lorsque l'entreprise est actionnaire majoritaire. A cela, s'ajoute encore le côté prestigieux de Genève.

Plusieurs commissaires se demandent quant à eux, si la Ville ne devrait chercher un autre acheteur. M. Fischer rappelle qu'il existe un droit de la dernière offre pour UPC et, par ailleurs, que d'autres acheteurs risquent d'être démotivés par la Convention d'actionnaires et les contraintes statutaires qui existent. La seule hypothèse théorique crédible serait de rencontrer un investisseur qui a beaucoup d'argent et qui aurait un intérêt supérieur à vouloir empêcher UPC de se développer à Genève. La société et ses collaborateurs en paieraient alors le prix. De plus, si cet acteur était Swisscom, cela respecterait-il les règles de concurrence ? Enfin, M. Fischer ajoute que Swisscom vient de mettre CHF 500 millions dans l'établissement d'un réseau sur Genève et qu'il est peu réaliste d'imaginer qu'ils vont encore mettre quelques dizaines de millions de plus pour Naxoo.

Une commissaire, constatant que Swisscom est une entreprise d'Etat et que la Ville est actionnaire des SIG, demande qui a fait entrer le loup dans la bergerie au point que la Ville, entre 022TG et les SIG, se fasse concurrence à elle-même. M. Fischer relève que le loup était déjà dans la bergerie, lorsque les SIG ont décidé de vendre leurs actions à Cablecom. Le loup a donc selon lui plusieurs visages.

Un commissaire demande si la Ville ne pourrait pas racheter, fût-ce en menant une guerre d'usure, la part d'UPC et permettre ainsi à la Ville d'être seule maîtresse à bord. M. Fischer relève que la société a un réseau qui se développe mais qui est

extrêmement restreint par rapport à la concurrence. Du point de vue technologique ou par rapport à l'effet de masse que la concurrence peut déclencher, il relève que Naxoo reste extrêmement petit. Les deux scénarios évoqués, rachat par UPC ou par la Ville sont deux choses totalement différentes, à partir du moment où se pose la question des capacités de la Ville de résister. Il émet à cet égard d'immenses doutes sur la capacité de survie de la société. Il existerait la possibilité pour Cablecom de racheter quelques actions et que la Ville reste actionnaire. C'est ce qui s'est passé à Neuchâtel. Il se trouve que Neuchâtel n'est pas satisfaite de cette situation, se retrouvant actionnaire minoritaire face à un actionnaire majoritaire de surcroît fournisseur principal, donc sans plus aucun levier. Pour cette raison, il est plutôt partisan de la vente complète.

Sur une question relative à une stratégie commune avec UPC, M. Fischer explique qu'il n'y avait en effet aucune stratégie commune (aucun investissement, aucun projet, aucune embauche) jusqu'à sa désignation. A la demande de Mme Salerno, son objectif a été de restaurer un climat de confiance nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Il s'est donc, en premier lieu, agi pour lui de « faire laver les vitres » pour redonner envie aux gens de venir sur leur lieu de travail. Il a ensuite essayé de développer une stratégie commune pour le futur et de mettre en avant les points importants et les valeurs que les deux actionnaires majoritaires voulaient défendre. Les réponses convergeaient vers l'urgence d'implémenter le triple play.

La solution de Cablecom était d'implémenter le triple play à disposition pour mettre en place la plateforme informatique qui permette de facturer en une seule fois la téléphonie, l'internet et la télévision (processus d'environ 6-8 mois). La solution d'un développement de triple play à l'interne, a toujours été improbable et ce, pour deux raisons bien connues. Premièrement, il faudrait un budget d'environ CHF 5 millions pour faire un premier état des lieux (recherche et développement). Deuxièmement, sachant comment fonctionne la Convention d'actionnaires pour une telle décision, le vote de l'étude risquait d'échouer.

Il s'agit donc de ne prêter aucun des deux actionnaires et d'éviter toute situation d'impasse, à savoir tant le statu quo (chaque jour qui passe, 022TG perd de l'argent et de la valeur à cause de l'absence du triple play) qu'un scénario où toute la société serait de fait contrôlée par UPC. En d'autres termes, il s'agit d'avancer dans un but de protection des deux actionnaires. Si le triple play est posé, il s'agira d'une interface qui appartiendra à la société. Concrètement, la question du fichier client n'est pas un problème en soi puisque UPC connaît déjà tous les clients. Ce qu'il n'a pas, c'est le droit de remplir le tube qui va chez le client. L'accès est contrôlé par 022TG, donc en majorité par la Ville. Si on pose une interface triple play, l'interface et l'accès client appartiennent toujours à Télégénève. Cette solution ne préjuge pas de la vente mais il faut être prudent et ne pas faire comme certaines communes qui ont tout mis dans les mains d'UPC, afin de veiller à la défense des intérêts de tous les actionnaires, de laisser la société libre et de protéger sa valeur.

Un commissaire rappelle qu'avec la majorité qualifiée pour les investissements, la seule issue pour la société était l'implémentation du triple play via UPC. Le dilemme, selon les auditions de 2012, se situait donc au niveau de l'accès, via le réseau de 022TG, par Cablecom aux clients naxoo – dixit « remettre à UPC les clefs de la boutique ». Du point de vue de la survie de l'entreprise et indépendamment des motivations politiques naturellement divergentes des uns et des autres, on en revenait inévitablement à la vente. Il demande donc si les jalons qui sont en train d'être posés permettront de dépasser ce dilemme stratégique pour avoir un débat strictement politique sur les réseaux, les services publics en concurrence, etc. M. Fischer répond que c'est l'objectif. Il dit avoir compris que son rôle est très délicat, du moment qu'il est très difficile de faire avancer conjointement les calendriers politiques

et économiques.

Un commissaire déplore le fait que la Ville ne transgresse pas la Convention d'actionnaires et qu'elle ne cherche pas un triple play ailleurs. M. Fischer, après avoir rappelé les engagements contractuels, considère que rentrer dans l'illégalité ne réglerait rien, et impliquerait de subir passivement la concurrence Swisscom/SIG. Dans un tel scénario, il dit ne pas avoir beaucoup d'espoir sur le sort de Naxoo.

En réponse à plusieurs questions sur la valeur de la société, M. Fischer rappelle que la Ville a investi au départ CHF 2,5 millions. Ensuite, c'est la société qui a investi avec ses propres ressources (et non pas de l'argent de la Ville). Le patrimoine de la Ville s'avère être des actions qui sont en relations, notamment avec les actifs, mais qu'il ne s'agit pas d'une échelle 1:1. Il ajoute encore que si le message est de laisser aller les choses jusqu'en 2016, il le transmettra, mais il n'est pas sûr que la valeur de la société puisse être un jour supérieure, bien au contraire. Par ailleurs, il relève que le prix du raccordement payé dans un contexte comparable valorise les parts de la Ville à CHF 55 millions. Cependant, si le mandat est donné par les actionnaires d'entrer dans un processus de vente, il faudra avoir la sagesse de demander une évaluation en bonne et due forme, auprès d'une entité tierce suffisamment neutre pour les deux parties. Les coûts de cette évaluation devraient être à la charge des actionnaires.

Un commissaire rappelle l'attachement de la Ville à l'emploi et à la multi-culturalité, mais il voudrait savoir ce que la Ville, en tant que vendeur et d'un point de vue juridique, peut mettre comme conditions à l'acheteur. Me Chappuis rappelle que l'on peut faire ce qu'on veut en droit mais que cela a pour effet de changer considérablement la valeur de la société. M. Fischer complète en disant qu'à partir du moment où l'on met une contrainte à l'acheteur, ce dernier mettra une équivalence qui se calcule. Ce sont donc effectivement des choses qui se valorisent.

Un commissaire demande si l'on a une idée du montant des investissements que feraient UPC-Cablecom en achetant Naxoo et de la part qui pourrait aller dans l'économie locale. M. Fischer indique que l'un des axes de discussions dans le cadre des négociations pourrait être que Naxoo devienne le prestataire de service pour entretenir les réseaux UPC alentours. Il relève également que l'on ne peut pas lier à vie le repreneur avec des engagements, et que c'est à l'entreprise de bien entreprendre sa tâche de telle sorte que son activité perdure.

A la question d'un commissaire sur la qualité de la prestation réseau offerte aujourd'hui par Naxoo, M. Fischer confirme que le rendu de l'image est supérieur à Bluewin TV mais que c'est la question de la viabilité d'un réseau de ce type sur le moyen-long terme qui est préoccupante.

Dernière audition, discussions et votes (séance du 22 mai, avec prolongations le 29 mai 2013)

Audition de Mme Sandrine Salerno, conseillère administrative en charge du Département des finances et du logement, M. Didier Fischer, Président du conseil d'administration de 022 Télégenève, M. Samuel Babey, directeur de PwC et Mme Félicie Redard, Manager PwC

M. Babey, responsable PwC du secteur évaluation d'entreprises et fusion-acquisition au niveau de la Suisse, a été chargé de l'évaluation de la société 022 Télégenève, aux côtés de Mme Félicie Redard (voir annexe 9). Il précise que PwC a été engagé par le Conseil d'administration et non pas par la Ville de Genève, ce qui est un gage de neutralité. PwC a bénéficié de la collaboration pleine et entière de la société, aussi bien de son Conseil d'administration que de sa direction.

Concernant l'approche d'évaluation et les paramètres généraux, M. Babey relève qu'il existe différentes méthodes d'analyse dont l'analyse des résultats historiques et l'analyse des budgets qui permettent d'évaluer les rendements futurs. La méthode des rendements se base sur une approche de marché qui permet de recadrer les prévisions sur un temps donné et de s'appuyer sur un panier de sociétés proches de la cible, cotées en bourse ou non. En d'autres termes, il s'agit d'appliquer les paramètres obtenus par le biais de ces sociétés à 022TG, le but étant de déterminer une fourchette de valeur des fonds propres de la société. En termes de résultats, il convient de prendre le bénéfice normalisé du 100% de la société et qu'il s'agit de diviser ce résultat par le taux de rendement attendu pour obtenir la valeur estimée de la société.

Pour ce qui a trait aux hypothèses retenues, M. Babey fait état de deux scénarios : le scénario A (base case – statut quo – capitalisation du bénéfice) et le scénario B (migration de la clientèle 022TG sur une offre triple play d'UPC – valeur actuelle nette des projections). Il présente ensuite l'analyse comparative des scénarios. A cet égard, l'offre triple play s'inscrit dans un marché très compétitif et l'érosion de la base de clientèle que l'on constate sur les deux scénarios s'avère plus sérieuse sur le scénario A. Enfin, les valeurs estimées en fonction de ces deux scénarios sont relativement proches : CHF 80 à 100 millions pour le 100% de la société. Ces résultats sont uniquement pertinents si l'on a confiance dans les résultats et les projections qui ont pu être faites. Il observe également qu'un autre élément important est que le prix que l'on peut obtenir dans une transaction, si la vente a lieu, ne sera pas nécessairement en ligne avec ce qui a été fait par PwC au niveau de l'évaluation mais reposera avant tout sur des critères de tension compétitive et de synergie de coûts qui peuvent être réalisés par l'acquéreur. Il conclut en disant que, sur une base normalisée des résultats 2012 et de la migration vers du triple play, la valeur obtenue est intéressante.

L'offre s'élève à CHF 57,5 millions. L'étude a coûté CHF 48'000.

Plusieurs commissaires demandent comment le réseau, les investissements passés, le portefeuille de clients, etc. peuvent être évalués. M. Babey répond que le câblage représente un investissement passé et que le réseau, qui est considéré comme un actif de la société, ne vaut seulement que par les flux financiers qu'il sera capable de générer dans le futur. Ces projections (partant de 2012 jusqu'en 2017) ne peuvent être faites que parce que des investissements ont été réalisés. Il en va de même pour les autres éléments tels que la clientèle : elle n'a de valeur que par rapport aux profits que la société est capable de générer. Compte tenu du contexte compétitif

dans lequel la société se trouve et, dans la mesure où elle ne possède pas ses clients, il relève une certaine inertie de la part de la société. Il fait encore remarquer que non seulement la société n'a pas de dettes mais encore qu'elle possède un capital de fonds propres de CHF 7,5 millions de cash non nécessaire, qui auraient théoriquement pu faire l'objet d'une redistribution.

Un commissaire relève que l'offre à CHF 57,5 millions est donc une bonne affaire par rapport à la valeur estimée. M. Babey confirme que c'est le cas d'une offre qui dépasse les CHF 50 millions. Il ajoute que dans la situation où l'on a deux actionnaires, la vente d'une part minoritaire ou majoritaire s'inscrit nécessairement dans une décote, ce qui fait partie des considérations transactionnelles.

Un commissaire demande si PwC a tenu compte de l'impact social de la vente de la société et si des mesures (plan social) ont été envisagées. Concernant la question de l'impact social, M. Babey indique que cela ne rentre pas dans leur champ d'investigation.

Plusieurs commissaires demandent s'il est possible d'évaluer la société en fonction du développement du triple play à l'interne ou par le biais d'UPC. M. Babey rappelle que le mandat de PwC était limité au passage au triple play dans le cadre de la reprise par UPC. Cependant, il précise que l'on se situe sur des modes de rémunération jugés équivalents dans le reste de la Suisse et qu'il s'agit donc bien des conditions de marché.

A la question d'un commissaire sur le positionnement concurrentiel de Swisscom, M. Babey répond que ce point n'entre pas dans le champ de leur mission. Il rappelle néanmoins que l'on se situe aujourd'hui sur une problématique d'érosion de clients et de profits pour Naxoo.

Un commissaire estime que la vente de 022TG est une chose non seulement inintéressante du point de vue économique mais encore dangereuse, si l'on considère que le réseau relie les ambassades et les organisations gouvernementales et non-gouvernementale. M. Babey confirme que cette question n'entre pas dans le mandat de PwC.

Un commissaire note enfin que dans les hypothèses relatives à la masse salariale, le business plan prévoit une baisse de 927'000 CHF correspondant à onze employés à plein temps. M. Babey répond que cela a été entériné et est lié aux communes périphériques. Les collaborateurs de PwC quittent alors la séance.

Mme Salerno rappelle tout d'abord que l'hypothèse d'un triple play maison n'est pas une solution dans la mesure où il ne peut pas y avoir de décision sur des montants aussi conséquents (entre CHF 3 et 5 millions) sans l'aval des 2/3 du conseil d'administration pour toute décision qui dépasse CHF 100'000. A cet égard, elle souligne qu'en 2006, l'un des buts de la convention était justement de mettre en place le triple play, ce qui montre que l'esprit même de la Convention va dans le sens de la mise en place du triple play avec UPC-Cablecom.

Mme Salerno rappelle tout le travail d'analyse de la Convention de 2006 qui a été effectué et indique que le Conseil administratif est persuadé que la Ville n'obtiendrait pas gain de cause. L'argument le plus pertinent est qu'un tel arbitrage mettrait à mal les intérêts de la société. Une société dont les actionnaires majoritaires et minoritaires sont devant les tribunaux est au mieux paralysée ; au pire, elle perd de la valeur et des compétences professionnelles, qui plus est sur un segment de marché hyper concurrentiel. Sur certains profils de poste, nombre de collaborateurs

se font démarcher par d'autres sociétés, soit pour acquérir des compétences, soit pour enlever ces compétences à 022TG. Dans la pesée d'intérêts du Conseil administratif, il a aussi été question de l'expérience acquise à travers l'arbitrage avec Cornavin SA sur le litige qui se montait à CHF 10 millions et que la Ville a perdu au terme d'une longue et onéreuse procédure.

La Conseillère administrative poursuit en indiquant qu'à la lumière du rapport PwC, les éclaircissements financiers ont été obtenus et que des démarches sur deux volets ont débuté.

Le premier volet concerne la discussion autour d'un contrat de vente des 2300 actions détenues par la Ville, que le Département des finances et du logement a négocié avec une délégation d'UPC-Cablecom. Elle précise que le contrat de vente, qui est distribué en séance (voir annexe 1), a été validé le matin même par le Conseil administratif. Elle ajoute que la Commission des finances et le Conseil municipal, à l'instar des autres communes genevoises dont la Ville de Carouge, devront se déterminer sur trois points :

1. la validation du passage des actions du patrimoine financier au patrimoine administratif ;
2. la validation de la vente ;
3. la validation du montant de la transaction.

Elle relève que, selon une directive très claire de la Surveillance des Communes, le Conseil municipal n'a pas de latitude pour valider d'autres aspects relatifs au contrat (le Délibératif peut toutefois proposer des modifications sous forme de résolution). En ce sens, un amendement général à la PR-963 (annule et remplace l'ensemble des anciens articles) est distribué (voir ci-dessous).

Mme Salerno confirme que le montant de la vente s'élève à CHF 57,5 millions pour les 2300 actions de la Ville de Genève. La Conseillère administrative présente la garantie pour la diversité de l'offre « culturelle » qui fait référence au bouquet de chaînes proposé par Naxoo eu égard à la population internationale de Genève (voir article 9.4.c, page 17 du contrat). Elle relève un autre point important lié à l'emploi (voir article 9.4.a, pages 16-17 du contrat) : une protection de l'emploi sur 5 ans, qui limite les licenciements à un maximum de 10% par année, comparé à l'effectif au 1er mai 2013. Le Conseil administratif a négocié une telle clause qui n'existe dans aucun contrat achat-vente de ce type.

De son côté, UPC peut décider de renoncer à l'achat, si au terme du processus démocratique, la société subit une perte de plus de 4% des foyers aujourd'hui liés à 022TG.

Mme Salerno précise enfin que le contrat a été signé mais qu'il ne déploiera ses effets qu'après la fin du processus démocratique. Si le Conseil municipal refuse la PR, le contrat sera invalidé. Si le Conseil municipal l'accepte, qu'un référendum est lancé et abouti, et que le peuple refuse la vente, le contrat sera aussi invalidé. Dans les autres cas, le contrat entrera en vigueur. Pendant toute la période du processus démocratique, le contrat ne déploie pas ses effets.

Le second volet concerne les contrats cadres et d'operating service au sein de 022TG, qui ont été modifiés suite à une négociation qui a eu lieu au sein de l'entreprise et qui ont été validés, à l'unanimité, par le Conseil d'administration le 21 mai 2013 – contrats appelés « Rhône 2 ». De ce fait, l'implémentation d'un triple play par UPC au profit de 022TG est également validée.

M. Fischer aborde dans le détail les liens opérationnels au sein de la société entre UPC (fournisseur) et 022TG, qui se présentent sous forme de contrats cadres. Le contrat operating services règle les rapports de fourniture de prestations ; le contrat operating services traite d'internet et le contrat intitulé operating voice porte sur tout

ce qui à trait au téléphone. Ainsi, le contrat « Rhône 2 » a été élaboré de manière concomitante au contrat de vente (également appelé « Rhône 1 »). Il indique que le projet Rhône 2 est un système permettant à la société de proposer une offre de triple play, mise en place par un fournisseur unique qui prend en charge la TV digitale, l'internet et le téléphone. Pour rappel, 15'000 clients (Digital TV) de Naxoo sont reliés aux 80'000 prises qui font passer le signal 022TG. Les autres clients (CATV) bénéficient de l'offre gratuite ou se fournissent ailleurs. Au surplus, Naxoo fournit également la DTV à 15'000 clients via les réseaux SEM et UPC – clients qui vont dans tous les cas migrer chez UPC et ne seront plus sous contrat avec 022TG au 31.12.13. Enfin, les 15'000 clients de Naxoo (DTV) pourront enfin bénéficier d'une offre de triple play.

L'échéance du contrat « Rhône 2 » a été fixée en 2016, soit l'échéance prévue pour les contrats en cours. Si, au terme de l'exercice des droits démocratiques, UPC ne devient pas l'unique actionnaire de la société, 022TG en reste au statu quo, avec néanmoins le gain, pour ses clients, du triple play et donc la capacité de mieux résister aux offres de la concurrence. Par ailleurs, dans le cadre de « Rhône 2 », il souligne que la société a négocié des garanties commerciales qui lui garantissent d'assurer sa pérennité. Il s'agit des revenus share, soit des répartitions sur les capex (investissements) et les opex (frais de fonctionnement).

M. Fischer conclut en soulignant que, tenant compte de tous les éléments et des objectifs opérationnels de la société, dans la mesure où celle-ci doit pouvoir faire face à la concurrence assez impressionnante et fournir une offre compétitive, les accords permettent l'exercice des droits démocratiques, et, en cas de non-exécution du contrat, de pouvoir compter au moins sur un triple play opérationnel.

Plusieurs commissaires demandent ce qu'il va advenir du fichier clients Naxoo, qui semblait être un enjeu à part entière en 2012. Mme Salerno relève qu'il ne faut pas confondre le fichier clients (les adresses, les contacts qu'on trouve dans le bottin téléphonique) et l'accès à la prise (le réseau). Elle l'explique en faisant le parallèle avec la relation qui existe aujourd'hui entre 022TG et les SEM. En effet, bien que 022TG fournisse actuellement des bouquets de chaînes aux clients des SEM, ceux-ci restent « propriété » des SEM, et non de 022TG. La meilleure preuve est que, maintenant que les contrats liant 022TG aux SEM (qu'UPC est en train d'acquérir pour la plupart d'entre eux) pour la fourniture de ce service arrivent à échéance, 022TG va d'ici fin 2013 perdre les revenus liés à ces clients SEM. Par conséquent, le fait qu'UPC offre à son tour, dans le cadre de « Rhône 2 », des bouquets (de services liés cette fois-ci au triple play) aux clients de 022TG ne signifie pas que ces clients sont perdus par 022TG. Si UPC ne devient pas l'actionnaire unique de la société, il n'aura pas d'accès aux prises des clients – 022TG conserve la propriété et le contrôle du réseau, soit l'accès aux prises. En revanche, tous les clients qui, faute de triple play, passent à la concurrence mois après mois, sont eux perdus durablement.

Un commissaire se dit étonné du « coup de force ». Dans la mesure où ce contrat n'a été signé que par un seul membre du Conseil administratif, il lui semble à ce stade nul et non avenu. Il est par ailleurs choqué par la question des fuites des cadres et doute de la loyauté de Me Chappuis et de l'étude Lenz & Staehlin. Mme Salerno précise qu'il n'y a pas d'obligation de double signature ; la décision du Conseil administratif, par voie de délibération du 22 mai 2013, valide le contrat et l'autorise à le signer.

Un commissaire ouvre à nouveau le débat sur la capacité de la Ville à se libérer de la Convention d'actionnaires de 2006, en considérant qu'en matière juridique, les objets se plaident dans un sens ou dans un autre et que la vérité sort du choc de ces points de vue. Il souligne que si l'on veut rendre compte de la possibilité de faire sauter la

convention, il faut mandater un juriste pointu pour tenter de démonter ce mur. Mme Salerno rappelle que le mandat qui a été donné à Me Benoît Chappuis était d'analyser la convention et de voir d'une part, si l'on pouvait se défaire de la convention et d'autre part, s'il n'y avait pas des failles dans la convention qui auraient permis de l'attaquer ou de la dénoncer. Elle est venue, avec Me Chappuis devant la Commission des finances le 5 février expliquer l'ensemble de ces éléments juridiques ; des réponses écrites ont encore été données par la suite (voir annexes 6 et 7).

Par ailleurs, Mme Salerno rappelle : même si on faisait appel à un autre juriste émérite qui donnerait un avis contraire à celui de Me Chappuis et que le Conseil administratif revenait sur sa décision, la Ville resterait liée aux statuts de la société qui reprennent in extenso les dispositions controversées de la convention. Par conséquent, si l'on veut être attentif à l'avenir de la société et au personnel, il s'agit de trouver des solutions pragmatiques. Elle relève que la qualité du travail de Me Chappuis est irréprochable et que l'important n'est pas d'être délié d'une mauvaise convention, ni de vouloir se construire un monde imaginaire, puisque, dans tous les cas, les statuts demeurent.

Un commissaire explique avoir réussi à se procurer un document (voir annexe 8), qui évoque la possibilité récente de faire du triple play à l'interne avec une estimation modeste des coûts de cette étude (CHF 100'000). Mme Salerno estime que la remarque est pertinente et explique avoir, d'emblée, demandé que cette option d'implémentation du triple play au sein de l'entreprise soit examinée par la société. A cet égard, M. Fischer relève un passage du procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 19 février 2013 : « MM. Fischer et Burri informent les membres que le Conseil administratif demande au Conseil d'administration de mandater un intervenant externe dans le but d'analyser s'il y a une alternative à l'implémentation du triple play par UPC-Cablecom, soit d'autres solutions internes ou externes ». Il indique que le vote a eu lieu et que la demande a été refusée. Il souligne que M. Bissig (le représentant du Conseil municipal d'Ensemble à gauche) figure parmi les opposants à cette alternative et que ce dernier a expressément demandé à ce que sa prise de position soit protocolée. A la remarque que le Conseil administratif manque de leadership s'il n'arrive pas à convaincre les représentants des partis du bienfondé de ses propositions, Mme Salerno dit entendre cette critique, sans la recevoir pour autant, et suggère au commissaire de régler ses affaires avec M. Pagani et son leadership bien connu.

Un commissaire demande si, le jour où la vente prendra effet, les clients seront impactés. Il lui est répondu que la personne morale ne changera pas et que, cas échéant, le repreneur aura grand intérêt à choyer la clientèle, qui bénéficie de clauses de résiliation en principe à 30 jours.

Un autre commissaire s'interroge sur l'utilisation du produit de la vente. Mme Salerno relève qu'un fonds sera créé pour développer des infrastructures liées aux technologies de l'information et de la communication (le câble, la fibre optique et internet notamment mais aussi lié au service public par le biais de téléchargement de formulaires qui remplaceraient la nécessité pour les usagers de passer au guichet).

Plusieurs commissaires questionnent la clause de sauvegarde d'UPC qui lui offre la possibilité de renoncer à la vente si 022TG perd plus de 4% de ses abonnés. Mme Salerno précise qu'il s'agit ici d'une clause courante et que la Ville a préféré ce modèle à celui d'une clause de réajustement (a posteriori et à la baisse) du prix de vente. Concernant le chiffre de 4%, M. Fischer indique que le taux actuel de la société se situe à 1,8% par année (moyenne sur dix ans). Selon lui, les 4 % ne

seront pas atteints, notamment grâce à l'offre du triple play qui permet une fidélisation précieuse des clients.

Une commissaire revient sur la clause de protection de l'emploi et demande comment les informations ont été transmises aux collaborateurs de 022TG. M. Fischer répond que des points d'informations sont effectués, environ une fois par mois, sur l'état de la société et des négociations entre fournisseurs ; ce matin (le 22 mai), le personnel a été averti des développements en cours et Mme Salerno a rencontré la Commission du personnel en début d'après-midi. Les questions ont beaucoup porté sur « Rhône 2 », soit la mise en place du triple play. Pour M. Fischer, il y a un sentiment mitigé entre la logique que la Ville ne soit plus actionnaire de l'entreprise et la crainte, par rapport au nouvel employeur, de perdre son emploi. M. Fischer a répondu, en toute transparence, qu'il y a des clauses protectrices qui ont été négociées, et qu'il y a aussi de nouvelles offres qui vont être développées, moteurs pour de nouveaux emplois.

A la question d'un commissaire sur l'intensité concurrentielle avec Swisscom, M. Fischer répond qu'ils font face à une concurrence acharnée, une stratégie très agressive, que vient appuyer un budget colossal ; Swisscom essaie de profiter au maximum de la situation de flou dans laquelle se trouve 022TG. En sus, le coût d'une campagne nationale de Swisscom représente à peu près 1/10 de ce que ça coûte pour Naxoo à l'échelle locale, qui ne pourra pas tenir encore longtemps. Il croit savoir que les SIG auraient, par ailleurs, signé un contrat avec Sunrise et que des offres transfrontalières vont bientôt arriver sur Genève par le biais du réseau français (Free ou Numerica par exemple). Enfin, il souligne que l'argent investi par les SIG dans le réseau utilisé par Swisscom est, contrairement à Naxoo, de l'argent public.

Tandis que certains commissaires se disent choqués du traitement « à la hussarde » de ce dossier, d'autres se demandent si le fléchissement des résultats et du nombre d'emplois auraient pu être évité en décidant plus rapidement de vendre. Aux seconds, Mme Salerno rappelle que certaines étapes ont dû être franchies depuis le départ de M. Maudet (repourvoir les postes de Président et de Directeur Général, reconstituer le Conseil d'administration, éclaircir les aspects juridiques liés à la convention, rétablir un climat social au sein de l'entreprise ainsi qu'un dialogue entre les deux actionnaires, négocier le triple play d'un côté et la vente des actions de l'autre) ; concernant les onze emplois, elle relève qu'ils sont liés à la gestion d'UPC-SEM et que dès le départ, il était connu que ces contrats allaient être résiliés au 31.12.2013.

Aux premiers, Mme Salerno rappelle que, depuis le dépôt de la PR-963 en mai 2012 par M. Maudet, la Commission s'est réunie sept fois à ce sujet. Elle souligne qu'en réalité, le débat n'est plus technique mais politique. Un parti politique comme le MCG a depuis le départ la franchise de la posture politique, notamment avec l'annonce écrite de M. Sormanni d'un référendum. Ce ne sont ni l'avis de droit de Me Chappuis, ni l'évaluation de PwC, ni le contrat de vente qu'elle a signé ce matin qui feront changer d'avis ceux qui sont opposés à la vente. En conclusion, elle estime que la Commission des finances a tous les éléments en sa possession pour se définir sur la question. Selon elle, tant que la société pouvait autofinancer ses investissements grâce à l'absence de concurrence et à sa rente de situation (les 25 CHF que paient les abonnés 022TG, le plus souvent sans le savoir via leur bail), son quotidien était serein. Aujourd'hui, on ne peut décemment pas imaginer que la Ville participe à des investissements au sein d'une société anonyme qui évolue dans un marché hyper concurrentiel. La mission de service public a été réalisée il y a fort longtemps ; fournir du contenu audio-visuel n'est pas une mission de service public et ce, indépendamment des orientations financières de la Ville.

Pour le MCG, la problématique est avant tout politique et non technique et juridique. La vente est une mauvaise idée et les personnes responsables de la Convention de 2006 ont fait fort pour que la Ville de Genève soit à ce point dépossédée de cette société. Il n'y avait aucune nécessité de transcrire les éléments de la convention dans les statuts. La société a été créée par M. Segond (illustre radical), et que ce qui a présidé à l'époque, c'était l'idée de mettre de manière pérenne les autoroutes de l'information à disposition du public et de garantir leur impartialité. Pour le MCG, on est en train de brader cette entreprise. L'expertise financière qui a été faite aurait dû être commandée directement par le Conseil administratif, du moment que la société était très divisée. Par conséquent, cette expertise n'est, selon le MCG, pas pertinente, et il ne pourra pas l'accepter, comme il ne peut pas non plus accepter la vente des actions d'une société qui réalise un bon chiffre d'affaires et un bon résultat d'exploitation. En conclusion, CHF 83 millions ont été investis et en fin de compte, c'est le contribuable qui est lésé.

Mme Salerno rappelle que la Ville n'a pas investi CHF 83 millions mais seulement CHF 2,45 millions en 1986. Le contribuable n'est donc pas lésé, si l'on s'en tient à l'aspect financier, puisque le réseau mis en place a toujours été financé par la société. M. Fischer précise que les comptes de la société des dernières années ne doivent pas faire oublier que celle-ci connaît une érosion de la clientèle et une perte de compétitivité.

Le PDC se dit satisfait des conditions dans lesquelles se sont déroulées les négociations et souligne que le montant de CHF 57,5 millions est supérieur à la cible qui avait été fixée en 2012. L'on aurait, peut-être, dû se prononcer plus tôt mais il se dit étonné que certains veuillent encore ajouter des auditions. Pour le PDC, le moment est venu de voter.

Pour le PLR, si les actionnaires commencent à se disputer, cela finit toujours par coûter cher à l'entreprise. La question est donc de savoir si l'on veut que ça finisse mal ou pas. Quant à la condamnation des personnes qui ont signé la convention, il s'agit d'un jugement du passé qui ne porte pas à conséquence sur le dossier actuel. Le PLR, qui avait quelques craintes que ce dossier ne traîne en longueur, est satisfait de ce contrat de vente. Par conséquent, il demande qu'avant de voter toute audition complémentaire, il soit mis au vote la possibilité de voter la PR ce soir.

L'UDC indique avoir reçu toutes les réponses concernant le contrat de vente de Naxoo et qu'il votera pour, en se réjouissant d'un éventuel référendum, qui, s'il aboutit, permettra d'avoir un débat politique très intéressant. Il ajoute que, plus on attend, plus on risque de se retrouver dans une situation perdante.

Pour EàG, il s'agit là d'une opération qui brade le service public. Par ailleurs, il se demande si l'on peut réellement considérer que le taux de 10% de licenciements par année est une clause de protection, dans la mesure où sur 5 ans, cela correspondrait à un nombre significatif de licenciements, indépendamment de la qualité du personnel concerné.

Pour le PS et les Verts, l'environnement n'est plus celui – monopolistique – qu'a connu l'entreprise de 1986 au courant des années 2000. Les objectifs de l'époque, en terme de politiques publiques, ont été atteints (développer une infrastructure facilitant l'accès à l'audio-visuel et éviter de voir fleurir les antennes satellite sur tous les balcons de la Ville). Aujourd'hui, il s'agit d'un marché ultra concurrentiel sur lequel la Ville occupe une situation pour le moins schizophrène et absurde, puisqu'elle se fait directement concurrence à elle-même du point de vue de l'infrastructure réseau (022TG contre les SIG, que la Ville possède respectivement à 51% et 30% !), et qu'elle participe aux côtés d'UPC-Cablecom au sein de 022TG à une concurrence

nationale contre le géant, en mains publiques, qu'est Swisscom. Si 022TG a pu, grâce à son ancienne rente de situation, financer elle-même ses investissements, elle a aujourd'hui besoin de moyens substantiels et efficaces pour faire face à la concurrence. Les alternatives à la vente ont été largement étudiées et mènent toutes à une guerre ouverte contre UPC-Cablecom ; non seulement l'issue juridique d'un tel conflit est des plus incertaines mais en plus, ce champ de bataille serait fatal à la société, alors paralysée et incapable de répondre aux besoins de ses clients, à commencer par le triple play.

Avant de passer au vote, Mme Salerno précise que le projet de délibération proposé, qui annule et remplace l'ensemble des autres articles de la PR, a été validé par la Surveillance de Communes. Elle s'engage à répondre par écrit à toutes les questions particulières qui pourraient encore se poser, et ce jusqu'au jour du vote en plénière, et même au-delà.

Le Président met aux voix la proposition d'auditionner une seconde fois le personnel, qui est refusée par 8 voix (2 Vertes, 1 PS, 1 PDC, 3 PLR, 1 UDC) contre 4 (2 EàG, 2 MCG) et 2 absentions (2 PS).

Le Président met aux voix la proposition de passer au vote, qui est acceptée par 9 voix (2 Vertes, 2 PS, 1 PDC, 3 PLR, 1 UDC) contre 4 (2 EàG, 2 MCG) et 1 abstention (1 PS).

En l'absence d'opposition, les articles 1 à 4 nouveaux (voir ci-dessous), qui annulent et remplacent l'ensemble des autres articles, sont adoptés.

Le Président met aux voix, tel qu'amendé, le projet de délibération dans son ensemble, qui est accepté par 9 voix (2 Vertes, 2 PS, 1 PDC, 3 PLR, 1 UDC) contre 4 (2 EàG, 2 MCG) et 1 abstention (1 PS).

Deux rapports de minorités sont annoncés par le MCG et EàG.

A la demande du MCG, le Président met aux voix la proposition de dénoncer la Convention d'actionnaires de 2006, qui est refusée par 5 voix (2 Vertes, 2 PS, 1 UDC) contre 4 (2 EàG, 2 MCG) et 5 absentions (1 PDC, 3 PLR, 1 PS).

Durant les jours qui suivent cette séance, un commissaire conteste par écrit la procédure de vote (voir annexe 5). Lors de la séance du 29 mai, après confirmation de la validité de la procédure de vote par la Surveillance des communes et le service juridique du Conseil administratif, le Commission des finances refuse d'entrer en matière sur une nouvelle procédure de vote par 10 voix (2 Vertes, 2 PS, 1 PDC, 3 PLR, 2 UDC) contre 4 (2 EàG, 2 MCG).

Rappel de la PR-963, telle que déposée le 25 avril 2012 :

PROJET DE DÉLIBÉRATION

LE CONSEIL MUNICIPAL,

sur proposition du Conseil administratif,

décide:

Article premier. – Les 2300 actions de 022 Télégénève SA figurant au bilan de la Ville de Genève dans le patrimoine administratif pour un montant de 2 450 000 francs sont transférées dans le patrimoine financier.

Art. 2. – Le Conseil administratif est autorisé à vendre les 2300 actions de 022 Télégénève SA détenues par la Ville de Genève.

Art. 3. – La vente devra intervenir sur la base de la meilleure offre, mais pour un montant n'étant pas inférieur à 55 millions de francs pour la totalité des actions de la Ville de Genève.

Art. 4. – Dans ce cadre, le Conseil administratif pourra prendre toutes les mesures qu'il jugera utiles afin de susciter des offres de la part d'acquéreurs potentiels, incluant l'actionnaire minoritaire, UPC Cablecom Holdings GmbH, et de négocier les meilleures conditions possibles de la vente avec lesdits acquéreurs.

Art. 5. – La vente devrait, dans la mesure du possible, intervenir d'ici au 31 décembre 2012, l'accord de l'Office fédéral de la communication OFCOM pouvant intervenir ultérieurement.

Art. 6. – La plus-value comptable ainsi réalisée sera comptabilisée aux comptes de la Ville de Genève dans la cellule «Revenus des capitaux» groupe de comptes 424 «Gains comptables sur les placements du PF».

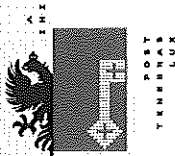
Amendements (annulent et remplacent tous les autres articles) à la PR-963 votés par la Commission des finances le 22 mai 2012 :

Article premier. – De transférer au patrimoine financier les 2300 actions de 022 Télégénève SA figurant au bilan de la Ville de Genève dans le patrimoine administratif pour un montant de 2,45 millions de francs.

Art. 2. – Le Conseil administratif est autorisé à vendre les 2300 actions de 022 Télégénève SA détenues par la Ville de Genève à UPC Cablecom Sarl

Art. 3. — La vente est conclue pour un montant de 57,5 millions de francs.

Art. 4. – La plus-value comptable ainsi réalisée sera comptabilisée aux comptes de la Ville de Genève dans la cellule «Revenus des capitaux» groupe de comptes 424 «Gains comptables sur les placements du PF».

V I L L E D E
G E N È V E**A l'attention des membres de la
commission des finances**

Genève, le 28 mai 2013

PR-963 (Naxoo) - Procédure de vote

Mesdames et Messieurs,

M. Vanek m'a interpellé en m'indiquant que la procédure de vote de la PR-963, adoptée en commission le 22 ct, n'est pas en accord avec notre règlement.

En effet, selon lui nous aurions d'abord dû accepter la proposition d'amendement et ensuite procéder au vote de l'amendement, puis au vote du projet amendé, ce dernier vote devant clore les travaux. Selon M. Vanek, puisque la procédure n'a pas été respectée, il considère que les travaux sont encore pendants devant la commission.

En ma qualité de président, j'ai procédé au vote de l'amendement, article par article, à la suite de quoi j'ai proposé le vote de la PR-963, ainsi amendée. Comme je l'ai indiqué à M. Vanek, c'est la proposition initialement déposée par le Conseil administratif qui reviendra en plénière. Les amendements n'étant qu'une proposition de la commission, au bon vouloir de la plénière. Je constate et affirme, en application de notre règlement actuel, que les commissions du Conseil municipal ne servent qu'à auditionner et à donner un avis à la plénière et parfois à proposer des amendements !

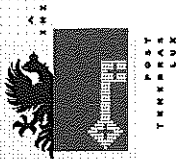
Afin de dissiper tout malentendu, je proposerai à la commission, mercredi 29 mai prochain, de confirmer l'acceptation de l'amendement, de voter l'ensemble et de déclarer la fin des travaux en commission sur cet objet. Cela signifie que nous serons en procédure de vote et que les débats ne seront pas ouverts.

Puis, le mercredi 5 juin prochain, pendant la pause de 19h à 19h 30, la commission des finances se réunira pour approuver cette partie du procès-verbal du 29 mai.

Je vous remercie de votre attention et vous adresse, Madame, Monsieur, mes meilleurs messages.

Alberto Velasco
Président de la commission des finances

LA CONSEILLÈRE ADMINISTRATIVE



VILLE DE
GENÈVE

Monsieur Alberto Velasco
Président de la Commission des finances

Genève, le 21 mai 2013

Objet

Convocation d'actionnaires : durée et portée

Sandrine Salerno

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs,

022 418 22 33
sandrine.salerno@ville-ge.ch

Par la présente, je donne suite au courriel du 15 mai dernier de Monsieur Vanek concernant le caractère illimité de la Convention d'actionnaires qui lie la Ville de Genève à UPC Cablecom.

Ce point a déjà été traité. Une première fois par écrit dans l'avis de droit du 24 août 2012 de Me Chappuis remis en commission des finances et une deuxième fois lors de l'audition de Me Chappuis le 5 février 2013. Pour éviter toute équivoque, malentendu et/ou polémique, je vous prie de trouver en annexe un courrier du 21 mai 2013 à signature de Me Chappuis.

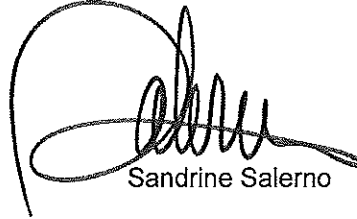
Le mandataire conclut (document annexé):

1. *La Ville de Genève a valablement renoncé contractuellement au droit de résilier (art. 546 al. 1 CO) le contrat de société simple la liant à Cablecom Sàrl.*
2. *La Ville de Genève ne peut résilier la convention que s'il existe de justes motifs (art. 545 al. 1 ch. 7 CO) ou que si son engagement est excessif au sens de l'art. 27 al. 2 CC.*
3. *Ainsi que je l'avais exprimé dans mon avis du 24 août (p.3), la Ville de Genève est encore loin -moins sept ans après la signature de la convention d'actionnaires- du moment auquel elle pourrait soutenir la thèse du caractère excessif de son engagement et se déclarer libérée de ce dernier.*
4. *La résiliation de la convention par la Ville de Genève conduirait à un conflit ouvert avec l'autre actionnaire, précisément parce que le droit de résiliation serait plus que discutable, si même il existait. La Ville de Genève a renoncé au droit légal de résilier la convention d'une part et ne peut, d'autre part, que très difficilement invoquer de justes motifs. Il est de surcroît peu probable qu'un juge reconnaisse l'existence d'un engagement excessif après quelques années seulement. Il est dès lors à prévoir que Cablecom Sàrl n'acceptera pas cette résiliation et qu'un débat juridique difficile, long et coûteux va s'installer entre les parties.*

5. *Un conflit ouvert nuirait à la société en lui faisant sans doute perdre beaucoup de valeur. On imagine en effet mal qu'un conflit porté sur la place publique n'ait pas un impact fortement négatif sur la marche des affaires de la société et, partant, sur sa valeur. Il faut donc redouter qu'une résiliation mal fondée juridiquement n'atteigne gravement la valeur de l'actif dont la Ville de Genève est propriétaire.*
6. *Il n'est même pas certain qu'une résiliation présente le moindre intérêt pour la Ville de Genève. En effet, toutes les clauses de la convention d'actionnaires concernant les majorités qualifiées pour les décisions importantes ont été incorporées dans les statuts de la société. En conséquence, même si elle résiliait la convention, la Ville de Genève serait toujours contrainte par les majorités qualifiées statutaires. En revanche, elle perdrait le bénéfice de la clause de non concurrence prévue dans la convention à charge de Cablecom Sàrl. Quand bien même la portée de cette clause n'est pas considérable, elle n'en oblige pas moins l'autre actionnaire à un certain devoir de fidélité et de non concurrence, devoir qui n'est pas mis à la charge d'un actionnaire aux termes de la loi. Les bénéfices très incertains d'une résiliation, si même elle était possible aujourd'hui, seraient sans doute perdus en raison du fort impact négatif provoqué par la perte de l'intégralité des engagements contractuels de Cablecom Sàrl.*

Enfin, je rends attentifs celles et ceux qu'une procédure d'arbitrage intéresse au courrier de Monsieur Pierre Maudet de juin 2012 sur le sujet.

Je vous remercie de votre attention et vous prie de croire, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Sandrine Salerno

Annexes : courrier du 15 juin 2012 de Monsieur Pierre Maudet
courrier du 21 mai 2013 de Maître Chappuis

Madame Sandrine Salerno
Conseillère administrative
Ville de Genève
Direction du Département des finances et du logement
Rue de l'Hôtel-de-Ville 5
Case postale 3983
1211 Genève 3

Genève, le 21 mai 2013
14029.007 / ML3360870_1 / CHAPP

Concerne : 022 Télégénève SA Naxoo / Cablecom

Madame la Conseillère administrative,

Faisant suite à votre demande d'hier et en complément de mon avis de droit du 24 août 2012, je vous donne quelques indications additionnelles concernant la question de la résiliation de la convention d'actionnaires liant la Ville de Genève à Cablecom Sàrl. Votre demande fait suite aux questions que se sont posées des conseillers municipaux à la lecture d'un memorandum d'Ernst & Young sur les conventions d'actionnaires, memorandum disponible sur internet et qui fait état de la faculté conférée par la loi aux associés de résilier une convention d'actionnaires avec un délai de six mois.

1. Les art. 545 et 546 CO

Les art. 545 et 546 CO permettent aux parties à un contrat de société simple – telle une convention d'actionnaires – de résilier le contrat. Ces dispositions prévoient ce qui suit :

Art. 545

¹ La société prend fin:

- 1. par le fait que le but social est atteint ou que la réalisation en est devenue impossible;*
- 2. par la mort de l'un des associés, à moins qu'il n'ait été convenu antérieurement que la société continuerait avec ses héritiers;*

3. par le fait que la part de liquidation d'un associé est l'objet d'une exécution forcée, ou que l'un des associés tombe en faillite ou est placé sous curatelle de portée générale;

4. par la volonté unanime des associés;

5. par l'expiration du temps pour lequel la société a été constituée;

6. par la dénonciation du contrat par l'un des associés, si ce droit de dénonciation a été réservé dans les statuts, ou si la société a été formée soit pour une durée indéterminée, soit pour toute la vie de l'un des associés;

7. par un jugement, dans les cas de dissolution pour cause de justes motifs.

² La dissolution peut être demandée, pour de justes motifs, avant le terme fixé par le contrat ou, si la société a été formée pour une durée indéterminée, sans avertissement préalable.

Art. 546

2. Société de durée indéterminée

¹ Lorsqu'une société a été formée pour une durée indéterminée ou pour la vie de l'un des associés, chacune des parties peut en provoquer la dissolution, moyennant un avertissement donné six mois à l'avance.

² La dénonciation doit avoir lieu selon les règles de la bonne foi et ne pas être faite en temps inopportun; si les comptes se font par année, la dissolution de la société ne peut être demandée que pour la fin d'un exercice annuel.

³ Lorsqu'une société continue tacitement après l'expiration du temps pour lequel elle avait été constituée, elle est réputée renouvelée pour une durée indéterminée.

La convention signée par la Ville de Genève avec Cablecom Sàrl est de durée indéterminée. A première vue, on pourrait donc déduire de l'art. 546 al. 1 CO que la Ville de Genève a la faculté de résilier la convention librement, avec un préavis de six mois. Il n'en est cependant rien. Il faut en effet se souvenir que l'art. 15.2 de la convention d'actionnaires signée par les parties dans le cas d'espèce supprime la possibilité de résiliation que donne la loi. Je me réfère ici à mon avis de droit du 24 août 2012 où j'avais relevé ce point (p. 3, ch. 4, 1^{er} paragraphe).

La question de la validité d'une telle convention – qui supprime une possibilité conférée par la loi aux parties – se pose naturellement. J'avais relevé dans l'avis de droit précité que la validité de cette suppression est partiellement controversée¹. Il faut cependant relever que les principaux commentateurs sont en faveur de l'admission pure et simple d'une telle renonciation. Il en va en particulier ainsi du juge fédéral Chaix qui souligne que les art. 545 et 546 CO sont de droit

¹ BLOCH, *Les conventions d'actionnaires et le droit de la société anonyme avec un aperçu du droit boursier*, 2^{ème} édition, 2011, p. 64.

dispositif (non impératif) de sorte que les parties peuvent modifier voire complètement supprimer les facultés qu'offrent ces deux dispositions légales². Les principaux commentateurs sont unanimes sur la question³.

De surcroît, le Tribunal fédéral, abandonnant expressément sa jurisprudence antérieure, a lui-même clairement affirmé le caractère dispositif de l'art. 546 al. 1 CO dans un arrêt rendu en 1980⁴.

Comme je l'avais relevé dans mon avis de droit, la seule limite est celle de l'art. 27 al. 2 CC – qui limite les engagements excessifs – et la possibilité de résilier pour justes motifs (art. 545 al. 1 ch. 7 CO)⁵. J'avais traité ces deux points dans mon analyse du 24 août 2012 en page, p. 3, ch. 4, 1^{er} paragraphe, notes de bas de page 2 et 3, et en page 16, ch. 2.

J'observe que la brève présentation Powerpoint d'Ernst & Young ne remet pas en cause ce point. Elle ne mentionne simplement pas la question, se concentrant sur d'autres aspects de la problématique des conventions d'actionnaires. Quelle que puisse être la qualité de la présentation d'Ernst & Young, les références faites ci-dessus, aux notes 2, 3 et 4, en particulier au commentaire du juge fédéral Chaix et à la décision du Tribunal fédéral, sont indiscutables : la Ville de Genève a valablement renoncé à la possibilité de résilier la convention d'actionnaires dans un délai de six mois.

2. Les limites de l'art. 27 al. 2 CC

Reste alors à se demander si l'art. 27 al. 2 CC, auquel il vient d'être fait allusion et qui interdit les engagements excessifs, ne rendrait pas nulle une renonciation au droit de résilier un contrat de société simple. La protection offerte par cette disposition légale profite non seulement aux personnes physiques mais également aux personnes morales, puisqu'elle vise notamment à garantir la liberté économique⁶. La Ville de Genève est donc fondée à invoquer l'art. 27 al. 2 CC à son profit.

² CR CO II-CHAIX, art. 545/547, N 23.

³ TERCIER/FAVRE/BL. CARRON, in TERCIER/FAVRE, Les contrats spéciaux, 4^{ème} édition, Genève, Zurich, Bâle 2009, N 7712 ; BSK OR II-STAEHELIN, art. 545/546, N 24 ; DRUEY in GUHL, Das schweizerische Obligationenrecht, 9^{ème} édition, § 62 N 56.

⁴ ATF 106 II 226 = JdT 1981 I 276.

⁵ CR CO II-CHAIX, art. 545/547, N 23.

⁶ ATF 114 II 159, consid. 2a.

Différents éléments peuvent rendre un engagement excessif : on peut notamment citer l'intensité de l'engagement et de l'atteinte qu'il provoque, l'objet même de ce dernier ainsi que sa durée⁷. Par conséquent, un engagement de très longue durée peut-il constituer une violation de l'art. 27 al. 2 CC. Une violation doit cependant être considérée avec une certaine réserve lorsque c'est la seule question de la durée qui est en cause – et non la teneur ou la nature de l'engagement – dans la mesure où le droit de résilier pour justes motifs, qui ne peut pas être supprimé contractuellement, compense dans une assez large mesure les risques liés à des engagements de longue durée⁸. Certains commentateurs envisagent même, à certaines conditions, la validité de renoncer à résilier des contrats conclus pour la vie⁹.

Il faut observer que les conséquences juridiques d'une violation de l'art. 27 al. 2 CC ne sont pas incontestées : nullité absolue, nullité relative ou adaptation du contrat par le juge sont en effet les solutions généralement proposées par les différents commentateurs. Le Tribunal fédéral, quant à lui, s'est prononcé en faveur de la nullité relative en ce sens que le débiteur lésé doit invoquer la nullité et refuser d'exécuter la prestation¹⁰ : l'engagement n'est donc pas nul de plein droit.

Lorsque c'est la durée qui est excessive, la règle généralement admise est que le contrat n'est pas nul ni même annulable. Le juge doit procéder, si nécessaire, à une adaptation du contrat lorsque le débiteur refuse d'exécuter ce dernier en faisant valoir le caractère excessif de son engagement en raison de sa durée¹¹. Le Tribunal fédéral refuse cependant de poser le principe d'une limite fixe générale concernant la durée maximum acceptable : il faut juger de cas en cas la portée de l'engagement souscrit et son éventuel caractère excessif sur la liberté du débiteur¹². Le Tribunal fédéral a notamment jugé que des engagements de quinze ans¹³ et de vingt ans¹⁴ ne dépassaient pas le maximum admissible.

La solution qui vient d'être rappelée ci-dessus doit être retenue pour une convention d'actionnaires : une renonciation contractuelle à résilier le contrat de société simple liant les actionnaires n'est pas nulle de plein droit *ab initio*. Elle ne lie en revanche plus les parties lorsqu'un temps excessif a été dépassé et que l'une ou l'autre d'entre elles le fait valoir. Si on soutenait le contraire, en affirmant que toute renonciation à résilier la convention selon les art. 545/546 CO serait nulle *ipso iure* en vertu de l'art. 27 al. 2 CC, cela reviendrait en fait à nier le caractère

⁷ CR CC I-MARCHAND, art. 27 N 14.

⁸ CR CC I-MARCHAND, art. 27 N 14.

⁹ ZK-HANDSCHIN/VONZUN, art. 545-547 N 116.

¹⁰ ATF 129 II 209.

¹¹ CR CC I-MARCHAND, art. 27 N 20.

¹² ATF 114 II 159 : 40 II 233.

¹³ ATF 40 II 233.

¹⁴ ATF 114 II 159.

dispositif (non impératif) de ces deux dernières dispositions. Or, comme on la vu ci-dessus, il est très majoritairement admis que des dérogations voire des renonciations pures et simples aux art. 545/546 CO sont admissibles dans leur principe (ci-dessus, ch. 1, notes 2 et 3).

L'art. 27 al. 2 CC ne peut donc pas avoir pour effet de rendre la convention d'actionnaires résiliable en tout temps, au motif que seraient nulles les conventions dérogeant aux art. 545 et 546 CO. L'art. 27 al. 2 CC ne peut que conduire à la reconnaissance, une fois qu'un temps excessif est atteint, du droit du débiteur de s'estimer délié de son engagement contractuel.

3. Conclusions

1. La Ville de Genève a valablement renoncé contractuellement au droit de résilier (art. 546 al. 1 CO) le contrat de société simple la liant à Cablecom Sàrl.
2. La Ville de Genève ne peut résilier la convention que s'il existe de justes motifs (art 545 al. 1 ch. 7 CO) ou que si son engagement est excessif au sens de l'art. 27 al. 2 CC.
3. Ainsi que je l'avais exprimé dans mon avis du 24 août (p. 3), la Ville de Genève est encore loin – moins de sept ans après la signature de la convention d'actionnaires – du moment auquel elle pourrait soutenir la thèse du caractère excessif de son engagement et se déclarer libérée de ce dernier.
4. La résiliation de la convention par la Ville de Genève conduirait à un conflit ouvert avec l'autre l'actionnaire, précisément parce que le droit de résiliation serait plus que discutable, si même il existait. La Ville de Genève a renoncé au droit légal de résilier la convention d'une part et ne peut, d'autre part, que très difficilement invoquer de justes motifs. Il est de surcroît peu probable qu'un juge reconnaisse l'existence d'un engagement excessif après quelques années seulement. Il est dès lors à prévoir que Cablecom Sàrl n'acceptera pas cette résiliation et qu'un débat juridique difficile, long et coûteux va s'installer entre les parties.
5. Un conflit ouvert nuirait à la société en lui faisant sans doute perdre beaucoup de valeur. On imagine en effet mal qu'un conflit porté sur la place publique n'ait pas un impact fortement négatif sur la marche des affaires de la société et, partant, sur sa valeur. Il faut donc redouter qu'une résiliation mal fondée juridiquement n'atteigne gravement la valeur de l'actif dont la Ville de Genève est propriétaire.
6. Il n'est même pas certain qu'une résiliation présente le moindre intérêt pour la Ville de Genève. En effet, toutes les clauses de la convention d'actionnaires concernant les majorités qualifiées pour les décisions importantes ont été incorporées dans les statuts de la société. En conséquence, même si elle résiliait la convention, la Ville de Genève serait toujours contrainte

par les majorités qualifiées statutaires. En revanche, elle perdrait le bénéfice de la clause de non concurrence prévue dans la convention à charge de Cablecom Sàrl. Quand bien même la portée de cette clause n'est pas considérable, elle n'en oblige pas moins l'autre actionnaire à un certain devoir de fidélité et de non concurrence, devoir qui n'est pas mis à la charge d'un actionnaire aux termes de la loi. Les bénéfices très incertains d'une résiliation, si même elle était possible aujourd'hui, seraient sans doute perdus en raison du fort impact négatif provoqué par la perte de l'intégralité des engagements contractuels de Cablecom Sàrl.

J'espère avoir répondu aux questions qui étaient posées par les conseillers municipaux et reste naturellement à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Je vous prie de croire, Madame la Conseillère administrative, à l'assurance de ma haute considération.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'BC' followed by a stylized flourish.

Prof. Benoît Chappuis



VILLE DE
GENÈVE

À l'attention des membres de la
Commission des finances

Genève, le 15 juin 2012

PR-963 du 25 avril 2012 : 022 Télégenève SA

Monsieur le Président,
Mesdames les Conseillères municipales,
Messieurs les Conseillers municipaux,

Le Conseiller administratif
Pierre Maudet
pierre.maudet@ville-ge.ch

Ma collègue, Mme Sandrine Salerno, et moi-même avons été entendus mercredi par votre Commission au sujet de la PR-963, relative à la vente de nos actions de 022 Télégenève SA. Par la présente, je souhaite apporter deux compléments de réponse aux questions adressées lors de notre audition.

Absence d'arbitrage entre la Ville de Genève et Cablecom

Il est exact qu'aucune procédure d'arbitrage n'a opposé la Ville de Genève à Cablecom depuis la conclusion de la Convention d'actionnaires en 2006, et ce malgré la surveillance de certaines tensions et divergences de vues entre les actionnaires sur diverses questions concernant le développement de 022 Télégenève SA.

Ce constat repose sur le fait que le mécanisme d'arbitrage prévu par la Convention d'actionnaires a pour objectif de soumettre à un tribunal arbitral un éventuel litige entre les actionnaires de la société en rapport avec les dispositions de la Convention d'actionnaires. Le mécanisme conventionnel de l'arbitrage vise ainsi à substituer les tribunaux ordinaires par ce tribunal arbitral lorsqu'un litige survient entre les actionnaires.

Le recours à ce tribunal arbitral présuppose toutefois qu'une partie ait commis — ou puisse raisonnablement se voir reprocher d'avoir commis — une violation d'un ou plusieurs engagements assumés par elle au titre de la Convention d'actionnaires, ou qu'un autre litige soit survenu quant à l'application de dispositions de la Convention d'actionnaires.

La Convention d'actionnaires ne contient en revanche pas de disposition visant à éliminer ou résoudre des situations de blocage au niveau des processus décisionnels de la société et/ou de son assemblée générale, par exemple par le recours à des mécanismes de droits d'emption conditionnels ou à d'autres formes de pénalités.

Or, la Convention d'actionnaires n'a pas été formellement violée par Cablecom et il n'y a pas eu de litiges entre les actionnaires de la société au sujet de l'interprétation des dispositions de cette convention. Les controverses entre la Ville de Genève et Cablecom, respectivement leurs représentants au sein du conseil d'administration de la société, ont davantage porté sur la mise en œuvre de ces dispositions et sur des visions divergentes quant au développement de la société, politiques pour la Ville de Genève, commerciales pour Cablecom.

Il en découle qu'il n'y pas eu de motif pour le Conseil administratif de déposer une requête d'arbitrage à l'encontre de Cablecom sur la base de la Convention d'actionnaires.

Il sied aussi de relever dans ce contexte que la saisine d'un tribunal arbitral n'est en principe souhaitable qu'en cas de position juridique suffisamment confortable du requérant, en particulier en raison des coûts importants engendrés par un processus d'arbitrage et du risque que les coûts encourus par l'autre partie soient dans une large mesure imputés au requérant lorsque sa demande se révèle non fondée.

Enfin, le tribunal arbitral institué par la Convention d'actionnaires ne serait pas compétent pour traiter d'un litige entre la société elle-même et l'un ou l'autre de ses actionnaires. Dans ce dernier cas, en effet, d'autres dispositions pour les résolutions de litiges ont été prévues.

Nonobstant ce qui précède, il me semble utile de souligner que la société — sous l'égide des représentants désignés par la Ville de Genève et de sa direction — n'est pas restée sans réagir à l'encontre de Cablecom au cours de ses dernières années.

Ces actions ont toutefois été réalisées sans publicité à l'extérieur de la société, pour éviter de perturber son fonctionnement et de prendre ainsi ses clients en otage. Un fait est toutefois devenu public et a été relayé par la presse. Il s'agit du litige ayant porté sur le lancement de la TNT sur le câble, au printemps 2010, comme je vous l'ai relaté mercredi passé. En effet, sous l'impulsion politique des représentants de la Ville de Genève, la société avait alors souhaité fournir à ses abonnés la possibilité de recevoir 40 chaînes TV en qualité numérique, et ce sans supplément de prix. Cablecom s'y était fermement opposée, mais la société a tenu bon et ses abonnés sur le territoire de la Ville de Genève disposent aujourd'hui encore de ce supplément de prestation.

Ce litige a débouché sur un débat judiciaire par-devant le Tribunal de première instance à Genève, au titre d'une demande de mesures provisionnelles par Cablecom tendant en substance à faire interdiction à la société de lancer ce projet.

Au terme de cette procédure, la société a obtenu un jugement favorable, qui désavoue la position et les griefs soulevés par Cablecom.

Ce type d'actions est toutefois chronophage et tend à paralyser l'ensemble de la société, son conseil d'administration n'étant plus en mesure de prendre des décisions pendant les conflits entre les représentants de ses actionnaires. Il n'est donc pas envisageable de les systématiser.

Alors que la société est aujourd'hui vraisemblablement au sommet de sa valeur et que la concurrence est vive, dans un domaine qui connaît depuis peu des évolutions technologiques sans précédent, il est désormais temps pour la Ville de Genève d'entreprendre d'autres initiatives de politiques publiques, créatrices d'emplois et sur lesquelles elle pourra réellement influencer.

Délai pour le traitement de la PR-963

Je me permets également de revenir sur le sujet du délai de traitement de la PR-963 du 25 avril 2012. Mon principal souci porte sur la marche des affaires de la société, qui perd des clients durant cette période d'incertitude précédant le vote de votre Conseil, avec pour probable et très regrettable conséquence la nécessité, pour la direction de la société, de devoir licencier du personnel si cette situation se prolonge trop longtemps.

Je suis toutefois également conscient qu'il s'agit de laisser toute la place au débat démocratique, de prendre le temps de répondre à vos questions légitimes et ainsi de vous permettre de vous forger une opinion en connaissance de cause.

En conséquence, sur la base de cette pesée d'intérêts, je vous recommande de mettre au vote la PR-963 avant la fin de l'été, ce qui, le cas échéant et sauf incident, devrait permettre au Conseil administratif de boucler la vente d'ici à la fin de l'année, comme j'en formais le souhait oralement lors de mon audition de mercredi.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères municipales, Messieurs les Conseillers municipaux, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in dark ink, consisting of a large, sweeping loop followed by a small vertical stroke and a short horizontal line.

Pierre Maudet

Lenz & Staehelin
Avocats
Route de Chêne 30
CH-1211 Genève 17

Téléphone +41 58 450 70 00
Fax +41 58 450 70 01
www.lenzstaehelin.com

Prof. Benoît Chappuis
Associé
Téléphone direct +41 58 450 75 01
Fax direct +41 58 450 70 11
benoit.chappuis@lenzstaehelin.com

Monsieur Alberto Velasco
Président de la Commission des finances
Conseil municipal
Rue de la Croix-Rouge 4
1204 Genève

Genève, le 8 février 2013
14029.007 / M1.3583412_1 / CHAPB

Concerne : 022 Télégénève SA

Monsieur le Président,

Je fais suite à la séance de la Commission des finances tenue le 5 février 2013.

Comme demandé, je vous fais parvenir une réponse à la question posée par Monsieur Denis Menoud. Ce dernier s'inquiétait de savoir s'il est juridiquement possible de prévoir, dans les statuts de la société 022 Télégénève SA ou dans la convention d'actionnaires liant la Ville de Genève à UPC Cablecom, une clause donnant le droit à cette dernière de refuser l'élection des administrateurs proposés par la Ville de Genève et, plus encore, le président de la société. Il se préoccupait de savoir si ce mode de faire ne porte pas atteinte aux droits démocratiques, en conférant à un particulier le droit de s'opposer à une décision prise par les élus du peuple que constituent les membres du Conseil administratif.

Je peux vous donner les indications suivantes.

1. La société 022 Télégénève SA est une société de droit privé soumise aux normes du Code des obligations. Il ne s'agit en particulier pas d'une corporation de droit public que le droit cantonal peut créer conformément à l'art. 59 Code civil (CC) et 763 Code des obligations (CO). En effet, les personnes morales de droit public doivent être créées par un acte législatif¹, tel que c'est le cas, par exemple, de la BCGe, créée par Loi sur la Banque cantonale de Genève du 24 juin

¹ CR CC I-XOUDIS, art. 59 N 2.

1993². La société 022 Télégénève SA a été constituée selon les règles du droit privé et en l'absence de toute loi qui en aurait prévu la création. Il n'y a, par conséquent, pas de disposition légale qui permettrait à la Ville de Genève de désigner ses représentants comme elle peut le faire à la BCGe où l'art. 13 LBCGe, sous le titre « *Désignation des représentants des communes* », dispose que :

« 1 Les administrateurs représentant les actions nominatives détenues par la Ville de Genève sont désignés par le Conseil municipal de la Ville de Genève. 2 Les administrateurs représentant les actions nominatives détenues par les autres communes sont désignés par l'Association des communes genevoises selon des modalités définies par celle-ci. »

2. La société 022 Télégénève SA ne constitue pas non plus un cas d'application de l'art. 762 CO qui règle les cas de participation de corporations de droit public à des sociétés anonymes. Cet article dispose en son alinéa 1 que :

« Lorsqu'une corporation de droit public telle que la Confédération, un canton, un district ou une commune a un intérêt public dans une société anonyme, les statuts de la société peuvent lui conférer le droit de déléguer des représentants au sein du conseil d'administration ou de l'organe de révision même si elle n'est pas actionnaire. »

L'alinéa 2 précise :

« Dans de semblables sociétés, comme aussi dans les entreprises mixtes auxquelles une telle corporation participe en qualité d'actionnaire, les membres du conseil d'administration et les réviseurs délégués par la corporation ne peuvent être révoqués que par elle. »

Pour que l'art. 762 CO soit applicable, il faut que les statuts prévoient le droit de l'entité publique (Confédération, cantons, communes) de désigner ses représentants au sein du conseil d'administration. A défaut, l'art. 762 CO ne trouve pas application et c'est le régime habituel des sociétés anonymes qui s'applique³. En l'espèce, les statuts de 022 Télégénève SA ne prévoient aucun droit pour la Ville de Genève de désigner des représentants. Ils instituent au contraire un régime classique selon lequel les administrateurs sont élus par l'assemblée générale (art. 10 ch. 2), laquelle désigne également le président et le vice-président du conseil d'administration (art. 22). En d'autres termes, la Ville de Genève n'a pas un droit particulier de

² LBCGe, RS/GE D 2 05.

³ CR CO II-POLTIER, art. 762 N 15.

désigner des représentants au sein de conseil d'administration et, partant, ne peut pas priver l'autre actionnaire de faire valoir ses propres droits en la matière.

3. C'est la convention d'actionnaires qui règle entre les actionnaires comment ces derniers feront usage de leur droit de vote. Il est d'ailleurs expressément précisé, à l'art. 6.1 de la convention, que c'est l'assemblée générale qui élit les administrateurs, ce qui renforce encore, si besoin était, la conclusion atteinte au chiffre précédent : la Ville de Genève ne dispose d'aucun droit statutaire de désigner un représentant et ce n'est que la convention d'actionnaires qui traite de la question.
4. La convention d'actionnaires prévoit le nombre d'administrateurs que chaque actionnaire pourra faire élire (six pour la Ville de Genève et cinq pour UPC Cablecom en cas de conseil d'administration d'onze membres). Chaque actionnaire s'engage à permettre la nomination des administrateurs désignés par l'autre, sauf à avoir un « motif raisonnable » de s'y opposer. Ces clauses sont purement contractuelles et ne figurent pas dans les statuts.
5. C'est par la convention d'actionnaires que la Ville de Genève a obtenu d'UPC Cablecom le droit de désigner le président de la société (art. 6.2). De son côté, la Ville de Genève s'engage à désigner un représentant d'UPC Cablecom comme vice-président. Comme celles visées au ch. 4, ces clauses sont purement contractuelles et ne figurent pas dans les statuts. En revanche, ces derniers prévoient à l'art. 22, conformément à ce que permet l'art. 712 al. 2 CO, que c'est l'assemblée générale – et non le conseil d'administration lui-même comme c'est la règle (art. 712 al. 1 CO) – qui désigne le président de la société.
6. L'efficacité des engagements contractuels visés au chiffre 4 ci-dessus repose cependant sur le fait que les statuts, en leur art. 19, ont incorporé les clauses de majorité qualifiée prévues à l'art. 5.1 de la convention : une majorité des deux tiers est nécessaire pour l'élection d'un membre du conseil d'administration. Il en résulte que la position d'actionnaire très légèrement majoritaire de la Ville de Genève ne lui suffirait pas pour imposer ses représentants si UPC Cablecom décidait de ne pas voter pour eux. Une telle hypothèse conduirait d'ailleurs au blocage de la société.
7. Il est enfin à noter que la désignation du président ne fait pas l'objet d'une clause de majorité qualifiée, sauf à interpréter l'art. 19 ch. 7 (« *toute élection ou révocation des membres du Conseil d'administration* ») comme visant également l'élection du président et du vice-président, ce qui paraît douteux à rigueur de texte.
8. Jusqu'à ce jour, les parties ont respecté leurs engagements contractuels et les représentants désignés par les actionnaires ont été régulièrement élus.

De ces quelques considérations, on parvient à la conclusion suivante. Le système contractuel mis en place est conforme à la réglementation légale, dans la mesure où 022 Télégenève SA est une société anonyme de droit privé et que les conditions particulières de l'art. 762 CO ne sont pas réalisées. En particulier, l'actionnaire minoritaire n'a pas reçu un droit contractuel qui lui permettrait, de manière contraire au fonctionnement des institutions publiques, de s'opposer aux choix de la Ville de Genève quant à la personne de ses représentants au sein du conseil d'administration.

J'espère avoir ainsi répondu à la question posée par Monsieur Denis Menoud mais il va de soi que je reste à votre disposition si des compléments d'information étaient nécessaires.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma parfaite considération.



Prof. Benoît Chappuis

PV Séance Ville COPE – Ville GE

Présent : MM. Julien Grosclaude (Ville de Genève)
Serge Ivanovic (022 Télégenève)

PV traité par : Serge Ivanovic Vice Président de la Commission du Personnel de 022 TG

Introduction

La ville de Genève par l'intermédiaire de Monsieur Grosclaude a souhaité rencontrer en date du mardi 8 avril 2013 les représentants de 022TG afin de faire un point de situation général et notamment concernant les sujets décrits ci-dessous. Après discussion et préparation avec Madame Tabary, il a été décidé, suite au congé de cette dernière, que Monsieur Ivanovic irait seul.

1. Discussion générale portant sur la marche de l'entreprise :

- Perception des gens vis-à-vis de la nouvelle Direction - Ambiance de travail
- Présentation aux collaborateurs réalisée par la DG le 25 mars
- Travaux et projets de l'année 2013
- Divers

Voici un résumé de la discussion

Fin d'année 2012 :

Depuis notre dernière entrevue du 7 novembre 2012, la vie dans l'entreprise a repris un cours plus serein. Les gens restent cependant inquiets pour l'avenir de l'entreprise. Les négociations en cours qui ont été évoquées par M. Fischer lors de son intervention du 3 décembre 2012 sont les principales préoccupations des collaborateurs. Bien qu'il n'y ait rien de fondamentalement nouveau, l'ensemble du personnel sait, qu'un rachat des actions de la Ville de Genève entrainera mécaniquement un rapatriement d'un certain nombre de taches et de postes à Zurich.

Début 2013 :

Le 22 janvier 2013 l'annonce du départ de M. Baud-Lavigne a été une surprise pour les collaborateurs. Néanmoins le remplacement du poste, par M. Pipault a permis une transition naturelle avec une période d'adaptation relativement imperceptible, du fait que M. Pipault était déjà présent sur l'ensemble des dossiers.

Lors de la réunion d'information trimestrielle du 25 mars 2013, M. Pipault a présenté de façon détaillée les chiffres de l'année 2012. Par une présentation dynamique et concrète des chiffres, il a captivé l'attention des collaborateurs et leur a insufflé un regain de motivation et d'implication dans la bonne marche de l'entreprise. Les personnes présentes ont bien compris l'intérêt de montrer aux actionnaires la meilleure image possible.

La motivation des équipes est également soutenues par les différents projets mis en place tels que :

1. Vente :

- a) Projet Boost 3P : mise en avant systématique des offres packagées,
- b) Projet Dixence : lobbying auprès des régies pour sauvegarder le modèle collectif / développement des contrats IDI,
- c) Projet Colladon : développement des ventes fibre business (FO-Business),
- d) Projet Ambassadeur : coaching du SAV/Maintenance afin de développer notre force de vente et notre notoriété auprès des clients,
- e) Large Account/Hospitality : développement des offres Hospitality (hôtels, HUG, EMS),
- f) Revenus publicitaires : développement des revenus publicitaires avec de nouvelles chaînes,
- g) Notoriété : développement de la notoriété de la marque et des produits (social network, augmentation du nombre de fans et de followers sur facebook).

2. Organisation :

- a) Projet ADN : structuration de la relation clientèle notamment au niveau du call center afin d'avoir une uniformisation de la structure des appels et un monitoring de l'efficacité des appels,
- b) Projet Blue Data : développement d'outils SI afin de pouvoir profiler les clients (ciblage) et mettre en place des mesures préventives de rétention et de fidélisation, et d'assainissement des bases de données (CRM),
- c) Projet life cycle d'amélioration du suivi des décodeurs.

3. Structure :

- a) Projet MIDI-13 : modernisation des remontées intérieures des immeubles,
- b) Projet Merlin : migration du système de cryptage,
- c) Projet Intranet : développement d'un intranet qui devra servir d'interface de communication,
- d) Projet open-eyes : projet de monitoring pour une gestion centralisée des alarmes du réseau, de la TR et de l'IT.

Certains départs sont à déplorer, ils sont dus à la conjoncture de l'entreprise, mais aussi à des projets personnels indépendants du contexte actuel.

En conclusion :

Le changement de Direction n'a pas engendré de dégradation au niveau de l'ambiance de travail, bien au contraire, une nouvelle forme de communication et les nouveaux projets ont un effet positif sur l'engagement et la motivation des équipes. Après une période de doute et de défiance en 2012, les collaborateurs dans leur majorité abordent maintenant 2013 avec confiance et optimisme.

En revanche, ils restent vigilants, et attentifs sur le devenir de l'entreprise et sur les options qui sont retenues par la ville de Genève. Dorénavant connaissant tous les enjeux et les implications, ils souhaitent qu'aucune option ne soit négligée au profit d'une autre.

2. Retour d'information sur le rapport « DeepBlue » envoyé à M. Patrick Baud-Lavigne en septembre 2012,

Pour faire suite au rapport sur l'achèvement du projet « DeepBlue » envoyé le 4 septembre 2012 à M. Patrick Baud-Lavigne, nous avons demandé à la Ville de Genève, respectivement Monsieur Grosclaude, si ce rapport avait bien été reçu et pourquoi aucune suite n'y avait été donnée.

Pour rappel, voici un extrait de ce rapport contenant le point C. (Evolutions fonctionnelles)

L'achèvement du projet « Deep-Blue » aura permis une évolution importante de l'architecture des systèmes et une évolution de l'application maîtresse (SLX).

Ce nouvel environnement nous permet, à présent, d'envisager des perspectives jusqu'alors impossibles au niveau du déploiement de nouveaux services.

Comme évoqué en janvier dernier, lors de la séance de présentation du projet, les nouveaux services auxquels nous faisons référence sont principalement ceux liés à l'Internet, à la Téléphonie ainsi qu'à la possibilité de gérer des offres intégrées (3 produits, une seule facture) comme cela est tout à fait courant chez nos concurrents et homologues des autres villes Romandes. (Swisscom, UPC-Upc-cablecom, Sunrise, Netplus, Citycâble, etc.).

Bien entendu, la mise en place de ces nouveaux services nécessitera des développements complémentaires, mais compte tenue de la nouvelle architecture, ceux-ci seront beaucoup moins onéreux et plus rapidement opérationnels que l'achat et l'implémentation d'un nouvel outil.

Dans le cadre de la relation avec les fournisseurs de services, il est possible d'envisager une relation où l'exploitation de ces services sera soit totalement externalisée, soit partiellement externalisée ou soit totalement internalisée.

De ce fait, en fonction du type de relation qui sera retenu, les flux et donc les volumes de développements nécessaires seront totalement différents.

Pour cette raison, nous avons besoin de mener des investigations complémentaires avec nos partenaires habituels (consultants spécialisés) afin de pouvoir vous communiquer une valorisation précise pour chacune des trois options.

Les besoins d'investissement ainsi que les durées de mise en œuvre relatifs aux déploiements des services (Triple-Play) seront ainsi clairement définis et nous pourrons nous y engager définitivement.

Dans l'attente de votre confirmation, nous vous prions de recevoir, M. Baud-Lavigne, nos salutations les meilleures.

Serge Ivanovic – resp. IT Véronique Piget – resp. SI

Pour résumer, nous savons depuis sept. 2012 que les systèmes d'information de 022TG permettront, moyennant des développements complémentaires, de gérer des offres TriplePlay.

Malgré le fait que nous ayons communiqué cette information à la Direction générale depuis septembre 2012, nous ne comprenons pas pourquoi cette alternative n'a pas été explorée plus avant alors même, que le TriplePlay est l'enjeu des débats entre 022TG et upc-cablecom.

Nous précisons par ailleurs, que déjà en janvier 2012 une présentation avait également eu lieu et avait traité du même sujet. Déjà à cette époque, aucune suite n'avait été donnée par M. Baud-Lavigne.

Réponse de la ville de Genève

La ville confirme que M. Baud Lavigne a bien envoyé le rapport, mais que dans son mail d'accompagnement il indiquait d'une part, que le verrou technique n'avait pas sauté, et que d'autre part, il ne partageait pas les conclusions dudit rapport concernant notamment le coût et l'installation d'un nouveau système.

Réponse 022TG (COPE)

Le membre de la COPE (SEI) a précisé que ce rapport a été également co-signé par Mme Piget responsable des SI et que personne ne connaissait mieux qu'elle, le système. En l'occurrence l'avis défavorable émis par M. Baud-Lavigne est vraiment très étonnant, dans la mesure où lui-même n'étant pas un spécialiste de la matière, – il ne peut émettre un avis qu'en se basant sur les informations techniques figurant dans le rapport.

3. Système d'information 022TG

La ville demande un complément d'information sur les 2 sujets décrits ci-dessous :

• Problématique des bases de données

Dans le cas d'un transfert de la base de données client dans les Systèmes d'informations d'UPC upc-cablecom, la Ville de Genève souhaite connaître d'un point de vue technique et sécuritaire, si la confidentialité des données clients peut être respectée et rester sous le contrôle de 022TG.

En réponse à cette question voici un résumé :

- Le transfert des clients (bases de données) correspond à un transfert opérationnel de l'entreprise.
- Espérer effectuer une séparation des bases de données clients au sein du système DERBY (UPC) dans le but de protéger le client – **est impossible** pour les raisons suivantes :
 1. Les données des clients transitent dans tout le système pour être traitées. Par conséquent, les données sont naturellement disséminées partout - aucune confidentialité ni protection ne peuvent être garantie.
 2. Après migration, le client devient commercialement un client upc-cablecom (décodeur - upc-cablecom, produits upc-cablecom, facture upc-cablecom, contrats upc-cablecom, marketing upc-cablecom, etc..) – dès lors, il est juridiquement lié à upc-cablecom car la relation commerciale est avec upc-cablecom SEUL.
 3. Les données clients ou plus précisément la relation commerciale est une valeur de l'entreprise : c'est un actif plus important que les résultats financiers de l'entreprise car sans ses clients l'entreprise n'est rien.

• Besoins de développement complémentaires.

La Ville souhaite connaître notre point de vue sur la pertinence d'évaluer les développements complémentaires évoqués dans les conclusions du rapport de septembre 2012. Cette évaluation aurait pour objectif d'évaluer le coût des développements, ainsi que la durée.

Réponse de la COPE

Concernant la pertinence, le sujet a été abordé et expliqué directement dans le rapport (Point C évolution fonctionnelles) transmis à M. Baud-Lavigne en septembre 2012.

Concernant le coût et le temps nécessaires, nous pensons qu'il est possible de l'effectuer de la façon suivante :

- ±100 KCHF en fonction du nombre d'alternatives étudiées
- 2 mois pour l'analyse du projet
- 6 mois de réalisation

Soit un total de 8 mois pour boucler le projet si celui-ci est accepté. Ce chiffre n'est pas exhaustif mais il donne une idée approximative des délais pour la mise en place du projet, étant entendu que la capacité d'investissement de l'entreprise est largement supérieure (la COPE dispose des états financier annuels).

La discussion entre la Ville de Genève (M. Grosclaude) et la COPE de 022TG (M. Ivanovic) est close à ce stade.

Il a été convenu par les 2 parties qu'un PV sera formalisé et envoyé respectivement :

- Aux membres de la COPE de 022TG
- Au Syndicat Syndicom
- A la Ville de Genève
- A la Direction Générale de 022TG

SEI / 09/04/2013

Advisory

Considérations de valeur sur 022 Télégenève SA

Extrait

Final

28 mars 2013



pwc

Avertissement

- Nous attirons votre attention sur le fait que cette présentation constitue un extrait de notre rapport confidentiel " Considérations de valeur sur 022 Télégenève SA " émis le 28 mars 2013 (" le Rapport ") et ne représente pas ce rapport dans son intégralité.
- PwC fournit les prestations de services convenues avec toute la diligence requise, selon les termes convenus avec ses clients. Nos considérations de valeur sur 022 Télégenève SA sont basées notamment sur les informations fournies par la Société. Nous avons considéré ces dernières comme étant complètes et exactes, et nous n'assumons aucune responsabilité pour toute erreur dans l'évaluation qui résulterait d'informations sous-jacentes incorrectes ou incomplètes. De plus, nous n'assumons aucune responsabilité quant à la réalisation des plans d'affaires établis par le groupe de travail composé de représentants d'upc cablecom et de membres de la direction de Télégenève.
- Le Rapport et par conséquent cette présentation ont été établis en considération des intérêts et selon les instructions de 022 Télégenève uniquement. PwC a une responsabilité envers 022 Télégenève uniquement et n'assume aucune responsabilité envers des tiers. 022 Télégenève consent à la soumission de cette présentation à la *Commission des Finances et du Logement* ainsi qu'à sa publication pour les motifs convenus entre 022 Télégenève et la *Commission des Finances et du Logement*.
- Nous renvoyons également aux « limites du mandat » à la page 27 de cette présentation.

Table des matières

Section	Page
1	1
2	5
Annexes	
1	8
2	10
3	13
4	20
5	24
6	26

Section 1

Introduction, approche d'évaluation et paramètres généraux

Mission et étendue de nos travaux

Mission et étendue de nos travaux

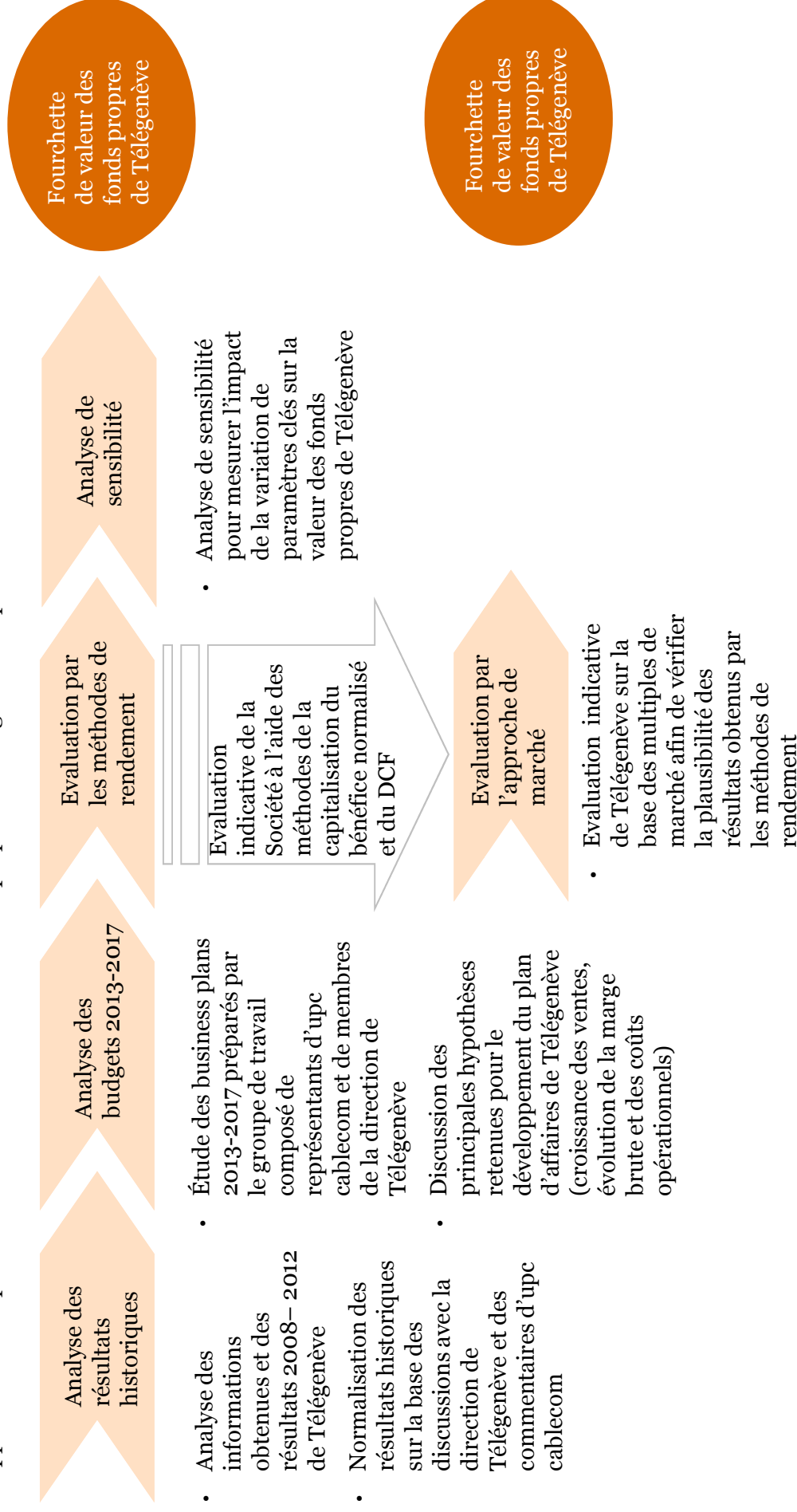
- O22 Télégenève SA (ci-après "Télégenève" ou "la Société") est une société qui diffuse, sous la marque Naxoo, la télévision par câble dans les cantons de Genève et du Valais.
- PricewaterhouseCoopers SA ("PwC") a été chargé d'élaborer une évaluation indicative indépendante de Télégenève au 31 décembre 2012 selon les méthodes d'évaluation généralement acceptées dans la théorie et la pratique professionnelle.
- Cette présentation synthétise les résultats de notre analyse finale sur la valeur de Télégenève.

Bases d'appréciation

- Nos réflexions sur la valeur de Télégenève ont été principalement fondées sur les informations suivantes:
 - états financiers audités de Télégenève pour les exercices 2008 à 2011;
 - états financiers au 31 décembre 2012;
 - plans d'affaires 2013 – 2017 établis par un groupe de travail composé de membres de la direction de la Société et de représentants d'upc cablecom selon deux scénarios:
 - a) Scénario « base case »: poursuite des activités sans changement majeur (status quo);
 - b) Scénario « triple play »: déploiement de la gamme de produits upc cablecom;
 - discussions avec la direction de la Société;
 - rapports annuels des sociétés sélectionnées dans notre échantillon de sociétés comparables;
 - bases de données financières: Damodaran, Bloomberg, Ibbotson & Associates, Mergermarket, Factiva, etc.
- Les chiffres de Télégenève ont été ajustés dans le cadre de nos analyses afin de retracer les principaux éléments extraordinaires et déterminer le bénéfice normalisé de la Société.
- Les business plans élaborés par le groupe de travail ont fait l'objet de quelques ajustements suite à des erreurs constatées.

Approche d'évaluation

L'approche utilisée pour l'estimation de la valeur des fonds propres de Télégenève est présentée ci-dessous.



Principales hypothèses utilisées pour l'élaboration des business plans

Le tableau ci-dessous résume les principales hypothèses émises lors de l'élaboration des business plans « base case » et « triple play » par upc cablecom et la Direction de Télégenève:

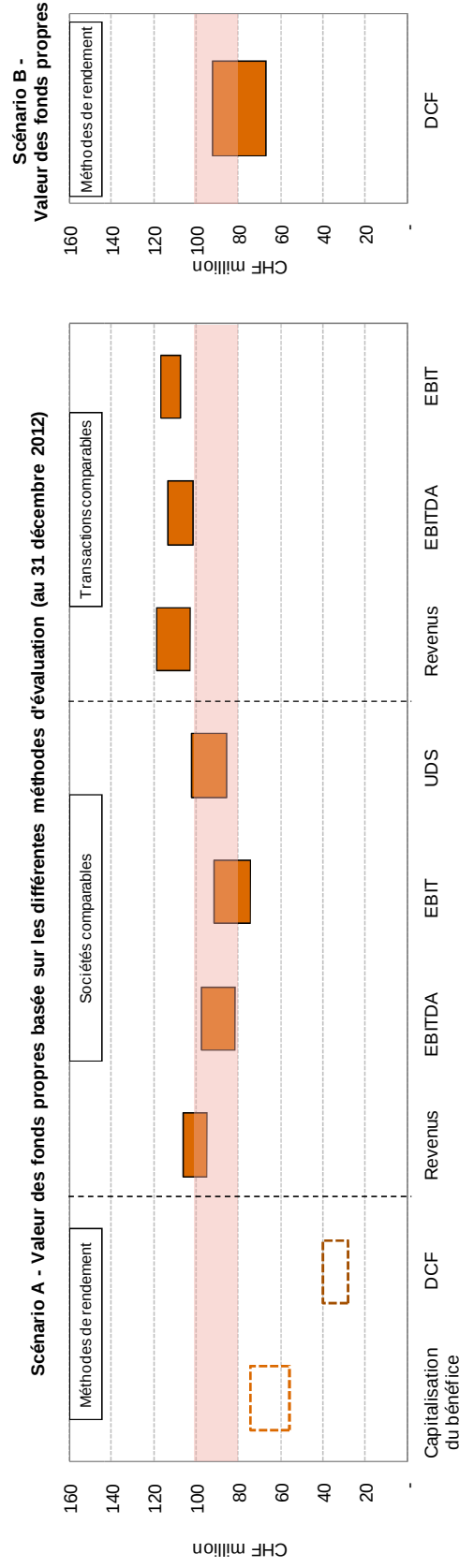
Hypothèses	Scénario A (« base case »)	Scénario B (« triple play »)
Unités de services (RGU)	Hypothèse : les clients bénéficiant actuellement des services numériques de Télégenève résidents dans les communes voisines migreront sur les produits cablecom en à partir du 1er juillet 2013 (clients upc) et du 1er janvier 2014 (clients SEM). Télégenève continuera de diffuser et facturer ces services aux clients domiciliés en Ville de Genève.	Hypothèse: l'ensemble des clients bénéficiant des services numériques de Télégenève migreront sur les produits cablecom au 1er juillet 2013. A partir de cette date, Télégenève ne servira plus les clients des communes voisines (SEM et upc) et percevra des rétributions sur les revenus générés par cablecom sur les clients DTV qui résident en Ville de Genève.
Revenus	Les projections de revenus ont été établies individuellement pour chaque catégorie de revenu sur la base des unités de services (RGU) estimées, multipliées par le revenu moyen par utilisateur (ARPU) observé en 2011 et 2012 ou auprès d'upc cablecom (selon les catégories de revenu). Les unités de services ont été estimées compte tenu de l'acquisition et de l'érosion attendue de la clientèle.	
Revenu Share	Le business plan prévoit une rémunération de Télégenève de 40% et 10.5% respectivement sur les revenus générés par Internet et par la téléphonie. Les investissements futurs sont supportés par upc cablecom.	Le business plan prévoit une rétribution de 40% et 10.5% respectivement sur les revenus générés par cablecom sur Internet et la téléphonie. Pour la télévision numérique, le business plan table sur une diminution du « revenu share » de 38% en 2012 à 30% en 2016. Les investissements (modems, décodeurs, etc.) sont supportés par Télégenève pour sa clientèle.
Masse salariale	Le business plan prévoit une diminution de la masse salariale de kCHF 927 correspondant à une réduction de 11 employés à plein temps.	

Section 2

Aperçu des résultats

Analyse comparative des scénarios

- L'approche de marché pour le scénario « base case » donne une fourchette de valeurs des fonds propres comprise entre CHF 90m et CHF 110m. Cette fourchette de valeurs reflète la valeur de Télégénève sur la base de sa structure et de sa performance attendue, du fait de l'application des valeurs retraitées tenant compte de la mise en place du projet Etoile.
- La valeur dérivée au moyen de la méthode de la capitalisation du bénéfice normalisé est comprise entre CHF 55m et CHF 75m et reflète l'effet attendu de l'implémentation du projet Etoile prévue pour juillet 2013.
- La valeur obtenue avec la méthode du DCF est sensiblement inférieure dans le cas du scénario « base case » (CHF 30m – 40m). Cette différence est liée aux projections pessimistes quant à l'avenir de la Société et part du principe que la société ne développe pas une offre triple play malgré des investissements dans ce sens.
- Dans le cas du scénario « triple play », la fourchette de valeurs des fonds propres obtenue par la méthode du DCF est comprise entre CHF 65m et CHF 95m. Cette approche est celle de référence pour l'estimation de la valeur des fonds propres de la Société, car elle incorpore les perspectives de développement de Télégénève.
- Sur la base des résultats obtenus et en lumière de ces considérations, nous estimons la valeur indicative des fonds propres de Télégénève au 31 décembre 2012 dans une fourchette de valeurs comprise entre **CHF 80m et CHF 100m**.



Observations

- Les résultats obtenus pour la méthode du DCF sont basés sur les plans d'affaires élaborés par upc cablecom et la direction de Télégenève et sont fortement dépendants des hypothèses sous-jacentes.
- Le prix obtenu dans le cadre d'une transaction est le résultat d'un accord entre les parties et peut de ce fait être inférieur ou supérieur à l'estimation de la valeur.
- Les résultats obtenus par l'approche de la capitalisation du bénéfice normalisé et la méthode du DCF selon le scénario « base case » ne sont pas représentatifs de la valeur de la Société, car l'environnement dans lequel évolue la Société n'est pas stable et les bénéfices réalisés par le passé ne seront probablement pas récurrents en cas de poursuite des activités sans changement majeur du modèle d'affaires.
- Néanmoins, les ajustements effectués sur les résultats antérieurs permettent d'obtenir un bénéfice normalisé reflétant raisonnablement le futur de la Société et permettent de présenter une valeur défendable théoriquement.
- La méthode du DCF selon le scénario « base case » semble également peu pertinente car elle part de l'hypothèse que la Société n'entreprendra aucune démarche pour développer ses activités.
- Dans le cadre d'une transaction, il est envisageable que des synergies de coûts soit réalisées. L'approche retenue dans le cadre du mandat se base exclusivement sur la valeur de la Société en propre, sans prise en compte de la valeur de ces synergies potentielles.

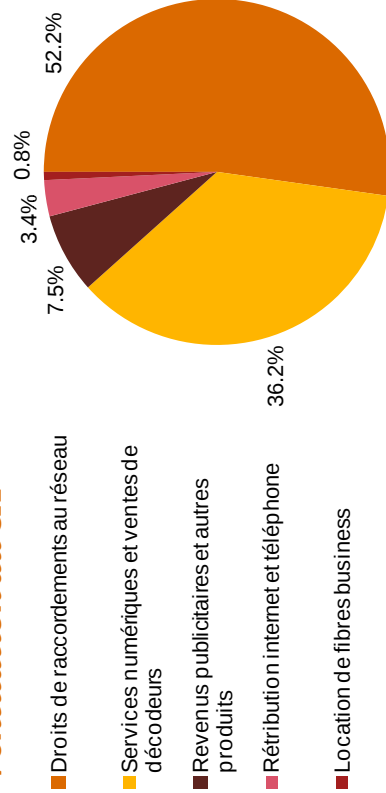
Annexe 1

Données clés de 022 Télégenève

Aperçu des données clés de la Société

<i>Sources de revenus</i>	<i>FY 2012 (mCHF)</i>
Droits de raccordements	20.2
Services numériques et ventes de décodeurs	14.0
Revenus publicitaires et autres produits	2.9
Rétribution internet et téléphonie	1.3
Location de fibres business	0.3
Total	38.7

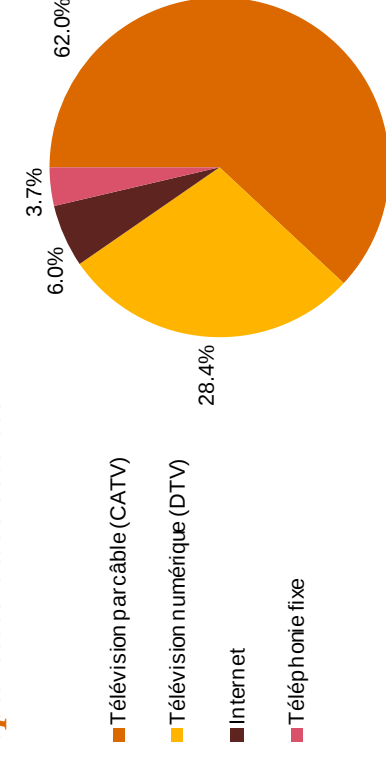
Ventilation du CA



<i>Unités de services (RGU¹)</i>	<i>31.12.2012</i>
Vidéo	96'823
→ Télévision par câble (CATV)	66'379
→ Télévision numérique (DTV)	30'444
Internet	6'378
Téléphonie	3'925
Total	107'126¹

¹RGU = revenue generating units

Répartition des clients



¹Le nombre d'UDS utilisé pour la dérivation de la valeur des fonds propres de 81'778 correspond aux UDS CATV et DTV sous l'emprise de la Société exclusivement.

Considérations de valeur sur 022 Télégenève SA • Extrait

PwC

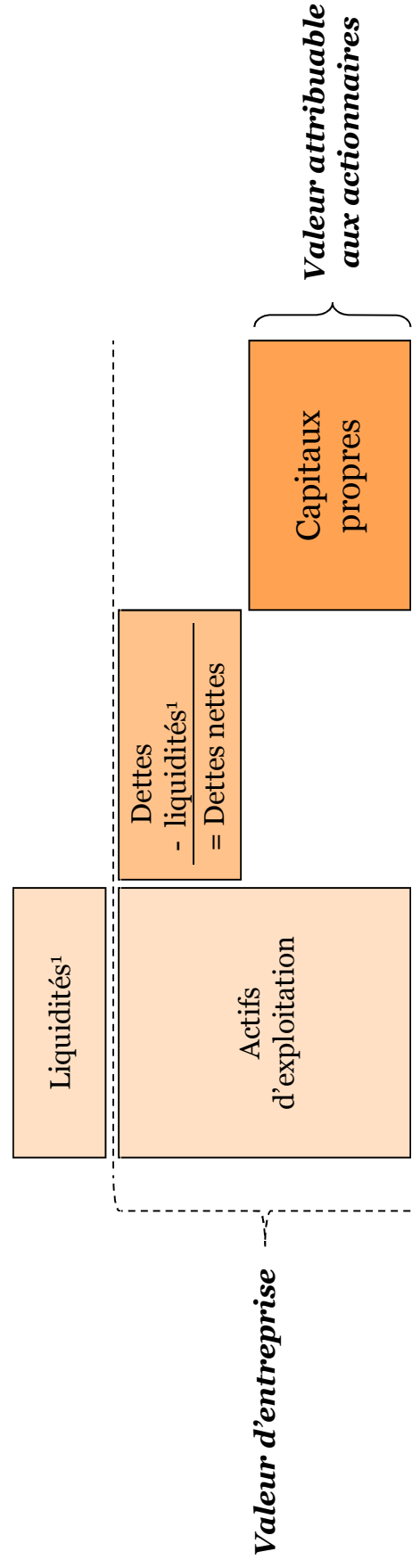
28 mars 2013

9

Annexe 2

Réflexion sur les composantes de la valeur et leur signification

Quelle valeur déterminer ?



- La valeur d'entreprise représente la valeur pour l'intégralité des bailleurs de fonds.
- La valeur des fonds propres représente la valeur actionnariale, déduction faite des dettes nettes.
- Les dettes nettes représentent les dettes diminuées des liquidités excédentaires (hors exploitation), correspondant à la dette restante après la liquidation des liquidités qui ne sont pas nécessaires au fonctionnement des opérations de la Société.
- Étant donné la particularité de Télégénève (aucune dette au bilan au 31 décembre 2012), la valeur des capitaux propres équivaut à la valeur de l'entreprise (à laquelle il faut néanmoins ajouter les liquidités et autres actifs non-opérationnels).

Valeur d'entreprise = capitaux propres + (dettes – liquidités¹)

Capitaux propres = valeur d'entreprise – (dettes – liquidités¹)

→ = 0

Capitaux propres = valeur d'entreprise + liquidités¹

¹Hors exploitation (non-opérationnelles)

Distinction entre la valeur et le prix

La valeur

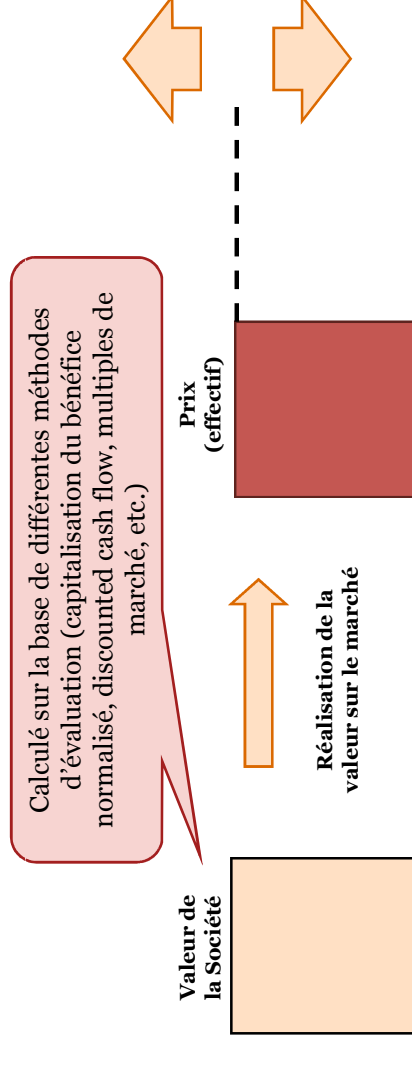
- L'évaluation de Télégenève est fondée sur la valeur de marché de la Société. Celle-ci est définie comme étant le prix auquel on pourrait raisonnablement s'attendre à vendre les titres de la Société, dans le cadre d'une transaction librement négociée, sans impératifs de délais, à des conditions normales de marché.
- L'évaluation donne une fourchette de valeurs indiquant la valeur "théorique" de la Société compte tenu de différentes variables, telles que:
 - L'environnement économique
 - Le coût du capital de la Société
 - La valorisation des sociétés comparables évoluant dans le même secteur (échanges boursiers et transactions M&A)

Le prix

- Le prix obtenu dans le cadre d'une transaction pourrait être inférieur ou supérieur à notre estimation de la valeur, ce prix étant le résultat d'un accord entre les parties, déterminées à l'achat ou à la vente. Les considérations purement subjectives des parties ne peuvent être intégrées à l'évaluation que de manière restreinte, mais entrent en ligne de compte au moment de la négociation du prix.
- Le prix payé lors d'une transaction est le résultat de négociations. Les négociations sont sujettes au rapport de force entre les parties et sont influencées par la dynamique du processus de vente. Le prix est impacté par des facteurs tels que: la relation entre les parties, la tension concurrentielle, la flexibilité du processus, le support dans les négociations par des professionnels expérimentés, la mise en avant des potentiels de synergie entre les deux sociétés.

La **valeur** (résultat d'une analyse) $\neq$

le **prix** (résultat d'un processus)



- Conjoncture et situation des marchés financiers
- Rationnel stratégique des parties
- Approche d'évaluation utilisée par les parties
- Nombre d'acquéreurs potentiels intéressés à la transaction
- Type de négociation (processus exclusif vs. enchères)
- Présence et importance de synergies
- Pouvoir de négociation des parties
- Alternatives à la transaction disponibles
- (...)

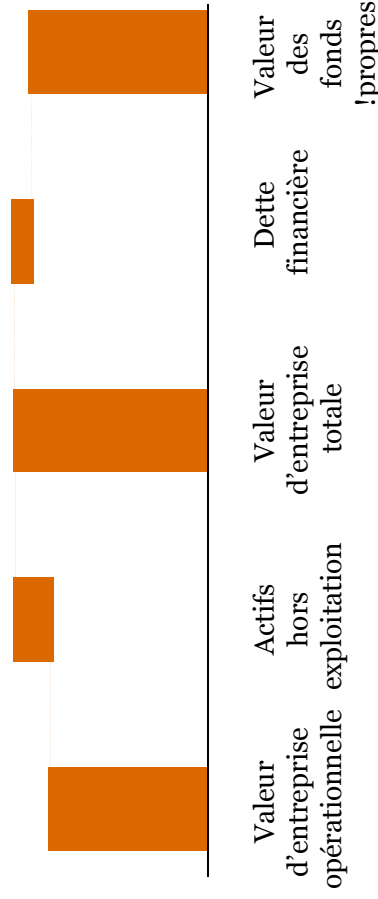
Annexe 3

Approche d'évaluation et paramètres généraux

Approche d'évaluation

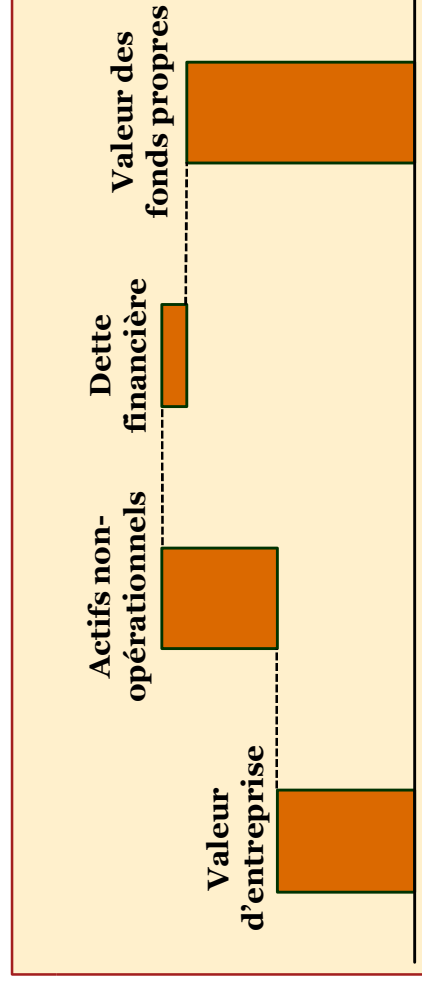
- Cette section présente l'approche d'évaluation que nous avons retenue pour Télégenève.
- Notre évaluation se base sur la comparaison des résultats obtenus selon trois méthodes distinctes (capitalisation du bénéfice normalisé, valeur actuelle des flux de trésorerie libres avant intérêt et multiples de marché). Elle comporte les étapes suivantes:
 1. Estimation de la valeur d'entreprise de Télégenève sur la base des méthodes de la valeur actuelle des flux de trésorerie libres avant intérêt (i.e. discounted cash flows – DCF), de la capitalisation du bénéfice normalisé et de l'approche de marché;
 2. Identification et estimation de la valeur des actifs hors exploitation de Télégenève;
 3. Détermination de la valeur d'entreprise totale de Télégenève sur la base de sa valeur opérationnelle et de la valeur des actifs hors exploitation qu'elle détient;
 4. Calcul la valeur des fonds propres de la Société par la soustraction du montant des dettes financières à la valeur d'entreprise estimée;
 5. Analyses de sensibilités afin de mesurer l'impact de la variation de paramètres clés sur la valeur de la Société.
- La méthode du DCF est la méthode de référence en matière d'évaluation d'entreprises. Elle présente l'avantage de considérer le futur de l'entreprise, mais nécessite l'établissement de projections financières et d'un plan d'affaires détaillé pouvant comprendre certains éléments subjectifs (par exemple: hypothèses de croissance, rentabilité, synergie, etc.).

- La capitalisation du bénéfice normalisé est une méthode très utilisée pour l'évaluation de sociétés. Cette méthode a l'avantage de prendre en considération les paramètres du marché au travers du taux de capitalisation tout en reposant sur les données financières de la Société. Néanmoins, l'incertitude quant à l'avenir de la Société et les modifications potentielles vis-à-vis du modèle d'affaires réduisent la pertinence de cette méthode.
- Les méthodes de marché englobent la méthode des multiples de sociétés cotées comparables et la méthode des multiples de transactions comparables. Ces méthodes sont généralement utilisées pour valider les fourchettes de valeurs obtenues avec les méthodes DCF et de la capitalisation du bénéfice normalisé.
- Les principes généraux de ces trois méthodes d'évaluation sont présentés en annexe 4.
- Notre évaluation se résume en une fourchette de valeurs qui tient compte des fourchettes obtenues grâce aux trois méthodes.



Impact des actifs non-opérationnels

- Les actifs non-opérationnels n'ont pas d'influence sur l'activité de l'entreprise, ce qui signifie qu'ils peuvent être cédés à tout moment sans conséquences sur l'exploitation.
- Les méthodes d'évaluation communément utilisées (capitalisation du bénéfice normalisé, valeur actuelle des flux de trésorerie libres avant intérêt et multiples de marché), permettent d'estimer une valeur d'entreprise opérationnelle, à laquelle il faut ajouter la valeur des actifs non-opérationnels afin d'arriver à une valeur d'entreprise "totale".
- Les actifs non-opérationnels peuvent inclure:
 - **Liquidités excédentaires et non nécessaires à l'exploitation**
 - Investissements/placements (ex. titres) non nécessaires à l'exploitation
 - Actifs immobiliers non utilisés pour les buts de l'exploitation
 - Pertes reportées déductibles fiscalement
 - Réserve de cotisation LPP de l'employeur
 - Participations non consolidées (à évaluer au cas par cas)



Paramètres généraux

Paramètre	Hypothèse	Commentaire
Date d'évaluation	31 décembre 2012	Hypothèse d'évaluation. Aucun dividende n'a été considéré pour l'année 2012.
Objet de l'évaluation	022 Télégenève SA	L'objet de cette évaluation est une participation à 100% dans les fonds propres de Télégenève.
Modèle d'affaires	Continuité d'exploitation	L'évaluation est réalisée selon le principe de la continuité d'exploitation, considérant deux scénarios (cf. ci-dessous).
Scénario A Scénario B	« Base Case » « Triple play »	La méthode des flux actualisés est fondée sur les business plans établis par le groupe de travail composé de membres de la direction de Télégenève et de représentants d'upc cablecom. Ceux-ci ont été établis sur la base de deux scénarios distincts quant au futur modèle d'affaires de la Société: a) Scénario «base case »: maintien du modèle d'affaires actuel de la Société; b) Scénario « triple play »: prise en compte de l'effet du déploiement de l'offre triple play.
Bases d'évaluation	Comptes normalisés 2008-2012 Projections 2013-2017	Les considérations de valeur sur Télégenève sont basées sur les comptes historiques normalisés ainsi que sur les business plans 2013 à 2017 établis par le groupe de travail.
Taux d'imposition	24.2%	Taux d'imposition effectif de la Société à partir de l'année 2013, reflétant le taux ordinaire applicable dans le canton de Genève.
Croissance à long terme	Scénario A: -1.0% Scénario B: + 1.0%	Hypothèse basée sur les prévisions pour le marché de la télévision par câble (Source: PwC – Swiss Entertainment and Media Outlook 2012 – 2016).
Décote d'illiquidité / incertitudes sur le futur modèle d'affaires	10%	Hypothèse basée sur le taux d'inflation à long terme en Suisse (source: FMI). Une décote a été appliquée aux multiples de marché et de transactions pour refléter la petite taille, la liquidité réduite et la faible diversification de la Société par rapport aux sociétés comparables sélectionnées ainsi que les incertitudes relatives au développement de la Société.

Coût du capital

Composant	Hypothèse	Commentaire
Taux d'intérêt hors risque	1.0%	Rendement des obligations suisse à 20 ans au 31 décembre 2012 (source: Bloomberg).
Prime de risque de marché	5.0%	Prime de risque de marché dans les économies développées, estimée sur la base de l'écart entre le rendement moyen du marché des actions et celui des obligations suisses depuis 1926 (sources: études Pictet et PwC).
Unlevered beta	0.66	Beta médian des sociétés cotées comparables (source: Bloomberg)
Prime pour petite capitalisation	3.7%	Sur la base de la classe de taille de la Société. La prime pour petite capitalisation reflète les attentes de risques et de rendements supplémentaires du marché pour un investissement dans une entreprise petite ou moyenne, dues par exemple à la dépendance de la société à ses dirigeants ou employés clés, une liquidité réduite des actions de la société ou à un manque de couverture par le marché. Source: Ibbotson/Morningstar.
Taux d'imposition	24.2%	Taux effectif de la Société (voir page précédente).
Dette nette / Fonds propres	19%	Sur la base de la structure financière du premier quartile des sociétés comparables cotées (source: Bloomberg). La médiane n'a pas été retenue car l'EBITDA étant attendu à la baisse, la capacité de la Société à s'endetter n'est pas aussi élevée que celle des sociétés comparables cotées retenues.
Coût de la dette	4.0%	Coût de la dette estimé par PwC en se basant sur son expérience sur le marché des capitaux suisse et en tenant compte des perspectives futures de la Société.

WACC 7.7% Sur la base des hypothèses décrites ci-dessus.

Paramètres clés du business plan (cas « Triple Play »)

Inputs clés	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Historique		Prévision	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision	2013 - 2017
ARPU (CHF)							
ARPU - Connexion au réseau (CATV)	20.4	20.4	20.4	20.4	20.4	20.4	20.4
ARPU - Abonnements chaînes et bouquets (DTV)	30.4	29.0	28.7	28.6	28.6	28.6	29.1
ARPU moyen pondéré en fonction des RGU	23.1	23.1	22.9	23.2	23.5	23.8	23.3
Croissance annuelle	n.a.	0.0%	-0.8%	1.0%	1.3%	1.3%	0.5%
ARPU upc cablecom - Internet	39.7	40.3	40.5	41.1	40.9	40.7	40.7
ARPU upc cablecom - Téléphonie	32.8	29.9	28.4	27.4	26.4	25.4	27.5
ARPU upc cablecom - DTV	17.3	18.6	19.6	20.5	21.1	21.7	20.3
RGU (unités)							
RGU - CATV	81'778	80'258	78'653	76'765	74'923	73'125	76'745
RGU - DTV (Ville de Genève et communes voisines)	30'444	31'291	34'560	41'616	48'210	54'227	41'981
RGU - DTV (Ville de Genève)	15'399	16'539	18'341	22'216	25'881	29'366	22'471
RGU - DTV SEM	7'117	6'308	6'725	7'819	9'275	10'653	8'156
RGU - DTV UPC	8'170	8'590	8'760	9'990	11'585	12'937	10'372
Total RGU vidéo	96'823	80'258	78'653	76'765	74'923	73'125	76'745
Total RGU - Internet (TG)	6'378	7'399	8'715	10'990	13'065	14'940	11'022
Total RGU - Téléphonie (TG)	3'925	4'327	5'388	7'208	8'868	10'368	7'232
Total RGU	107'126	91'984	92'756	94'963	96'856	98'433	94'988
Croissance annuelle	n.a.	-14.1%	0.8%	2.4%	2.0%	1.6%	-1.5%
Revenue Share (%)							
Revenue Share Internet	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
Revenue Share téléphonie	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%
Revenue Share DTV	0.0%	38.0%	36.0%	34.0%	32.0%	30.0%	34.0%
Revenue Share pondéré en fonction des RGU	10.8%	34.3%	33.0%	31.5%	30.3%	29.1%	31.5%
Croissance annuelle	n.a.	218.1%	-3.9%	-4.1%	-4.1%	-3.9%	40.4%
Rétribution Internet	15.9	16.1	16.2	16.4	16.4	16.3	40.7
Rétribution téléphonie	3.4	3.1	3.0	2.9	2.8	2.7	27.5
Rétribution DTV	0.0	7.1	7.0	7.0	6.7	6.5	20.3
Rétribution moyenne pondérée en fonction des RGU	4.2	8.8	8.8	8.8	8.6	8.5	8.7
Croissance annuelle	n.a.	110.5%	0.6%	-0.1%	-2.0%	-2.2%	21.4%
Inputs liés au transfert (mois)							
Nombre de mois - DTV (TG)	12	6	0	0	0	0	n.m.
Inputs liés coûts							
Coût des chaînes analogiques	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	n.m.
Coût des chaînes numériques - rétrib. Rés. Genevois	n.a.	4.5	4.4	4.3	4.3	4.3	n.m.
Charges de personnels - salaires (croissance annuelle)		0%	0%	0%	0%	0%	n.m.
Charges sociales en % du salaire brut		22%	22%	22%	22%	22%	n.m.
Capex (kCHF)							
Décodeurs		992	1'388	2'038	2'158	2'192	1'754
Réseau		20'59	20'59	20'59	20'59	20'59	20'59
Tête de réseau		235	235	235	235	235	235
IT		83	83	83	83	83	83
SI		150	150	150	150	150	150
Autres Immobilisations		90	90	90	90	90	90
Investissements liés à la migration		4'499	-	-	-	-	900
Total		8'108	4'005	4'655	4'775	4'809	5'270

Certaines variables n'ont pas été modélisées, n'ayant pas d'impact sur les projections ultérieures à 2013 (influence non-significative sur l'évaluation des fonds propres de la société).

Considérations de valeur sur 022 Télégenève SA • Extrait

Considérations quant aux multiples boursiers/transactions

- Les sociétés comparables cotées et transactions retenues pour l'établissement des multiples peuvent présenter des dissimilitudes avec 022 Télégenève, eu égard notamment à leur taille ou à l'environnement dans lequel elles évoluent.
- Les échantillons sélectionnés sont suffisamment larges afin d'être représentatifs et de neutraliser l'effet de valeurs extrêmes. De plus, la médiane est favorisée par rapport à la moyenne, cette dernière étant plus sensible aux valeurs extrêmes.
- Plusieurs facteurs différencient 022 Télégenève des sociétés retenues dans nos échantillons de sociétés et transactions comparables. Ces facteurs peuvent être regroupés selon leur incidence favorable ou défavorable sur les multiples sélectionnés.
- Sans avoir quantifié ces facteurs, nous pensons que leur prise en compte ne modifierait pas sensiblement nos conclusions.

Éléments défavorables

- Perspectives de croissance limitée dans le canton de Genève
- Environnement compétitif intense
- Taille de la Société significativement inférieure aux sociétés comparables cotées
- Risque potentiel supplémentaire lié à une éventuelle renégociation des contrats entre les régions et la Société
- Risque d'exécution lors du déploiement de la gamme de produits triple play

Éléments favorables

- Environnement macroéconomique stable (environnement légal, politique, économique social, etc.)
- Forte loyauté aux opérateurs historiques sur le marché suisse
- Coût d'acquisition des clients numériques en hausse depuis plusieurs années
- Clientèle internationale au bénéfice d'un pouvoir d'achat élevé et désireuse de recevoir une offre culturelle/linguistique sur mesure

Annexe 4

Méthodes d'évaluation

Méthode de la capitalisation du bénéfice normalisé

- La méthode de capitalisation du bénéfice normalisé met en évidence la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice de façon durable dans le futur. Deux éléments sont essentiels pour le calcul de cette valeur de rendement:

- La détermination d'un bénéfice normalisé. Pour ce faire, on se base en règle générale sur les exercices passés de la société, sur le budget de l'année en cours et sur la planification de l'entreprise à moyen terme. On cherche à déterminer le bénéfice économique de l'entreprise, à savoir le bénéfice opérationnel après impôts, en corrigeant toutes les recettes et dépenses à caractère exceptionnel (p. ex. résultat de la vente de certains actifs, frais non récurrents, etc.).

- La détermination d'un taux de capitalisation par lequel le bénéfice normalisé pour une année est converti en valeur. Le taux qui s'applique pour la capitalisation du bénéfice normalisé correspond au coût moyen pondéré du capital (Weighted Average Cost of Capital ou «WACC») moins la croissance à l'infini (qui tient compte de la croissance attendue du marché à long terme et de l'inflation). Le WACC prend en considération les facteurs de risque internes et externes à l'entreprise, ainsi que la valeur de l'argent dans le temps. Il est calculé comme suit:

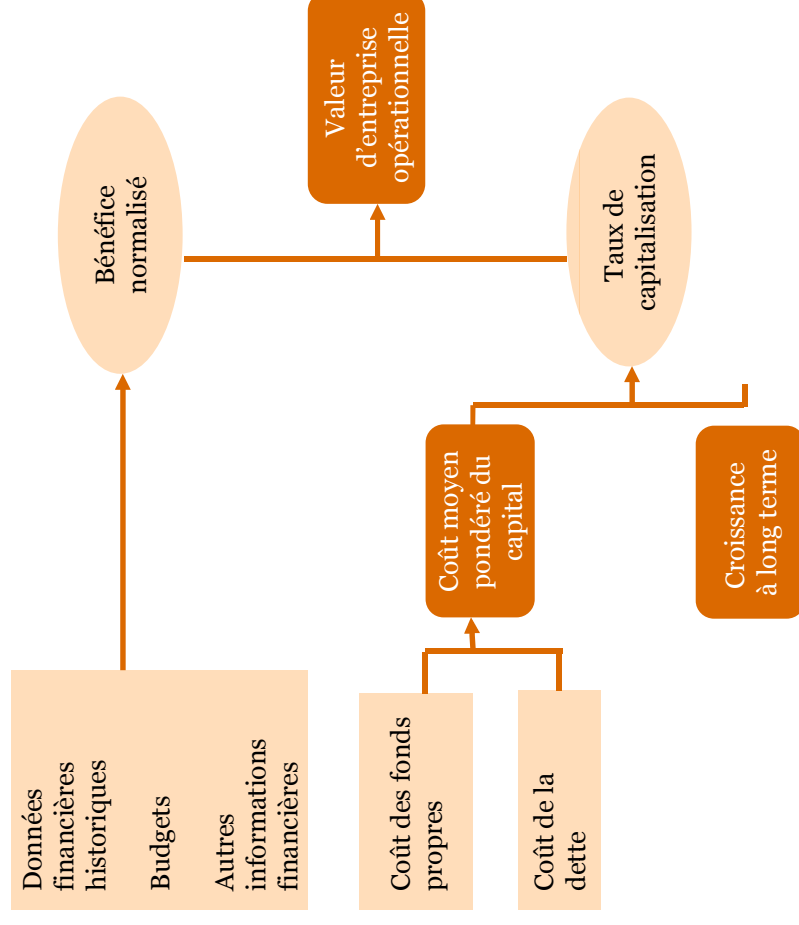
$$WACC = (K_d \times D + K_e \times E) / (D + E), \text{ où}$$

K_d = coût des capitaux étrangers empruntés après impôts

K_e = coût du capital propre

D = capitaux étrangers empruntés

E = capitaux propres



Méthode du Discounted Cash Flow

- Cette méthode consiste à déterminer la valeur d'une entreprise sur la base des flux monétaires que cette dernière prévoit de générer dans le futur.
- La méthode DCF comprend quatre étapes:

1. La détermination des flux de trésorerie disponibles (« free cash flow ») futurs sur la base de projections financières et pour une période initiale de projection discrète, selon la formule suivante:

Résultat avant intérêts et impôts (« EBIT »)

- charges d'impôts théoriques sur EBIT

+ revenus / - charges non monétaires

+ baisse / - augmentation du besoin de fonds de roulement net

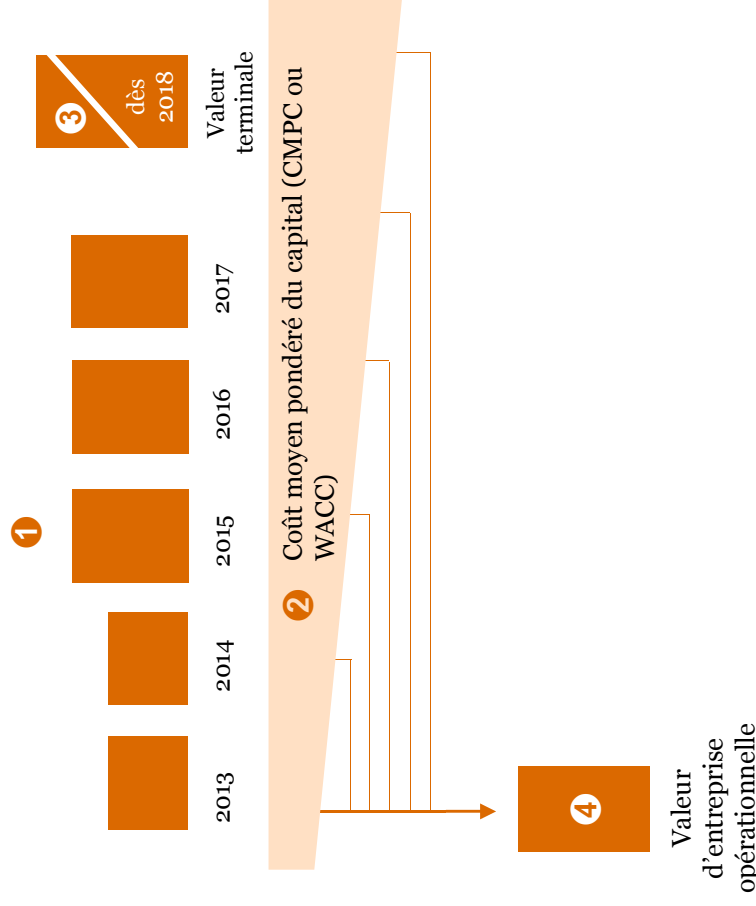
- investissements / + désinvestissements

= free cash flow.

2. L'estimation d'une valeur résiduelle à la fin de la période de projection discrète. Cette valeur assume une rente perpétuelle et s'obtient en capitalisant le flux de trésorerie disponible de l'année suivant la période de projection discrète au coût moyen pondéré du capital (Weighted Average Cost of Capital ou « WACC ») réduit du taux de croissance à l'infini.

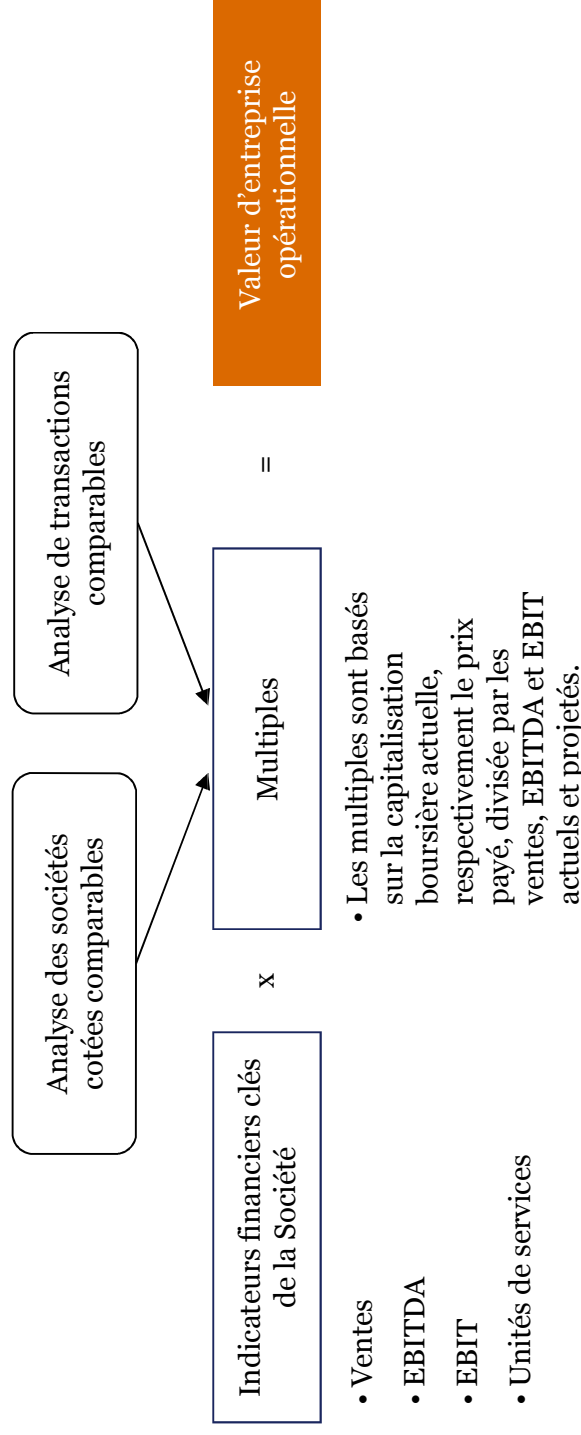
3. L'actualisation des flux monétaires et de la valeur résiduelle au taux du WACC.

4. Le calcul d'une valeur d'entreprise par addition des valeurs actualisées des flux monétaires pour la période initiale définie et de la valeur résiduelle.



Approche de marché

- Une approche de marché consiste à estimer la valeur d'une entreprise en la comparant aux valeurs de sociétés cotées qui évoluent dans le même secteur d'activité. Cette approche consiste en la détermination de ratios clés (« multiples »), qui sont calculés à l'aide de la valeur de marché et d'indicateurs financiers liés à des sociétés cotées comparables (p. ex. multiple des ventes « sales multiples », multiple des bénéfices opérationnels « EBITDA multiples ») puis multipliés par les indicateurs financiers correspondants de la société à évaluer.
- L'approche de marché se base sur les valeurs d'échange réalisées lors de transactions récemment conclues pour des sociétés cotées en bourse ou privées, évoluant dans des secteurs comparables. Dans cette variante, la valeur d'entreprise est déterminée à partir des prix payés, qui souvent incluent une prime stratégique ou reflètent la dynamique concurrentielle du processus de vente.
- La difficulté d'application de l'approche de marché réside dans le choix de sociétés dont l'activité, la taille, les marchés sont suffisamment proches de ceux de l'entreprise évaluée. Cette difficulté se rencontre particulièrement dans les cas où le nombre de sociétés cotées comparables est restreint et où les transactions effectuées ne sont pas transparentes en matière de prix et d'indicateurs financiers. Pour autant qu'on trouve des données comparables suffisantes, il est cependant possible d'obtenir une fourchette de valeurs indicatives à l'intérieur de laquelle devrait se trouver la valeur de marché de la société évaluée.



Annexe 5

Glossaire et abréviations

Glossaire et abréviations

<i>A</i>	Audité	<i>n.a.</i>	Non-applicable, non-disponible
<i>ARPU</i>	Revenu moyen par abonné (Average Revenue Per User)	<i>n.m.</i>	Pas significatif (not meaningful)
<i>B</i>	Budgétisé	<i>p.a.</i>	par an
<i>c</i>	Environ (circa)	<i>P</i>	Projection
<i>CATV</i>	Télévision par câble (Cable TV)	<i>PwC</i>	PricewaterhouseCoopers SA
<i>D</i>	Dette	<i>RGU</i>	Unités de services (Revenue Generating Unit)
<i>DTV</i>	Télévision numérique (Digital TV)	<i>SEM</i>	Société d'économie mixte
<i>DCF</i>	Flux de trésorerie actualisés	<i>Société</i>	022 Télégenève SA
<i>E</i>	Estimation	<i>Télégenève</i>	022 Télégenève SA
<i>EBIT</i>	Profit avant intérêts et impôts	<i>VT</i>	Valeur terminale
<i>EBITDA</i>	Profit avant intérêts, impôts et amortissements	<i>UDS</i>	Unités de services
<i>EBT</i>	Profit avant impôts	<i>UFCF</i>	Flux de trésorerie libres avant intérêts
<i>FCF</i>	Flux de trésorerie libres avant intérêts	<i>WACC</i>	Coût moyen pondéré du capital
<i>g</i>	Taux de croissance à long terme		
<i>IPTV</i>	Internet Protocol TV		
<i>j</i>	jours		
<i>k</i>	milliers de		
<i>m</i>	millions de		
<i>NOPLAT</i>	Résultat opérationnel après impôts		

Annexe 6

Limites du mandat

Limites du mandat

- Cette présentation constitue un extrait de notre rapport confidentiel "Considérations de valeur sur 022 Télégenève SA" émis le 28 mars 2013 ("le Rapport"). L'évaluation indicative ci-jointe a été préparée dans le cadre décrit dans cette présentation et ne doit pas être utilisée pour d'autres buts que ceux mentionnés. Nous n'acceptons aucune responsabilité quant à sa diffusion auprès de tiers ainsi que pour toute utilisation qui pourrait en être faite dans un contexte autre que celui décrit dans cette présentation.
- Les informations figurant dans cette présentation et le Rapport reflètent la situation et le jugement de PwC à la date d'évaluation et peuvent être sujettes à des variations dans le temps.
- L'étendue de nos travaux comprend une analyse des informations mises à disposition par Télégenève et des informations publiques disponibles. Cette analyse ne constitue cependant ni une révision au sens du Code des Obligations ni une « due diligence » de Télégenève. Nous n'avons pas vérifié la véracité ou le bien-fondé des informations publiques et avons considéré que les informations disponibles concernant Télégenève sont complètes et exactes. Nous n'assumons aucune responsabilité quant à l'exactitude des plans d'affaires établis par le groupe de travail composé de représentants d'upc cablecom et de membres de la direction de Télégenève.
- Nos réflexions sur la valeur de Télégenève ont été effectuées sur la base des données historiques et d'éléments de prévisions raisonnablement réalisables et ne tiennent donc pas compte d'éventuels événements externes extraordinaires ou inattendus.
- De par sa nature, le travail d'évaluation ne peut être considéré comme une science exacte et, dans bien des cas, les conclusions sont nécessairement subjectives et dépendantes de l'exercice d'un jugement individuel. Il n'existe donc pas de valeur unique et le résultat de notre analyse repose par conséquent sur une fourchette de valeurs indicatives.

syndicom · Rue Pichard 7 · CH-1003 Lausanne

Conseil municipal de la Ville de Genève
Par sa présidente Mme Alexandra Rys
Rue de la Croix-Rouge 4
1204 Genève

Lausanne, le 27 avril 2012

Vente de 2300 actions de Naxoo Télégenève 022 SA / part majoritaire

Madame la présidente
Mesdames les Conseillères,
Messieurs les Conseillers,

Nous avons appris l'intention du Conseil administratif de vendre les 2300 actions que la Ville de Genève détient chez Naxoo 022 Télégenève SA.

Ce sujet sera à l'ordre du jour de la séance du Conseil municipal du 08 mai 2012. Nous regrettons que le personnel de Naxoo 022 Télégenève SA et notre syndicat aient été avertis d'une telle décision par la presse, ce qui est un manque de respect grave envers les employé-e-s et le partenariat social.

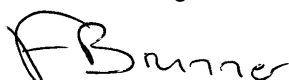
Syndicom est signataire d'une convention collective de travail avec Naxoo 022 Télégenève SA, c'est pourquoi nous tenons à vous faire part de notre position.

Si cet arrêté venait à être accepté par le Conseil municipal, il nous est égal de savoir qui obtiendra la participation majoritaire; nous ne prenons pas position à ce propos. syndicom exige toutefois que le nouvel actionnaire majoritaire garantisse le maintien de tous les emplois sur la place de Genève ainsi que le maintien de la convention collective de travail qu'il a conclu avec Naxoo 022 Télégenève SA.

Nous aimerions que votre Conseil soit attentif à la problématique des emplois sur la Ville de Genève, et impose des conditions formelles aux nouveaux repreneurs. Conditions prévoyant que les emplois soient pérennisés sur la place de Genève et que la convention collective de travail soit maintenue sans concession.

Nous vous remercions pour l'attention que vous porterez à notre prise de position et vous adressons, Madame la présidente, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, nos salutations distinguées.

syndicom
Secrétaire régionale Télécom


Fabienne Brunner

Syndicat des médias et de la communication

Secrétariat régional: Rue Pichard 7 · 1003 Lausanne
Tél. +41 (0)58 817 19 27 · Fax +41 (0)58 817 19 39
lausanne@syndicom.ch · www.syndicom.ch

syndicom · Rue Pichard 7 · CH-1003 Lausanne

Conseil municipal de la Ville de Genève
Par sa présidente Mme Alexandra Rys
Rue de la Croix-Rouge 4
1204 Genève

Lausanne, le 04 mai 2012

Vente de 2300 actions de Naxoo Télégenève 022 SA / part majoritaire

Madame la Présidente,

Il a été porté à notre connaissance que des membres du Conseil municipal interprétaient notre courrier du 27 avril 2012 comme un soutien de syndicom à la vente des actions de Naxoo 022 Télégenève SA. Ce qui est tout à fait erroné.

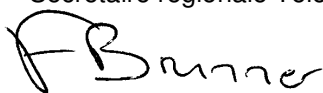
Nous jugeons donc utile de vous préciser notre position à ce sujet et vous demandons de la communiquer aux membres du Conseil par lecture de nos courriers avant débats.

syndicom ne s'est pas prononcé sur la nécessité ou non de vendre les actions de la ville de Genève. Il ne dispose d'aucun élément permettant de juger des conséquences sur l'emploi que ce soit en cas de vente ou en cas de maintien des actions en main de la ville.

Il exige, quel que soit le propriétaire, que la pérennité de l'entreprise et des emplois soit garantie, selon les termes de notre première lettre du 27 avril dernier.

Tout en vous remerciant par avance de votre obligeance, nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, nos salutations distinguées.

syndicom
Secrétaire régionale Télécom



Fabienne Brunner