

---

# ***Fusion esr - Siesa*** ***Rapport de fusion***

**3 octobre 2018**

Confidentiel

Document de travail à l'usage du Conseil général

# Synthèse

## Une stratégie de renforcement

En mars 2016 déjà, l'Energie de Sion-Région SA (ci-après esr) et Sierre-Energie SA (ci-après Siesa) annonçaient leur volonté d'analyser un possible rapprochement. En janvier 2018, les Conseils d'administration annonçaient que, de tous les scénarios étudiés, c'était le plus ambitieux qui était retenu : la fusion.

Bien que notre pays résiste encore à l'ouverture totale du marché de l'électricité – aujourd'hui seuls les grands consommateurs peuvent choisir leur fournisseur – la Suisse et le Valais n'échappent pas aux conséquences de ce changement de paradigme. Les sociétés régionales actives dans ce secteur doivent désormais affronter la concurrence d'acteurs importants comme Romande Energie, BKW ou Groupe E.

Dans ce contexte, s'ajoute la nécessité de relever les défis posés par la Stratégie 2050. Cette dernière implique un bouleversement de la gestion du réseau dû à la décentralisation de la production en petites unités non pilotables (installation photovoltaïque) et une consommation possible sur le site même de la production.

Dès lors, le regroupement de compétences et la mutualisation des ressources sont une nécessité pour qui souhaite renforcer et pérenniser sa position sur le marché. C'est notre objectif. Jouer pleinement notre rôle dans un marché concurrentiel, anticiper la transition énergétique, assurer notre croissance et rentabilité à long terme, consolider la proximité avec nos clients et saisir les opportunités d'innovations et de digitalisation.

Nous souhaitons également servir plus efficacement les 26 communes du Valais central auxquelles nous distribuons de l'énergie en les accompagnant notamment dans les négociations liées au retour de concessions ou en les assistant dans la planification énergétique de leur territoire.

Le projet de fusion entre nos deux sociétés répond à une logique autant politique qu'entrepreneuriale. Elle n'impliquera aucun licenciement et n'aura que peu d'influence sur les prix payés par les consommateurs, les tarifs étant dépendants du marché pour une part et du régulateur fédéral d'autre part.

La fusion de l'esr et de Siesa a pour ambition de **construire un acteur énergétique valaisan de premier plan à même d'anticiper et de faire face aux évolutions d'un environnement concurrentiel, politique et réglementaire complexe, autour d'une vision et de valeurs fortes.**

## De la source à la prise

La nouvelle société a fait le choix d'un positionnement stratégique intégré, **de la source à la prise**. Ce positionnement articule les activités de production, la gestion de l'approvisionnement énergétique, la distribution et la commercialisation, les activités d'installations électriques et de services énergétiques ainsi que les prestations liées au multimédia, à l'eau, au gaz et à la chaleur conformément aux mandats.

Le projet se fonde sur une vision ambitieuse du futur : « **Etre la force créatrice de solutions dans les réseaux et les services pour nos clients, communes et partenaires** ». Nous anticipons, dirigeons et développons notre marché plutôt que de nous adapter à ses évolutions. Cette vision est appuyée sur un **socle de valeurs fortes, communes à nos deux sociétés : proximité, efficacité, responsabilité et innovation.**

## Une performance financière confirmée

Le projet de fusion s'effectue dans un **objectif de consolider et développer la performance financière de nos deux entreprises** tout en confirmant les prestations de services à nos clients actionnaires.

A horizon 2020, un accroissement des produits d'environ 13% est prévu, plus rapide que l'évolution des charges (+12%) pour un excédent total de Fr. 5,3 millions. Les investissements spécifiques à la fusion, ont été anticipés par l'esr et Siesa pour un montant total de Fr. 1,2 millions comprenant notamment les frais juridiques et administratifs de constitution de la nouvelle société, la mise en place d'une nouvelle image de marque, le rapprochement physique de certaines équipes ainsi que la mise en place d'une politique salariale harmonisée.

## **Une gouvernance représentative et équitable**

La gouvernance de la nouvelle société permettra à chaque commune-actionnaire de participer à la conduite stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Le capital-actions est réparti entre les 26 communes actionnaires sur la base d'une valorisation équitable des apports financiers de chaque partie : 67.5% (soit Fr. 60'750'000) pour les actionnaires de l'esr et 32.5% (soit Fr. 29'250'000) pour les actionnaires de Siesa.

Les 9 membres du futur conseil d'administration assurent la représentativité des communes actionnaires de l'esr et de Siesa :

- 3 membres seront présentés par la commune de Sion et 2 membres par la commune de Sierre avec une présidence tournante entre les Villes de Sion et Sierre, d'une durée à définir ;
- 4 membres seront présentés par les régions suivantes :
  - 1 siège tournus entre Anniviers, Hérémece, Saint-Martin, Evolène, Vex, Veysonnaz, Mont-Noble ;
  - 1 siège tournus entre Savièse, Arbaz, Ayent, Conthey, Grimisuat, Vétroz ;
  - 1 siège tournus entre Crans-Montana, Icogne, Lens ;
  - 1 siège tournus entre Chalais, Miège, Salquenen, Chippis, Grône, St-Léonard, Venthône, Veyras.

La répartition des dividendes reste stable ; les dividendes de la future entité seront répartis selon une méthode de répartition mixte, afin d'assurer la neutralité de la fusion sur les mécanismes actuels de répartition des dividendes. La répartition sera basée sur le capital-actions pour les anciens actionnaires de l'esr et sur la consommation kWh pour les anciens actionnaires de Siesa.

## **Une gestion énergétique structurée et optimisée**

Les achats d'énergie électrique se feront sous la forme d'un approvisionnement structuré plutôt que celle d'une fourniture complète déléguée à un prestataire externe. L'internalisation de l'approvisionnement se justifie en regard des volumes, de la gestion du risque et des compétences consolidées de la nouvelle société. Les engagements antérieurs des deux sociétés et des communes seront respectés.

Un premier effort de rapprochement et de simplification a été accompli pour les tarifs 2019 de l'électricité. En 2020, une seule tarification sera pratiquée sur l'ensemble de la zone de desserte de Siesa et de l'esr.

Pour le gaz, les tarifs sont déjà harmonisés via la société SOGAVAL, détenue conjointement par les communes de Sierre et Sion. Les tarifs de l'eau sont déterminés par les communes, selon le principe d'un compte autofinancé. Pour les services 'multimédia', la politique tarifaire, tout comme l'acquisition des signaux, sont conduites par la société Net+, société d'origine valaisanne dont le siège est à Sierre et aujourd'hui détenue par des distributeurs valaisans et romands.

## **Une localisation qui respecte les équilibres géographiques, économiques et politiques**

La future société exercera son activité sur deux sites principaux à l'horizon 2022. Les activités purement administratives seront regroupées à Sion (un tiers des collaborateurs) où sera situé le siège de la société ; les activités administratives en relation avec l'exploitation ainsi que l'ensemble des activités d'exploitation seront regroupées à Sierre (deux-tiers des collaborateurs).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, une **transition intermédiaire** sera mise en place afin de regrouper les activités administratives sur un premier site et le maximum des activités administratives en relation avec l'exploitation sur un second site, en fonction de la disponibilité des locaux existants.

Afin de raccourcir au maximum cette situation intermédiaire, la construction dans les meilleurs délais d'un bâtiment est prévue sur la zone ECOPARC de Daval. A Sion, futur siège de l'entreprise, un nouveau bâtiment regroupant la Direction générale et les activités administratives, sera étudié dans la zone des Ronquoz.

## ***Une structure organisationnelle et salariale stable***

La structure organisationnelle de la nouvelle société sera définie au premier trimestre 2019 sur la base d'une organisation matricielle combinant les fonctions de support (administration, ressources humaines, finances, recherche et développement, projets stratégiques transversaux) et fonctions métiers (énergies, réseaux, commerce et services énergétiques).

La pyramide des âges des deux sociétés permet de garantir le maintien des emplois existants. Une politique salariale harmonisée sera développée dès validation de la fusion, au premier semestre 2019, sur la base du maintien des niveaux salariaux actuels et de conditions de travail attractives. Les représentants du personnel seront évidemment régulièrement consultés dans ce processus.

## ***Des systèmes d'information performants***

Les systèmes d'information constitueront, aux côtés des collaborateurs, la colonne vertébrale de la nouvelle société. Ils sont un élément contributif majeur à sa performance économique et opérationnelle. La future organisation s'appuiera sur un ensemble complet d'outils et de logiciels informatiques, dont une solution de gestion commune, ABACUS, en cours de déploiement aujourd'hui, et IS-E comme la solution de facturation clients et de gestion des compteurs de la nouvelle société.

## ***Une mise en œuvre ambitieuse mais réaliste***

Les 26 communes actionnaires de l'esr et de Siesa seront consultées pour entériner le projet de fusion, entre octobre et décembre 2018, après sa validation par les conseils d'administration des deux sociétés fin septembre 2018.

La fusion juridique des sociétés esr et Siesa s'effectuera par la suite en deux étapes : **constitution d'une nouvelle société anonyme actionnaire des sociétés esr et Siesa** suivie de la fusion des sociétés esr et Siesa et de leur **absorption par la Nouvelle Société Anonyme**.

La mise en œuvre opérationnelle de la fusion débutera dès 2019, à l'exception de travaux préparatoires déjà en cours aujourd'hui dont notamment la mise en place de systèmes d'information communs, et la localisation de la future société. Elle s'articulera autour de 12 chantiers stratégiques et opérationnels encadrés par une structure de gestion de programme.

En parallèle, un plan de communication et de conduite du changement sera développé dès octobre 2018 pour une mise en œuvre dès la fusion adoptée; il s'appuie sur une analyse détaillée des besoins de communication des parties prenantes et des impacts de la fusion sur celles-ci.

# Projet de règlement pour consultation des communes

<b>Règlement municipal</b> <b>pour la fondation d'une nouvelle société régionale d'approvisionnement et de distribution d'énergie électrique</b>
Le Conseil municipal de la commune de [nom] vu : - les art. 6 al. 1 let. m), 17 al. 1 let. a), 17 al. 1 let. g), 17 al. 1 let i), 31 et 115 de la loi sur les communes du 5 février 2004 ; <i>arrête</i>
<b>Art. 1</b> Buts et capital-actions La commune de [nom] et les communes intéressées constituent une société anonyme de droit suisse au sens des art. 620 ss et 762 du Code des Obligations dont le capital-actions est de 90'000'000 francs suisses. Les buts de la société sont les suivants : a) l'approvisionnement et la distribution de l'énergie électrique sur le territoire des communes-actionnaires ; b) la construction et l'entretien des réseaux d'approvisionnement et de distribution ; c) la participation à des sociétés de production et de distribution d'énergie ou à d'autres sociétés actives dans le domaine des services énergétiques ; d) la participation à toutes opérations mobilières, immobilières, financières ou commerciales en rapport direct ou indirect avec ses buts ; e) la gestion de sociétés d'intérêt régional ; f) l'exécution de tâches déléguées par une ou plusieurs communes-actionnaires.
<b>Art. 2</b> Apports La commune de [nom] participe à la souscription du capital-actions de la société par la libération d'apports en nature correspondant à toutes les actions nominatives de la société [L'Energie de Sion-Région SA, esr/Sierre-Energie SA Siesa] dont elle est propriétaire. Les apports en nature sont effectués sur la base d'un contrat passé en la forme authentique et font l'objet d'un rapport vérifié par un réviseur agréé.
<b>Art. 3</b> Fusion Après sa constitution, la société absorbera par voie de fusion les sociétés L'Energie de Sion-Région SA, esr et Sierre-Energie SA Siesa, qui seront dissoutes et radiées du registre du commerce.
<b>Art. 4</b> Détenion du capital-actions La commune de [nom] détient [nombre] d'actions nominatives de la société d'une valeur nominale de CHF 1'000 chacune.

#### Art. 5

##### Règlements et tarifs

La société édicte les règlements concernant l'approvisionnement et la distribution de l'énergie électrique, et les tarifs qui s'y rapportent. Les règlements sont soumis et sont conformes aux dispositions impératives des législations fédérales et cantonales en la matière.

#### Art. 6

##### Rapport de gestion et rapport de révision

Chaque année, le conseil d'administration de la société met à disposition du [Conseil général/Assemblée primaire] de la commune de [nom], par l'intermédiaire de son Conseil municipal, le rapport de gestion et le rapport de révision.

#### Art. 7

##### Exécution

Le Conseil municipal de la commune de [nom] exécute le présent règlement et reçoit tous pouvoirs à cette fin, notamment en vue de la constitution de la société et de la composition de ses organes, ainsi que de l'absorption par voie de fusion des sociétés L'Energie de Sion-Région SA, ESR et Sierre-Energie SA Siesa.

#### Art. 8

##### Convention d'actionnaires

La commune de [nom] peut conclure avec d'autres communes actionnaires de la société une convention d'actionnaires.

#### Art. 9

##### Abrogation/modification

Le règlement municipal du [date] pour la fondation de la société [L'Energie de Sion-Région SA, esr/Sierre-Energie SA Siesa] est abrogé.

Le règlement communal du [date] relatif à l'utilisation du domaine public pour la fourniture d'énergie électrique est modifié uniquement en ce que la désignation de la société [L'Energie de Sion-Région SA, esr/Sierre-Energie SA Siesa] est remplacée par celle de la société.

#### Art. 10

##### Entrée en vigueur

Pour entrer en vigueur, le présent règlement doit être adopté par [le Conseil général/l'Assemblée primaire] de la commune de [nom]. [Il est sujet au référendum facultatif et] doit être soumis à l'approbation du Conseil d'Etat.

Arrêté par le Conseil municipal de la commune de [nom] en séance du [date]

Le Président [prénom et nom]	Le Secrétaire [prénom et nom]
---------------------------------	----------------------------------

Adopté par [le Conseil général/l'Assemblée primaire] de la commune de [nom] le [date]

Approuvé par le Conseil d'Etat du Canton du Valais le [date]

### Question posée aux organes délibérants

**Acceptez-vous d'adopter le règlement municipal pour la fondation d'une nouvelle société régionale d'approvisionnement et de distribution d'énergie électrique ?**

# Sommaire

<b>Synthèse</b> .....	<b>1</b>
Une stratégie de renforcement.....	1
De la source à la prise .....	1
Une performance financière confirmée .....	1
Une gouvernance représentative et équitable .....	2
Une gestion énergétique structurée et optimisée.....	2
Une localisation qui respecte les équilibres géographiques, économiques et politiques.....	2
Une structure organisationnelle et salariale stable.....	3
Des systèmes d'information performants.....	3
Une mise en œuvre ambitieuse mais réaliste .....	3
<b>Projet de règlement pour consultation des communes</b> .....	<b>4</b>
Question posée aux organes délibérants .....	5
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
Construire un acteur énergétique valaisan de premier plan .....	8
Démarche suivie pour la préparation du projet de fusion .....	9
<b>1. esr et Siesa – Présentation</b> .....	<b>12</b>
1.1. Une histoire commune sur laquelle construire le futur.....	12
1.2. Activités – Une complémentarité évidente.....	12
1.3. Un portefeuille client solide.....	13
1.4. Une complémentarité géographique.....	13
1.5. Des organisations permettant une fusion respectueuse des collaborateurs .....	14
1.6. Un actionnariat semblable.....	15
1.7. Des cultures d'entreprise très similaires .....	15
<b>2. Positionnement stratégique de la nouvelle entité</b> .....	<b>16</b>
2.1. Un environnement complexe en pleine mutation .....	16
2.1.1. S'intégrer dans un environnement politique et réglementaire complexe.....	17
2.1.2. Renforcer la capacité à résister à la concurrence.....	17
2.1.3. Maintenir la proximité avec les clients et les fidéliser .....	17
2.1.4. Saisir les opportunités d'innovation et de digitalisation .....	18
2.2. Une chaîne de valeur intégrée.....	18
2.3. Vision, mission et valeurs.....	20
2.3.1. Notre vision .....	20
2.3.2. Notre mission .....	21
2.3.3. Nos valeurs .....	21
<b>3. Plan d'affaires prévisionnel de la nouvelle entité</b> .....	<b>22</b>
3.1. Budget au 1er janvier 2020.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.2. Coûts spécifiques à court terme de la fusion .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>4. Valorisation et répartition du capital-actions</b> .....	<b>23</b>
4.1. Valorisation financière de la nouvelle entité .....	23
4.2. Répartition du capital-actions .....	24
<b>5. Gouvernance de la future entité : composition du conseil d'administration</b> .....	<b>26</b>

<b>6. Impact financier pour les communes actionnaires .....</b>	<b>27</b>
6.1. Répartition des dividendes .....	27
6.2. Autres impacts .....	28
<b>7. Gestion énergétique .....</b>	<b>29</b>
7.1. Gestion de l’approvisionnement en électricité.....	29
7.2. Convergence des tarifs d’électricité.....	30
7.3. Autres fluides .....	31
<b>8. Localisation de la future entité .....</b>	<b>32</b>
8.1. Domiciliation et flux de circulation.....	32
8.1.1. Domiciliation des collaborateurs .....	32
8.1.2. Analyse du flux de circulation à Sierre et à Sion.....	33
8.2. Localisation de la future entité – une répartition des activités sur deux sites.....	34
<b>9. Organisation et ressources humaines .....</b>	<b>36</b>
9.1. Structure organisationnelle de la future société.....	36
9.2. Emploi et considérations salariales .....	37
9.3. Caisse de pension .....	37
<b>10. Systèmes d’information .....</b>	<b>39</b>
10.1. Un portefeuille actuel d’outils complexes dont le rapprochement a commencé .....	39
10.2. Une solution de gestion d’entreprise commune.....	39
<b>11. Validation et mise en œuvre de la fusion .....</b>	<b>40</b>
11.1. Validation de la fusion : processus de consultation juridique des communes et constitution de la nouvelle société .....	40
11.2. Plan de mise en œuvre de la fusion .....	40
11.3. Plan de communication et de conduite du changement .....	43

Document de travail à l'usage du Conseil général

# Introduction

## Construire un acteur énergétique valaisan de premier plan

Face à l'évolution de leur environnement, dynamique mais incertaine, de nombreux énergéticiens suisses questionnent aujourd'hui la performance future de leur modèle d'affaire actuel. La nécessité d'augmenter leur taille critique à travers notamment des regroupements avec d'autres acteurs du secteur apparaît aujourd'hui comme une évidence. C'est dans ce cadre qu'Energie de Sion-Région SA (esr) et Sierre-Energie SA (Siesa), ont annoncé leur projet de fusion avec pour ambition de construire un acteur énergétique valaisan de premier plan et pour objectif d'accompagner activement leurs clients et actionnaires dans la transition énergétique en Suisse. La nouvelle société issue de la fusion présentera :

- **Un poids économique et politique lui permettant de résister à la pression concurrentielle.** La perspective d'ouverture totale du marché de l'électricité couplée à des prix sous pression au niveau européen génère un risque d'érosion durable des marges à moyen terme. La fusion de l'esr et de Siesa permettra de gagner en compétitivité et de mieux répondre aux défis du secteur, tels que la fluctuation de rentabilité de la grande hydraulique et les besoins accrus en financement pour les nouvelles énergies renouvelables ;
- **Une capacité à s'adapter plus rapidement à des marchés en mutation rapide, via la mutualisation des ressources et des compétences.** La recherche par les acteurs du secteur de nouveaux relais de croissance tels que les services énergétiques voit aujourd'hui déjà apparaître en Valais de grands acteurs suisses de l'énergie. Dans le secteur des multimédias, la mise en commun des moyens et des ressources des deux entités doit permettre de faire face à une concurrence forte des grands acteurs de la branche nationaux et internationaux ;
- **Une capacité renforcée à développer de nouveaux modèles d'affaires innovants et à même de mieux tirer profit de la digitalisation et des avancées technologiques.** La convergence des réseaux et les compétences requises génèrent de nouvelles opportunités devant être exploitées, tels que dans les domaines des compteurs intelligents et des communautés d'auto-consommateurs, sous peine de voir s'affaiblir la position centrale d'acteur historique de l'esr et de Siesa ;
- **Un renforcement de l'éventail et de la qualité des services offerts à ses actionnaires et clients.** Le regroupement des fonctions de vente et de support permettra de développer et proposer des offres innovantes. Les évolutions sociales et environnementales montrent un changement des attentes du consommateur vers une qualité de service accrue et de nouvelles prestations. La fusion de l'esr et de Siesa est une opportunité de positionner la nouvelle société sur des services à forte valeur ajoutée, toujours plus proches du client.

A terme, la fusion devra permettre à la future entreprise de **s'affirmer comme un acteur local de premier plan, multi-fluides et multi-services et de :**

- **Pérenniser les emplois existants et développer de nouveaux emplois à forte valeur ajoutée.** La fusion ne se veut pas une menace pour les emplois en Valais mais au contraire, une opportunité pour conserver ces postes dans la région et en créer de nouveaux;
- **Se positionner à la pointe du développement.** La création d'une nouvelle entité forte doit permettre de consolider la position de partenaire de choix en Valais dans le secteur de l'énergie grâce, notamment, à une relation accrue avec les pôles de recherche (HES-SO et EPFL Valais-Wallis).

## Démarche suivie pour la préparation du projet de fusion

Dès mars 2018, l'esr et Siesa ont mis en place plusieurs groupes de travail mixtes afin d'étudier et documenter leur projet de fusion et de le présenter pour validation cet automne par leurs conseils d'administration respectifs et leurs 26 communes actionnaires.

Les groupes de travail ont été établis comme suit :

Groupe de travail	Membres	Objectifs principaux	Fréquence de réunion
<b>Stratégie</b>	Membres de la Direction esr / Siesa PwC	<ul style="list-style-type: none"><li>Analyse de l'environnement</li><li>Positionnement stratégique</li><li>Vision, mission et valeurs</li></ul>	Mensuelle (4 ateliers de travail d'une demi-journée)
<b>Ressources humaines et caisse de pension</b>	Directeurs généraux Directeurs des Ressources Humaines Cabinet Férolles (Conseil en actuariat) Cabinet Klingler (Conseil en Ressources Humaines)	<ul style="list-style-type: none"><li>Analyse comparative des règlements salariaux</li><li>Identification de la future caisse de pension/scénarios</li><li>Benchmark salarial</li></ul>	Hebdomadaire
<b>Finances et Systèmes d'Information</b>	Directeurs Financiers Directeurs Systèmes d'Information Fidag	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan d'affaires consolidé</li><li>Analyse comparative des ERP et mise en place ISE et Abacus</li><li>Analyse comparative des systèmes</li></ul>	Hebdomadaire
<b>Harmonisation tarifaire</b>	Directeurs Généraux Directeur Stratégie & projet esr	<ul style="list-style-type: none"><li>Analyse comparative des tarifs</li><li>Principes d'harmonisation tarifaire</li><li>Convergence tarifaire 2019</li></ul>	Bimensuelle
<b>Gouvernance et Juridique</b>	Directeurs Généraux Secrétaire Générale esr Etude Kellerhals Carrard	<ul style="list-style-type: none"><li>Processus de consultation des communes actionnaires</li><li>Structure juridique de la fusion</li><li>Règlement communal</li></ul>	Bimensuelle
<b>Localisation</b>	Directeurs Généraux Directeur RH esr	<ul style="list-style-type: none"><li>Scénarios de localisation et étude de faisabilité</li></ul>	Bimensuelle
<b>Gestion de projet</b>	Directeurs Généraux Secrétaire Générale esr PwC	<ul style="list-style-type: none"><li>Définition des groupes de travail et suivi de l'avancement</li><li>Communication interne</li><li>Préparation des comités de pilotage</li></ul>	Hebdomadaire

Le périmètre de la fusion se limite à l'Energie de Sion-Région SA et à Sierre-Energie SA. Les sociétés bénéficiant actuellement d'un mandat de l'esr et Siesa ne font pas l'objet de cette fusion. Les contrats de mandat seront repris aux mêmes conditions par la nouvelle société (par exemple esr multimedia sa, Télévision Sierre SA).

---

Un comité de pilotage du projet de fusion s'est réuni mensuellement entre début février et fin septembre 2018 afin de valider et d'amender les orientations proposées par les groupes de travail communs à l'esr et à Siesa, au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Le comité de pilotage est constitué des membres suivants, assistés des directeurs de l'esr et de Siesa :

- **Monsieur Pierre Berthod**, Président du Conseil d'administration de Siesa et Président de la Ville de Sierre ;
- **Monsieur Philippe Varone**, Président du Conseil d'administration de l'esr et Président de la Ville de Sion ;
- **Monsieur Danny Defago**, Vice-président du Conseil d'administration de l'esr et Président de la commune de Vex ;
- **Monsieur Nicolas Feraud**, Vice-président du Conseil d'administration de Siesa et Président de la commune de Crans-Montana ;
- **Monsieur Marc-André Berclaz**, Membre du Conseil d'administration de Siesa et conseiller communal de la Ville de Sierre, en charge de l'énergie ;
- **Monsieur Christian Bitschnau**, Membre du Conseil d'administration de l'esr et Vice-président de la Ville de Sion, en charge de l'énergie.

Document de travail à l'usage du Conseil général

Ce rapport de fusion, rédigé conjointement par l'esr et Siesa, avec le support de la société PricewaterhouseCoopers SA (PwC), détaille le projet de fusion des deux sociétés. Il présente les principes fondateurs de la fusion de l'esr et Siesa et les informations stratégiques et opérationnelles nécessaires aux organes de gouvernance des deux sociétés et aux organes exécutifs et législatifs de leurs communes actionnaires dans leur processus de validation de la fusion.

**1. esr et Siesa – Présentation des sociétés**

- Une complémentarité stratégique et opérationnelle évidente

**2. Positionnement stratégique de la future société**

- Construire une société énergétique à même d'anticiper les évolutions d'un environnement complexe et de résister aux concurrents, autour d'une vision et de valeurs fortes

**3. Plan d'affaires prévisionnel 2020**

- Consolider la performance financière de l'entreprise

**4. Valorisation et répartition du capital-actions**

- Une répartition du capital-actions fondée sur une valorisation juste et équitable des apports financiers de chaque partie

**5. Gouvernance**

- Une gouvernance représentative et efficace permettant de participer à la conduite stratégique de l'entreprise

**6. Impact financier pour les communes actionnaires**

- Une répartition des dividendes stable et équitable

**7. Gestion énergétique**

- Structurer l'approvisionnement en électricité pour optimiser la gestion économique
- Faire converger les structures tarifaires et limiter la fluctuation des prix

**8. Localisation**

- Tenir compte des contraintes de déplacement des collaborateurs de l'esr et de Siesa
- Respecter les équilibres politiques régionaux
- Assurer un fonctionnement optimal de la future société, tant au niveau économique qu'opérationnel

**9. Organisation et Ressources humaines**

- Construire une organisation apte à soutenir l'ambition stratégique de la future société
- Intégrer l'ensemble des collaborateurs esr et Siesa – « pas de licenciements »
- Maintenir le niveau salarial et offrir des conditions de travail attractives

**10. Systèmes d'information**

- Mettre en place des outils informatiques communs permettant d'assurer la performance économique et opérationnelle de la nouvelle société

**11. Plan de mise en œuvre de la fusion**

- Une mise en œuvre de la fusion structurée, transparente et inclusive de toutes les parties prenantes et de l'ensemble des collaborateurs
- Une planification ambitieuse mais réaliste

# 1. esr et Siesa – Présentation

**Principe :** Une complémentarité stratégique et opérationnelle évidente

## 1.1. Une histoire commune sur laquelle construire le futur

Toutes deux centenaires, privatisées depuis environ 20 ans et administrées par les communes auxquelles elles fournissent de l'électricité, du gaz, de la chaleur, de l'eau et du multimédia, l'esr et Siesa proviennent d'histoire et de culture similaires. **Ces parcours leur confèrent une histoire commune sur laquelle bâtir.**

En 1907, les services industriels (SI) de Sion voient le jour, assurant la fourniture d'énergie dans la région. En 1997, les SI sédunois se muent en une société privée, esr, l'Energie de Sion-Région SA. Elle appartient à 17 communes : Arbaz, Grimisuat, Savièse, Sion et Veysonnaz, Ayent, Hérémente, Evolène, Mont-Noble, Saint Martin, Vex, Conthey, Vétroz et Crans-Montana, Icoigne, Lens, Saint-Léonard. En 2013, l'Energie de Sion-Région SA, esr devient esr, énergies sion région.

Active déjà depuis 1995, Sierre-Energie SA est une société anonyme en main de dix communes actionnaires: Anniviers, Chalais, Chippis, Crans-Montana, Grône, Miège, Salquenen, Sierre, Venthône et Veyras. Elle est le fruit de la régionalisation des Services Industriels de la Commune de Sierre (SIS). Ces derniers avaient été fondés en 1908.

## 1.2. Activités – Une complémentarité évidente

Réunissant les fluides traditionnels d'un service industriel, les portefeuilles d'activités de l'esr et de Siesa montrent une cohérence forte – « de la source à la prise ».

	Electricité	Eau	Gaz/Chaleur	Multimédia
Production	<p><b>Gestion des participations</b> dans les aménagements de production électrique pour le compte de communes actionnaires</p> <p><b>Gestion administrative et technique des aménagements</b> de l'Electricité de la Lienne SA, Lizerne et Morge SA, Leteygeon SA et Lienne Raspille</p>			
Réseau/ Distribution	<p>Gestion du réseau électrique</p> <p>Distribution de l'électricité sur le territoire de ses communes actionnaires</p>	<p>Exploitation du réseau d'eau et facturation des prestations pour la Ville de Sion/Sierre</p> <p>Prestations pour d'autres communes (entretien, ...)</p>	<p>Exploitation du réseau de gaz sur la partie <i>sédunoise/sierroise</i> et facturation des prestations pour le compte de Sogaval</p> <p>Gestion administrative et financière, exploitation pour le compte de Crans-Montana Energie SA et GazEI SA (partie méthanisable)</p>	<p>Exploitation du télé-réseau</p> <p>Construction et exploitation du réseau de fibres optique</p> <p>Facturation de prestation pour le compte de esr multimedia SA/Télévision Sierre SA</p>
Commerce/ Services énergétiques	<p><b>Prestations d' /Gestion de l'éclairage public</b></p> <p><b>Installations électriques</b></p> <p>Mandat de délégué à l'énergie pour le compte de la Ville de Sion et l'ACCM</p>			
	Activités communes esr et SIESA	Activités uniquement réalisées par esr	Activités uniquement réalisées par SIESA	

### 1.3. Un portefeuille client solide

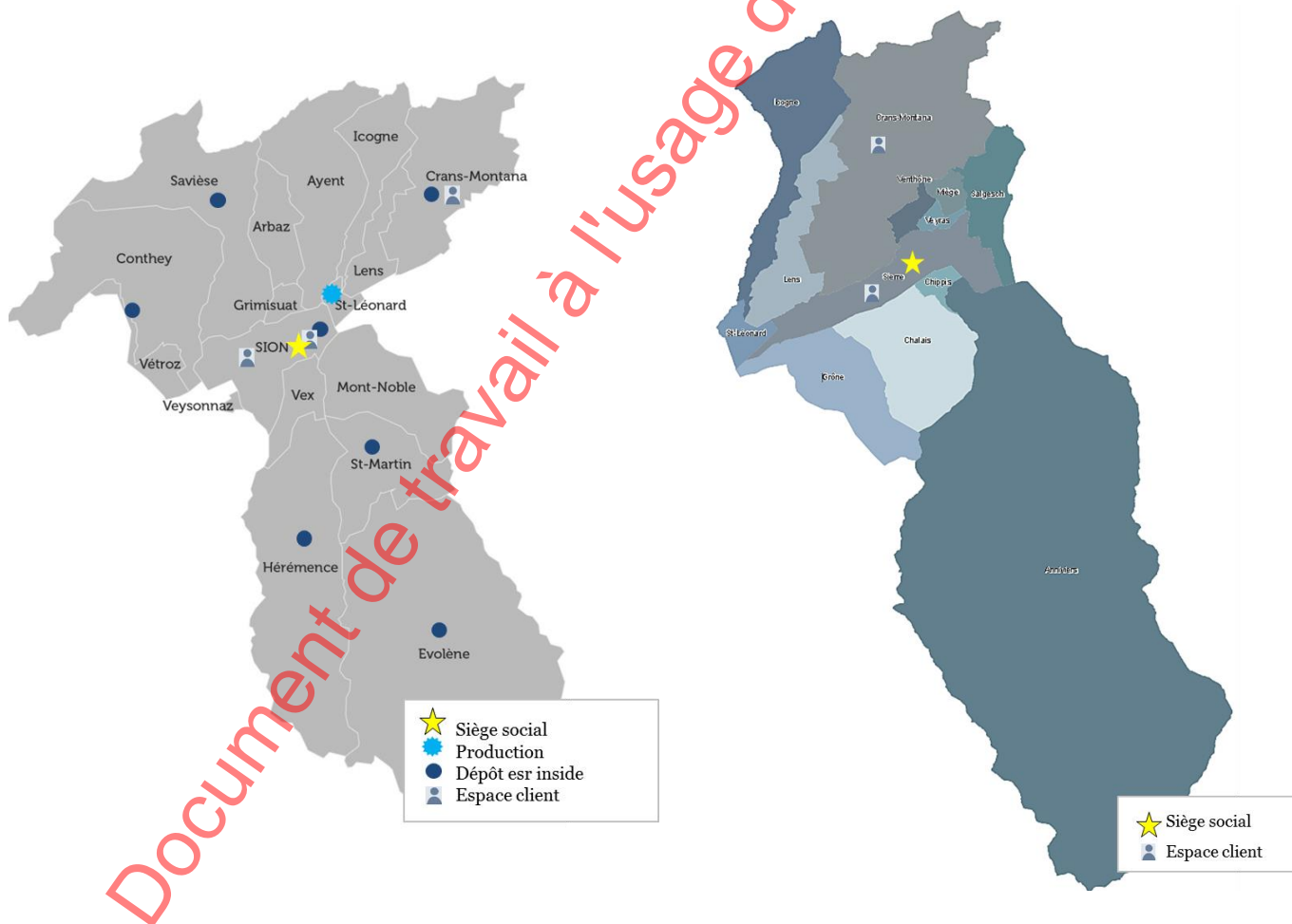
Le regroupement de l'esr et Siesa confèrera à la nouvelle entité un solide portefeuille de près de 90'000 clients électricité, 8'500 clients eau, 11'000 clients gaz et 50'000 clients multimédia.

Au-delà du potentiel de nouveaux clients sur certaines offres, c'est **la taille du portefeuille** qui permettra à la future entité de **se positionner comme un acteur énergétique valaisan de premier plan** et de s'affirmer comme un moteur de la transition énergétique dans la région.

Fluide	esr	Siesa	Total
Electricité	55'323	33'394	88'717
Eau	5'187	3'401	8'588
Gaz	6'722	4'304	11'026
Multimédia	27'844	22'312	50'156

### 1.4. Une complémentarité géographique

Les deux entités sont actives sur des zones de desserte adjacentes, ce qui permettra à la nouvelle entité d'offrir des services et des solutions optimales à ses actionnaires et clients sur le territoire valaisan.



## 1.5. Des organisations permettant une fusion respectueuse des collaborateurs

Les modèles organisationnels des deux sociétés ne sont aujourd'hui pas basés sur les mêmes principes. L'organisation de l'esr est basée sur des unités d'affaire métiers construites selon la chaîne de valeur de l'électricité, tandis que Siesa est organisée par fluides. Une réflexion sur le modèle opérationnel cible sera engagée lors de la phase de mise en œuvre de la fusion.

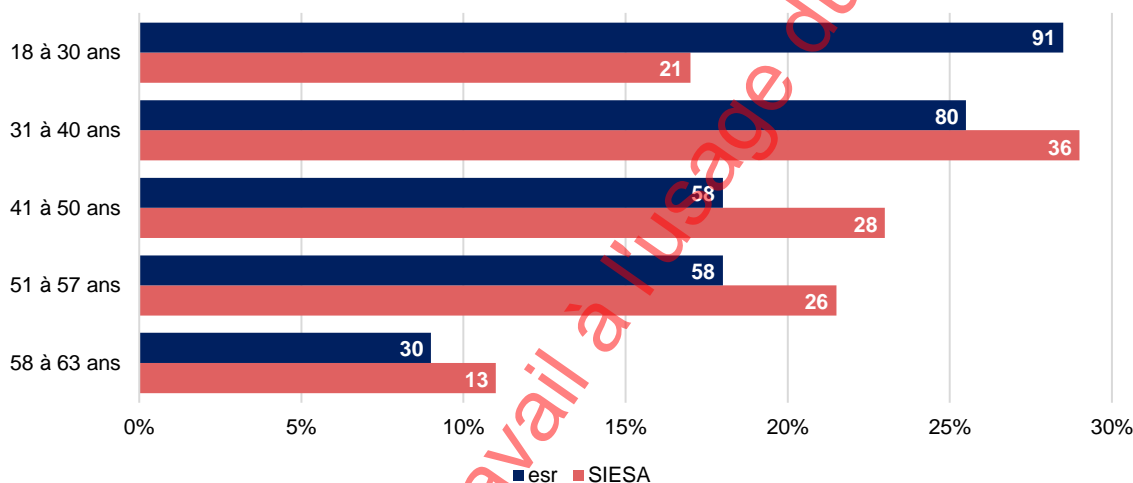
Les deux sociétés présentent une pyramide des âges proche et équilibrée, avec une fraction substantielle des collaborateurs située en-dessous de 40 ans.

**La future entité pourra donc s'appuyer sur les ressources actuelles pour construire le futur.**

La pyramide des âges combinée fait apparaître **environ 40 collaborateurs situés dans la tranche d'âge 58-63 ans** (esr et Siesa additionnés), soit autant de collaborateurs dont le départ à la retraite est à anticiper dans les 2 à 7 prochaines années.

Ces départs naturels permettront de ne procéder à **aucun licenciement au 1<sup>er</sup> janvier 2020 dans le cadre d'une fusion. Les synergies seront réalisées à horizon 2022 – 2025.**

Les répartitions par tranche d'âge (hors temporaires) et par secteur sont les suivantes :



Répartition par secteur	Nbr de collab.	%
<b>esr</b>		
Production	30	9%
Construction, entretien et exploitation des réseaux	142	45%
Installations électriques, éclairage public	48	15%
Vente, gestion de la clientèle	57	18%
Administration, finances	40	13%
	<b>317</b>	<b>100%</b>

Répartition par secteur (temporaires inclus)	Nbr de collab.	%
<b>Siesa</b>		
Electricité	24	17%
Eau, gaz	15	11%
Métrologie	8	6%
Téléréseau	40	28%
Services Clients	16	11%
Finances	7	5%
Achats, logistique	6	4%
Bureau technique, IT	17	12%
Direction, Gestion, RH	5	4%
Apprentis	4	3%
	<b>142</b>	<b>100%</b>

## 1.6. Un actionnariat semblable

L'actionnariat de chacune des sociétés et leur gouvernance sont structurés de manière similaire : **les communes d'actionnaires forment la totalité de l'actionnariat.**






Bien que les méthodes de répartition des dividendes diffèrent légèrement entre les deux sociétés, une répartition stable et équitable est prévue pour la nouvelle entité et détaillée dans le présent rapport.

## 1.7. Des cultures d'entreprise très similaires

L'esr et Siesa se retrouvent sur un socle de valeurs communes :

- proximité avec le client ;
- responsabilité sociale et environnementale ;
- efficacité et amélioration continue ;
- respect des collaborateurs et des clients.

Le détail des valeurs et de la mission de chacune des deux entreprises permet de rendre compte de la proximité culturelle des deux sociétés :

	 Clients	 Partenaires	 Actionnaires	 Collaborateurs	 Environnement
Valeurs	Nous sommes <b>proches et à la disposition de nos clients et de nos partenaires</b> . Les communes de la région sont nos actionnaires et assurent notre ancrage local à long terme			Nous faisons preuve de <b>responsabilité</b> envers nos <b>collaborateurs</b> , avec lesquels nous entretenons un lien de confiance, ainsi qu'en matière de <b>protection de l'environnement</b> , notamment de prévention des pollutions	
	Efficace et fiable, nous assurons la <b>meilleure qualité de services</b> pour nos clients			Implication des collaborateurs	<b>Respect de l'environnement</b>
	En faisant preuve d'ouverture nous anticipons les nouvelles méthodes et innovons en permanence pour <b>répondre aux attentes de nos clients et partenaires</b>			Sécurité des hommes et des installations	
	Satisfaction du client			Amélioration continue	
Mission	Approvisionner et distribuer des prestations multi-énergies	<b>Accompagner les collectivités publiques</b>	Offrir un partenariat fiable	Pérenniser et améliorer les compétences et performances	Assumer un rôle de <b>leader dans la transition énergétique</b>
	<b>Développer une infrastructure et des services</b> sur les territoires de Sion et région	Valoriser au mieux les productions d'électricité			<b>Développer et soutenir la production d'énergies renouvelables</b>
	Satisfaire les attentes de nos clients				
	<b>Construire et entretenir les réseaux de manière optimale</b>				
	Être <b>un acteur incontournable</b> pour tout ce qui touche à l'énergie dans la région siéroise				
	esr	Siesa			

## 2. Positionnement stratégique de la nouvelle entité

**Principe :** Construire une société énergétique à même d'anticiper les évolutions d'un environnement complexe et de résister aux concurrents, autour d'une vision et de valeurs fortes

La société issue de la fusion de l'esr et de Siesa s'inscrit dans un environnement complexe et en mutation. Le choix d'un positionnement stratégique intégré s'impose pour assurer sa croissance et rentabilité à moyen et long terme dans l'optique de devenir une force créatrice de solutions dans les réseaux et les services pour ses clients, ses partenaires et ses communes actionnaires.

### 2.1. Un environnement complexe en pleine mutation

L'analyse de l'environnement politique et réglementaire, concurrentiel, social et environnemental et technologique dans les domaines de l'électricité, de l'eau, du gaz – chaleur et du multimédia fait ressortir quatre enjeux stratégiques majeurs.



### **2.1.1. S'intégrer dans un environnement politique et réglementaire complexe**

La future entité évoluera dans un environnement réglementaire complexe. Les éléments structurants à prendre en compte sont :

- La **Stratégie Énergétique 2050** de la Confédération notamment ses ambitions affichées de développement des énergies renouvelables et d'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- **L'ouverture progressive du marché Suisse de l'électricité** depuis 2009 et la libéralisation anticipée de la place de mesure. Une libéralisation progressive du marché de l'approvisionnement en gaz est attendue, de façon similaire au marché de l'électricité ;
- **La prise en compte de la spécificité de certains secteurs** tels que la nature très locale du marché de l'eau et l'attachement historique des communes à en garder la propriété et le contrôle, ou le cadre réglementaire spécifique aux télécom et aux opérateurs multimédia.

Ceci nécessitera une capacité forte d'anticipation et d'adaptation. Pour répondre à cet environnement, la nouvelle entité devra être en mesure de veiller les marchés et les évolutions réglementaires à l'échelle suisse et européenne tout en se plaçant auprès des acteurs locaux comme partenaire de choix. Cette réactivité et cette flexibilité nécessiteront une capacité à analyser l'environnement en continu et un modèle de prise de décision rapide et efficace sur les choix stratégiques à adopter par l'entité.

### **2.1.2. Renforcer la capacité à faire face à la concurrence**

Dans un cadre d'ouverture des marchés et des mutations au niveau suisse et européen, une nouvelle structure de marché se profile désormais, avec:

- Une concurrence de **plus en plus forte** et **l'arrivée de plus gros acteurs issus de cantons et pays voisins**, notamment dans les secteurs de l'électricité et du multimédia ;
- La recherche par les acteurs du secteur d'une **taille critique suffisante permettant de consolider leurs activités**. La fondation d'Enersuisse par Romande Energie, EBM et EKZ, ainsi que la création de la société INERA par quatre distributeurs d'énergie valaisans en sont des exemples concrets ;
- Une tendance des partenaires et clients à **plus d'exigence et d'attentes** vis-à-vis de son fournisseur historique.

Cette nouvelle structure de marché rend plus fragile la position des 2 sociétés sur les différents fluides et sur les différents domaines d'activité, d'où la nécessité de s'unir. De plus, une maîtrise des coûts doit dès aujourd'hui être recherchée sur les produits ouverts au marché ou voués à y être prochainement exposés.

### **2.1.3. Maintenir la proximité avec les clients et les fidéliser**

Les consommateurs montrent aujourd'hui des exigences croissantes de dynamisme et d'efficacité de l'expérience client. Quel que soit le fluide en question, ils attendent:

- Une **accessibilité** à une palette de solutions et services transversaux, économiquement intéressants ;
- Une capacité à **interagir avec le fournisseur de services** par **plusieurs canaux** ;
- Une **transparence** de l'information fournie, notamment sur les coûts des services ;
- Une **sécurité**, qu'il s'agisse par exemple de l'assainissement de l'eau et de la garantie de sa qualité, de la continuité de fourniture électrique ou de la protection de leurs données personnelles ;
- Un **accompagnement et une personnalisation** dans la définition et la mise en œuvre de leurs projets, par exemple dans le cadre **de l'autoconsommation et de regroupement d'auto-consommateurs**;

La future entité devra pouvoir identifier et répondre aux attentes de ses clients à travers une stratégie marketing intelligente et ciblée, maintenir un contact local direct, et renforcer la valeur perçue ainsi que la qualité de ses services.

### 2.1.4. Saisir les opportunités d'innovation et de digitalisation

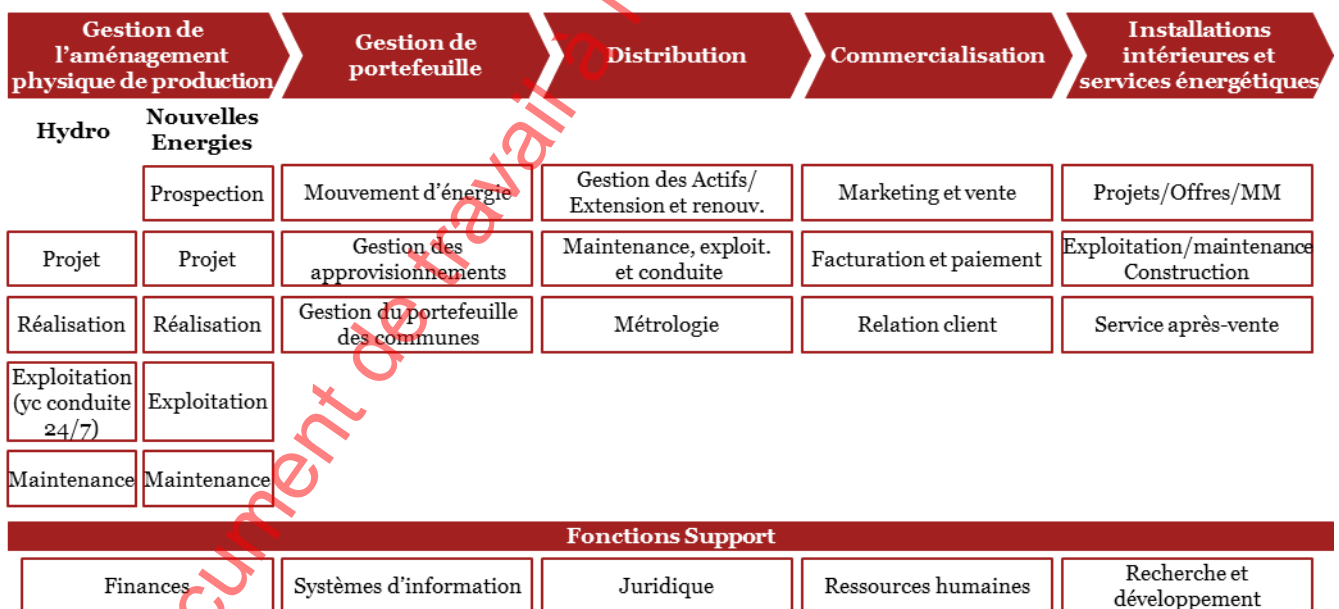
Les différents métiers d'un énergéticien sont aujourd'hui en pleine mutation. Participer activement à leur redynamisation nécessite à court terme de pouvoir :

- Saisir les **opportunités de croissance et de développement offertes par les dernières technologies** : extension des réseaux de fibre optique, développement de la 5G, mise en place des compteurs intelligents et exploitation de leurs données, introduction d'outils de suivi et de maîtrise de la consommation ;
- Mettre en place une **veille technologique efficace** : investissements en recherche et développement en propre et / ou via des partenariats stratégiques et académiques (pôles de recherche) ;
- Préparer et mettre en place la **convergence des réseaux** afin de saisir le potentiel de contribution d'une énergie à une autre (gaz renouvelable, power-to-gaz).

Cette capacité à saisir ces opportunités devra passer par une transformation technologique des activités métiers actuelles à travers une digitalisation plus forte des pratiques de travail, le déploiement du smart metering à grande échelle, ainsi que l'unification des réseaux et de la gestion des données de comptage dont le volume a explosé en moins de 10 ans. Par ailleurs, cette transformation devra s'accompagner d'une évolution culturelle de l'entreprise vers un environnement de travail plus dynamique, une évolution de l'image de la marque auprès des clients et des collaborateurs et une capacité à retenir et promouvoir les talents dans nos régions périphériques.

### 2.2. Une chaîne de valeur intégrée

Le schéma ci-dessous présente les différents éléments de la chaîne de valeur et le positionnement de la future société :



Malgré les nombreuses options stratégiques étudiées (positionnement intégré sur la chaîne de valeur, recentrage sur les activités de distributeur, orientation vers un fournisseur de services énergétiques), seule une chaîne de valeur intégrée, « **de la prise d'eau à la prise électrique** », semble à même de répondre aux enjeux décrits ci-dessus et permettra à la nouvelle entité :

- De bénéficier **d'une masse critique** suffisante pour faire face à l'intensification de la concurrence, par exemple en renforçant certaines compétences clés ou en mutualisant les services eau, gaz, CAD, multimédia et électricité via la rationalisation des points de mesure et la mise en place de compteurs intelligents;
- D'identifier et de **développer rapidement de nouveaux services** et relais de croissance grâce aux synergies entre les différents maillons de la chaîne de valeur et les différents fluides, notamment le développement d'offres de type « bouquet de services » transversaux (électricité – chaleur – multimédia par exemple) ;
- De répondre, via des pôles de compétences techniques et financières solides, aux **besoins des communes concédantes et productrices** dans le cadre de la gestion de leurs aménagements et de leur portefeuille de production électrique ;
- **D'accompagner les clients et partenaires dans la transition énergétique**, notamment via le développement du conseil énergétique et la mise en place de partenariats avec des acteurs locaux ;

Dans un tel positionnement, **la gestion de l'aménagement physique de production** intégrera les activités de production hydroélectriques et photovoltaïques des deux sociétés et devra notamment permettre à la future entité de :

- **Maintenir l'avance sur les Gestionnaires de réseau de distribution n'étant pas actifs sur toute la chaîne de valeurs** et proposer des prestations aux acteurs locaux (GRD, communes, consommateurs) dans la réalisation de projets, la construction et l'exploitation d'unités de production (micro-centrales);
- **Saisir les opportunités offertes par les retours de concession**, à horizon 10 ou 20 ans, et avoir plus de poids dans les négociations tout en anticipant les besoins futurs des communes concédantes ;
- Répondre à la mission de la nouvelle entité en se positionnant comme **moteur de la transition énergétique**.

**La gestion de portefeuille** inclut les activités d'approvisionnement en électricité et en gaz, d'optimisation tarifaire, en synergie avec les outils de production propres et le marché. Le maintien et développement de cette activité devra permettre à la future entité de (d'):

- **Optimiser et gérer ses risques d'approvisionnement** à l'interne – ventes et achats - en énergie et d'optimiser sa gestion des risques de volume et de fluctuation de prix ;
- Maintenir **des compétences clés à l'interne** dans un marché voué à gagner en importance et à se complexifier avec le déploiement à grande échelle des sources d'énergies non-pilotables (nouvelles énergies renouvelables);
- **Identifier** et développer de **nouveaux modèles d'affaire** en saisissant les opportunités autour de la flexibilité et des regroupements d'auto-consommateurs.

**La distribution et la commercialisation** constituent les activités cœur d'un énergéticien suisse. Elles intègrent notamment la planification, la construction, l'exploitation, la maintenance, le dépannage et des différents réseaux, la métrologie ainsi que les activités classiques de service client. Bien que réalisé sur un secteur majoritairement régulé, le développement des activités de GRD est essentiel et doit permettre à moyen et long terme de :

- **Rationaliser et d'améliorer l'efficacité** de la distribution multi-fluides, qui constitue par ailleurs la garantie de revenus de la société;
- **Renforcer la sécurité et la fiabilité des réseaux** et répondre aux normes en vigueur;
- Développer un centre de conduite intégré multi-services permettant l'optimisation des coûts propres, et apte à **répondre à des besoins ponctuels pour un autre GRD**, une collectivité ou un tiers 24h/24 et 7j/7 ;
- Développer encore plus son expertise afin de saisir l'opportunité de jouer le rôle de **prestataire de services pour d'autres GRD**.

Les **activités d'installations électriques et de services énergétiques** positionnent la future entité comme un **accompagnateur local** de ses communes actionnaires et de ses clients finaux dans l'optimisation de leur consommation en énergie. Elles regroupent les activités de diagnostic et d'optimisation énergétique des bâtiments, de développement d'installations solaires, et également d'installations électriques, de services domotiques et d'éclairage public. Elles constituent un atout stratégique majeur pour la future entité et lui permettent de:

- **Valoriser son image en développant une proximité forte**, tant **géographique** que professionnelle, avec ses clients, notamment dans un contexte de renforcement des exigences des consommateurs ;
- **Résister aux grands groupes énergétiques hors-Valais** qui ont tous développé leurs activités dans ce domaine comme moyen d'accéder aux clients finaux une fois le marché libéralisé et qui commencent à s'implanter sur le marché valaisan ;
- Saisir les opportunités dans un secteur très concurrentiel mais en fort développement, permettant à la fois de **développer de nouveaux relais de croissance** et **d'assurer la pérennité des emplois dans les régions périphériques**.

L'ensemble de la chaîne de valeur s'appuie sur un socle de fonctions de support transverse, telles que Finance, Ressources Humaines, Systèmes d'Information et Administration générale. L'optimisation de leurs processus et la recherche de synergies constitueront un levier clé d'efficacité et d'efficience de la future société.

Elle s'appuie également sur des capacités de recherche et de développement ayant pour objectif de faciliter les choix d'investissements technologiques en **anticipant les innovations** et **en testant de nouveaux prototypes** grâce à la recherche appliquée et du développement réalisé en partenariat avec le tissu académique valaisan, en particulier des pôles de recherche (EPFL – HES – SO Valais – Wallis).

## 2.3. Vision, mission et valeurs

### 2.3.1. Notre vision

Notre ambition :

**Etre la force créatrice de solutions dans les réseaux et les services pour nos clients, communes et partenaires**

- **Force créatrice de solutions** : acteur de référence auprès de nos clients en Valais, nous aspirons à développer et offrir continuellement des solutions et services innovants dans nos différents métiers. Nous anticipons, dirigeons et développons notre marché plutôt que de nous adapter à ses évolutions.
- **Dans les réseaux et services** : notre conception du métier d'énergéticien est intégrée - de l'approvisionnement en énergies aux services énergétiques et multimédia.
- **Clients, communes et partenaires** : le développement de notre activité, notre efficacité et notre efficience tiennent compte de la diversité et de la complexité de nos parties prenantes. Nous comprenons et anticipons leurs attentes et besoins spécifiques.

## 2.3.2. Notre mission

Nous misons sur nos collaboratrices et collaborateurs pour :

- **Assurer le développement, l'exploitation et la disponibilité en tout temps des infrastructures de distribution et de production**
- **Fournir des services performants, fiables et adaptés aux consom'acteurs**
- **Etre un moteur de la transition énergétique**

Notre engagement au quotidien :

- **Nous misons sur nos collaborateurs et collaboratrices** : elles / ils sont le moteur de notre réussite financière et opérationnelle. Nous les développons via des parcours de carrière et de formation attractifs et les accompagnons dans leur rôle d'ambassadeur de l'entreprise.
- **Assurer le développement, l'exploitation et la disponibilité en tout temps des infrastructures de distribution et de production** : dans la lignée de la Stratégie énergétique 2050 de la Confédération, nous confirmons notre cœur de métier, Gestionnaire de Réseau de Distribution, et affirmons notre engagement d'assurer en permanence l'approvisionnement énergétique de nos clients.
- **Fournir des services performants, fiables et adaptés aux consom'acteurs** : au-delà de notre cœur de métier, nous proposons à nos clients un portefeuille de services énergétiques et multimédia innovants et sûrs. Nous accompagnons des consommateurs informés, exigeants et acteurs du marché.
- **Etre un moteur de la transition énergétique** : nous développons et proposons des produits et services qui nous positionnent comme acteur de référence dans le développement des énergies propres et durables et de l'efficacité énergétique.

## 2.3.3. Nos valeurs

Nos valeurs véhiculent notre identité. Elles sont vécues et transmises quotidiennement par nos collaborateurs,

Nos valeurs :

- **Proximité**
- **Efficacité**
- **Responsabilité**
- **Innovation**

et partagées par nos clients :

- **Proximité** : nous intervenons directement et rapidement auprès de nos clients en Valais.
- **Efficacité** : pragmatiques, nous nous engageons sur des résultats concrets et respectons nos engagements.
- **Responsabilité** : nous assurons le développement professionnel et personnel ainsi que la sécurité de nos collaborateurs. Nous nous engageons à protéger notre environnement. Nous agissons en toute transparence vis-à-vis de nos clients et partenaires.
- **Innovation** : nous comprenons notre marché, anticipons les besoins de nos clients, actionnaires et partenaires et améliorons nos solutions en permanence afin de leur garantir les meilleurs services.

### **3. Plan d'affaires prévisionnel de la nouvelle entité**

**Principe :** Consolider la performance financière de l'entreprise

Les Conseils d'administration ont pris connaissance du budget 2020 prévisionnel détaillé ainsi que des coûts spécifiques liés à la fusion. Le détail ne figure pas dans ce rapport pour des raisons de confidentialité.

Document de travail à l'usage du Conseil général

## 4. Valorisation et répartition du capital-actions

**Principe** : une répartition du capital-actions fondée sur une valorisation juste et équitable des apports financiers de chaque partie.

### 4.1. Valorisation financière de la nouvelle entité

Le mécanisme de fusion est prévu en deux phases distinctes. Dans un premier temps, les communes-actionnaires des sociétés esr et Siesa constitueront la Nouvelle Société Anonyme ; dans un second temps, celle-ci absorbera par voie de fusion les sociétés esr et Siesa.

L'objectif de l'évaluation financière réalisée consiste en la détermination de la valeur économique des deux sociétés respectives, afin de définir la répartition du capital-actions de la nouvelle entité. La méthode d'évaluation retenue est celle d'une estimation de la valeur substantielle des sociétés. La valorisation et le choix de la méthode ont tous deux été confiés à la fiduciaire FIDAG.

La valeur substantielle permet de déterminer les capitaux investis sous l'angle de la valeur de remplacement ou de la valeur matérielle. Cette valeur comprend :

- Les fonds propres.
- Les réserves latentes nettes de la charge fiscale latente.
- Les réserves forcées nettes de la charge fiscale latente.

Les comptes de l'esr et de Siesa sont établis en conformité avec le Code des obligations. Par conséquent, la situation patrimoniale, ainsi que le résultat, ne reflètent pas nécessairement la situation et la performance économiques de l'entreprise. Les comptes des deux sociétés ont donc été retraités des réserves latentes.

Les retraitements comptables effectués pour l'esr sont les suivants :

**Evaluation en kFr.**

	<b>Evaluation en kFr.</b>
<b>Fonds propres publiés au 31 décembre 2017</b>	<b>87'030</b>
Provision débiteurs	353
Réserve sur stock	913
Participation esr inside SA	365
Participation esr inside SA	900
Autres titres	255
Réseau électrique	2'090
Provision Risque marché	5'000
Provision Energies renouvelables	1'800
Mesures compensatoires	-860
Produits à recevoir – Acomptes	6'910
Produits à recevoir – Plus-value écologique	2'250
Impact fiscal (15%)	-1'976
<b>Fonds propres retraités</b>	<b>105'030</b>

Les retraitements comptables effectués pour Siesa sont les suivants :

Evaluation en kFr.

Fonds propres publiés au 31 décembre 2017	45'732
Provision débiteurs	474
Réserve sur stock	913
Titres Forces Motrices de la Gouggra SA	80
Titres Télévision Sierre SA	876
Mobilier informatique	178
Provision Casco	221
Provision pour société d'approvisionnement	440
Impact fiscal (15%)	-477
<b>Fonds propres retraités</b>	<b>48'437</b>

Se référant à la valeur substantielle, l'estimation de l'esr s'élève à **Fr. 105'030** milliers et celle de Siesa à **Fr. 48'437** milliers.

## 4.2. Répartition du capital-actions

Le capital-actions de l'esr s'élève à Fr. 60 millions. Il est constitué de 60'000 actions nominatives avec restriction de transmissibilité de Fr. 1'000 chacune, entièrement libéré.

Le capital-actions de Siesa s'élève à Fr. 30 millions. Il est constitué de 30'000 actions nominatives avec restriction de transmissibilité de Fr. 1'000 chacune, entièrement libéré.

Sur la base de la valeur substantielle, la répartition du capital-actions s'élèverait à 68.438% pour les anciens actionnaires de l'esr (soit Fr. 61'594'200) et à 31.562% (soit Fr. 28'405'800) pour les anciens actionnaires de Siesa. Le comité de pilotage de la fusion, après discussion et revue des travaux de valorisation financière notamment au regard des immobilisations admises par l'elcom, s'est accordé sur une répartition finale de 67.5% (soit Fr. 60'750'000) pour l'esr et de 32.5% (soit Fr. 29'250'000) pour Siesa.

La valeur économique actuelle d'une action esr s'élève à Fr. 1'726.50 et la valeur économique d'une action siesa s'élève à Fr. 1'662,56. En cumulant les valeurs substantielles des deux sociétés, la valeur économique d'une action de la nouvelle entité s'élève à Fr. 1'705.19.

L'échange des actions s'effectue pour que **toutes les communes reçoivent la même part de valeur économique après la fusion qu'avant.**

Etant donné que la valeur de l'action de l'esr (Fr. 1'726.50) est plus élevée que la valeur de l'action après la fusion (Fr. 1'705.19) les actionnaires de l'esr reçoivent en compensation 750 actions supplémentaires.

En contrepartie et étant donné que la valeur de l'action de siesa (Fr. 1'662.56) est moins élevée que la valeur de l'action après fusion (Fr. 1'705.19) les actionnaires de siesa reçoivent 750 actions en moins.

Après la fusion toutes les actions de la nouvelle entité ont **une valeur économique semblable de Fr. 1'705.19.**

Le tableau récapitulatif ci- dessous présente l'impact de la valorisation de la nouvelle société sur la répartition du capital-actions pour chacun des actionnaires:

Nouvelle société

Communes Valeur nominale CHF 1'000.-	Nombre		Capital- actions CHF	Nombre		Capital- actions CHF	Ecart actions
	d'actions	En %		d'actions	En %		
				<b>67.5%</b>			
Ville de Sion	37'043	61.74%	37'043'000	37'506	41.67%	37'506'038	463
Commune d'Arbaz	601	1.00%	601'000	609	0.68%	608'513	8
Commune d'Ayent	1'747	2.91%	1'747'000	1'769	1.97%	1'768'838	22
Commune de Crans-Montana	2'996	4.99%	2'996'000	3'033	3.37%	3'033'450	37
Commune de Conthey	2'753	4.59%	2'753'000	2'787	3.10%	2'787'413	34
Commune d'Evolène	1'251	2.09%	1'251'000	1'267	1.41%	1'266'638	16
Commune de Grimisuat	1'026	1.71%	1'026'000	1'039	1.15%	1'038'825	13
Commune d'Hérémece	1'139	1.90%	1'139'000	1'153	1.28%	1'153'238	14
Commune d'Icogne	492	0.82%	492'000	498	0.55%	498'150	6
Commune de Lens	2'138	3.56%	2'138'000	2'165	2.41%	2'164'725	27
Commune de Mont-Noble	1'223	2.04%	1'223'000	1'238	1.38%	1'238'288	15
Commune de Savièse	2'265	3.78%	2'265'000	2'293	2.55%	2'293'313	28
Commune de St-Léonard	861	1.44%	861'000	872	0.97%	871'763	11
Commune de St-Martin	676	1.13%	676'000	684	0.76%	684'450	8
Commune de Vétroz	1'777	2.96%	1'777'000	1'799	2.00%	1'799'213	22
Commune de Vex	1'482	2.47%	1'482'000	1'501	1.67%	1'500'525	19
Commune de Veysonnaz	530	0.88%	530'000	537	0.60%	536'625	7
<b>Total esr</b>	<b>60'000</b>	<b>100%</b>	<b>60'000'000</b>	<b>60'750</b>	<b>67.50%</b>	<b>60'750'000</b>	<b>750</b>

Nouvelle société

Communes Valeur nominale CHF 1'000.-	Nombre		Capital- actions CHF	Nombre		Capital- actions CHF	Ecart actions
	d'actions	En %		d'actions	En %		
				<b>32.5%</b>			
Ville de Sierre	18'000	60.00%	18'000'000	17'550	19.50%	17'550'000	-450
Commune d'Anniviers	3'333	11.11%	3'333'000	3'250	3.61%	3'249'675	-83
Commune de Chalais	1'402	4.67%	1'402'000	1'367	1.52%	1'366'950	-35
Commune de Chippis	710	2.37%	710'000	692	0.77%	692'250	-18
Commune de Crans-Montana	3'101	10.34%	3'101'000	3'023	3.36%	3'023'475	-78
Commune de Grône	907	3.02%	907'000	884	0.98%	884'325	-23
Commune de Miège	548	1.83%	548'000	534	0.59%	534'300	-14
Commune de Salquenen	771	2.57%	771'000	752	0.84%	751'725	-19
Commune de Venthône	567	1.89%	567'000	553	0.61%	552'825	-14
Commune de Veyras	661	2.20%	661'000	645	0.72%	644'475	-17
<b>Total Siesa</b>	<b>30'000</b>	<b>100%</b>	<b>30'000'000</b>	<b>29'250</b>	<b>32.50%</b>	<b>29'250'000</b>	<b>-750</b>

<b>Total esr + Siesa</b>	<b>90'000</b>		<b>90'000'000</b>	<b>90'000</b>	<b>100%</b>	<b>90'000'000</b>	<b>0</b>
--------------------------	---------------	--	-------------------	---------------	-------------	-------------------	----------

## 5. Gouvernance de la future entité : composition du Conseil d'administration

**Principe** : une gouvernance représentative et efficace permettant de participer à la conduite stratégique de l'entreprise

Les organes de gouvernance de la future société sont : l'Assemblée générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration et l'Organe de révision. La composition et les attributions de l'Assemblée générale des Actionnaires et de l'Organe de Révision sont décrites précisément dans les statuts de la société au chapitre 6.2 « Statuts et règlement de fondation ».

Une convention d'actionnaires définira la composition du Conseil d'administration qui pourrait se composer de neuf membres, dont 3 membres présentés par la commune de Sion et 2 membres présentés par la commune de Sierre avec une présidence tournante entre les Villes de Sion et Sierre, d'une durée à définir. Les quatre autres membres du conseil d'administration pourraient être présentés par les régions suivantes :

- 1 siège tournus entre Anniviers, Hérémence, Saint-Martin, Evolène, Vex, Veysonnaz, Mont-Noble;
- 1 siège tournus entre Savièse, Arbaz, Ayent, Conthey, Grimisuat, Vétroz ;
- 1 siège tournus entre Crans-Montana, Icogne, Lens ;
- 1 siège tournus entre Chalais, Miège, Salquenen, Chippis, Grône, St-Léonard, Venthône, Veyras.

Les attributions et le mode de désignation du Conseil d'administration seront présentés dans les statuts de la future société.

Document de travail à l'usage du Conseil général

## 6. Impact financier pour les communes actionnaires

**Principe** : une répartition des dividendes stable et équitable.

### 6.1. Répartition des dividendes

A l'heure actuelle, les deux sociétés présentent une méthodologie identique de calcul du montant total des dividendes mais deux méthodes de répartition distinctes :

- L'esr répartit ses dividendes sur la base du capital-actions ;
- Siesa répartit ses dividendes sur la base de la consommation kWh des communes actionnaires.

Pour rappel, la question de la répartition du dividende est indépendante du montant versé qui ressort de la gestion de l'entreprise et de son plan d'affaires.

Les dividendes de la future entité seront répartis selon une méthode de répartition mixte, afin d'assurer la neutralité de la fusion sur le mécanisme actuel de répartition des dividendes. La répartition sera basée sur le capital-actions pour les anciens actionnaires de l'esr et sur la consommation kWh pour les anciens actionnaires de Siesa. Ce mécanisme de correction spécifique aux anciens actionnaires de Siesa nécessitera une convention d'actionnaires dédiée.

L'impact de cette méthode de répartition est simulé et présenté ci-après, **sur la base théorique de la distribution d'un dividende de 1%**, pour les actionnaires actuels de l'esr et de Siesa.

L'Energie de Sion-Région SA	Nombre d'actions	Valeur nominale CHF	Capital-actions CHF	Dividende 1% CHF
Ville de Sion	37'506	1'000	37'506'000	375'060
Commune d'Arbaz	609	1'000	609'000	6'090
Commune d'Ayent	1'769	1'000	1'769'000	17'690
Commune de Crans-Montana	3'033	1'000	3'033'000	30'330
Commune de Conthey	2'787	1'000	2'787'000	27'870
Commune d'Evolène	1'267	1'000	1'267'000	12'670
Commune de Grimisuat	1'039	1'000	1'039'000	10'390
Commune d'Hérémece	1'153	1'000	1'153'000	11'530
Commune d'Icogne	498	1'000	498'000	4'980
Commune de Lens	2'165	1'000	2'165'000	21'650
Commune de Mont-Noble	1'238	1'000	1'238'000	12'380
Commune de Savièse	2'293	1'000	2'293'000	22'930
Commune de St-Léonard	872	1'000	872'000	8'720
Commune de St-Martin	684	1'000	684'000	6'840
Commune de Vétroz	1'799	1'000	1'799'000	17'990
Commune de Vex	1'501	1'000	1'501'000	15'010
Commune de Veysonnaz	537	1'000	537'000	5'370
<b>Total</b>	<b>60'750</b>		<b>60'750'000</b>	<b>607'500</b>

<b>Sierre-Energie SA</b>	<b>kWh facturés aux clients Timbre – 2017</b>	<b>Part dividende %</b>	<b>Base de calcul du dividende CHF</b>	<b>Dividende 1% CHF</b>
Ville de Sierre	94'050'281	39.41%	11'526'986	115'269.86
Commune d'Anniviers	45'725'797	19.16%	5'604'243	56'042.43
Commune de Chalais	21'055'507	8.82%	2'580'604	25'806.04
Commune de Chippis	4'762'828	2.00%	583'741	5'837.41
Commune de Crans-Montana	38'491'929	16.13%	4'717'646	47'176.46
Commune de Grône	10'526'482	4.41%	1'290'146	12'901.46
Commune de Miège	5'440'370	2.28%	666'782	6'667.82
Commune de Salquenen	8'309'951	3.48%	1'018'484	10'184.84
Commune de Venthône	5'091'076	2.13%	623'972	6'239.72
Commune de Veyras	5'200'604	2.18%	637'396	6'373.96
<b>Total</b>	<b>238'654'825</b>	<b>100%</b>	<b>29'250'000</b>	<b>292'500</b>

## 6.2. Autres impacts

Les modalités de répartition de l'impôt sur le bénéfice ne sont pas modifiées. La répartition sera, comme à l'heure actuelle, faite sur la base du chiffre d'affaires « électricité » réalisé sur chaque commune.

De même, conformément au règlement communal relatif à l'utilisation du domaine public pour la fourniture d'énergie électrique qui sera transférée à la nouvelle entité, les Prestations aux Collectivités Publiques (PCP) correspondant à 12 % des coûts d'acheminement perçus auprès des clients sur le territoire communal seront reversées intégralement à la commune.

## 7. Gestion énergétique

### Principes :

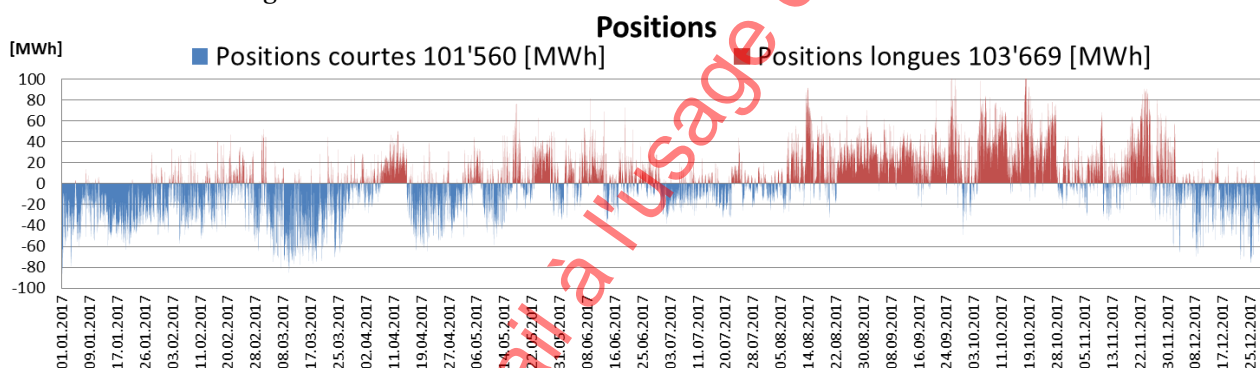
- Structurer l'approvisionnement en électricité pour optimiser la gestion économique
- Faire converger les structures tarifaires et limiter la fluctuation des prix

### 7.1. Gestion de l'approvisionnement en électricité

La société fusionnée aura pour tâche de **fournir plus de 700 GWh** d'électricité à ses clients. Près du 60% est consommé durant le semestre d'hiver (octobre-mars).

Les communes actionnaires productrices, en général à travers des participations dans des aménagements de production, détiennent environ 680 GWh. Si l'on y ajoute, l'énergie détenue par l'esr et Siesa, ainsi que celles de producteurs locaux **le volume du portefeuille de production à gérer dépassera 700 GWh**. La diversité et la taille des portefeuilles permettront une amélioration de leur performance. Les engagements antérieurs des communes et des sociétés devront naturellement être respectés.

Les courbes temporelles de la consommation et de la production ne sont pas identiques. A titre d'illustration, le graphique suivant montre comment peut évoluer au cours des 8760 heures de l'année (ici 2017) la position nette, soit la somme de la production et de la consommation des deux sociétés. La couleur bleue indique un déficit et la couleur rouge un excédent.



**Les achats d'énergie** pour couvrir les besoins de clients se feront sous la forme d'un **approvisionnement structuré**, comme actuellement à l'esr, plutôt que celle d'une fourniture complète déléguée à un prestataire externe. L'internalisation est sensée en regard des volumes, de la gestion du risque et des compétences internes déjà disponibles.

Dans le cadre d'un approvisionnement structuré, les achats débutent plusieurs années à l'avance sous la forme de rubans d'énergie à puissance constante ; graduellement, les achats sont affinés jusqu'à prendre la forme d'un profil horaire correspondant à la prévision de livraison pour le lendemain. Les écarts entre les programmes annoncés et les valeurs réelles sont ensuite comblés et facturés par Swissgrid, la société nationale du réseau.

**Les ventes d'énergie** obéissent également à des principes de gestion du risque et d'optimisation. Le but est ici d'éviter de trop fortes fluctuations de valeur et d'obtenir le meilleur prix possible, en particulier pour l'énergie flexible, c'est-à-dire celle des aménagements dont la puissance est modulable (hydraulique à accumulation).

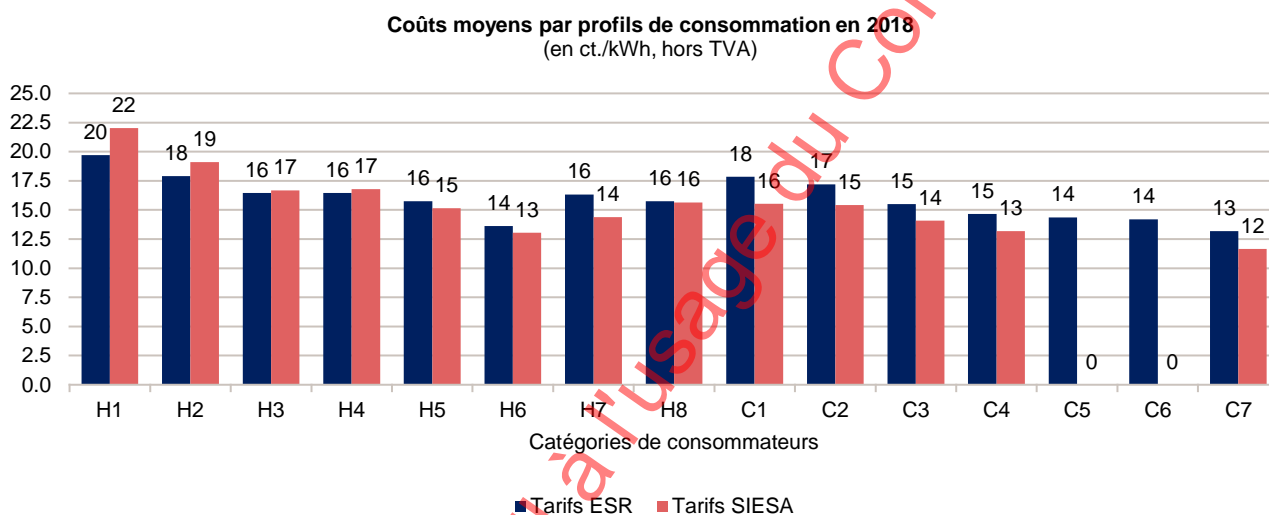
Le positionnement stratégique de la société est d'offrir aux consommateurs, aux communes et aux autres acteurs valaisans de l'énergie les prestations essentielles à une bonne gestion de leur énergie, en collaboration avec la société cantonale FMV.

La nouvelle société adhère à la **vision du Valais comme une terre d'énergie**. Elle tient à développer son expertise pour servir au mieux toutes les parties prenantes. Ce faisant, elle offrira à ses collaborateurs les meilleures opportunités pour développer leurs compétences au service des intérêts communaux et de la stratégie énergétique cantonale.

## 7.2. Convergence des tarifs d'électricité

Le prix de l'électricité comprend **trois composantes : l'acheminement, l'énergie, ainsi que les taxes et redevances**. En chiffres ronds, les deux premières composantes oscillent chacune autour de 40% du prix total ; les taxes et redevances (TVA comprise) sont de l'ordre de 20%.

Le graphique suivant montre une comparaison des tarifs 2018 de l'esr et de Siesa pour des profils-type de consommation. **Les profils H sont ceux des consommateurs résidentiels ; les profils C sont ceux des entreprises**. Les consommations s'étendent de 1'600 kWh/an pour H1 à 7'500'000 kWh/an pour C7. Les consommateurs résidentiels, de par leur grand nombre, représentent environ les 2/3 de l'énergie totale distribuée. Tendanciellement, les tarifs résidentiels sont plus bas à l'esr qu'auprès de Siesa ; la situation est inversée pour les entreprises.



Un premier effort de rapprochement et de simplification est accompli pour les tarifs 2019. La nouvelle ordonnance fédérale sur l'approvisionnement en électricité facilite une refonte des tarifs. **La convergence ainsi obtenue permet d'atteindre en 2019 un prix moyen global pour un produit 100% renouvelable proche l'un de l'autre : 17.5 ct/kWh chez l'esr et 18 ct/kWh chez Siesa (hors TVA).**

**En 2020, une seule tarification sera pratiquée sur une zone de desserte commune à l'esr et Siesa**

Le prix de l'acheminement sera déterminé par les coûts du réseau électrique fusionné des deux sociétés actuelles. Il devrait rester stable, voire baisser légèrement. Le prix de l'énergie dépendra des conditions du marché ; la gestion de l'approvisionnement visera à réduire l'impact des fluctuations du marché sur les tarifs et à diminuer le coût des intermédiaires. Les redevances ne dépendent pas de la société, mais des collectivités publiques. La redevance communale devrait rester à son niveau actuel de 12% du coût de l'acheminement. La redevance fédérale se maintiendra au plafond permis par la loi, à savoir actuellement 2.3 ct/kWh.

---

### **7.3. Autres fluides**

Pour le gaz et le chauffage/froid à distance, les tarifs sont déjà harmonisés via la société SOGAVAL, détenue conjointement par les communes de Sierre et Sion. L'approvisionnement est consolidé par l'esr, en collaboration avec la société romande Gaznat.

Les tarifs de l'eau sont déterminés par les communes, selon le principe d'un compte autofinancé.

Pour les services 'multimédia', la stratégie de prix, tout comme l'acquisition des signaux, sont conduites par la société Net+, société d'origine valaisanne dont le siège est à Sierre et aujourd'hui détenue par des distributeurs valaisans et romands.

Document de travail à l'usage du Conseil général

## 8. Localisation de la future entité

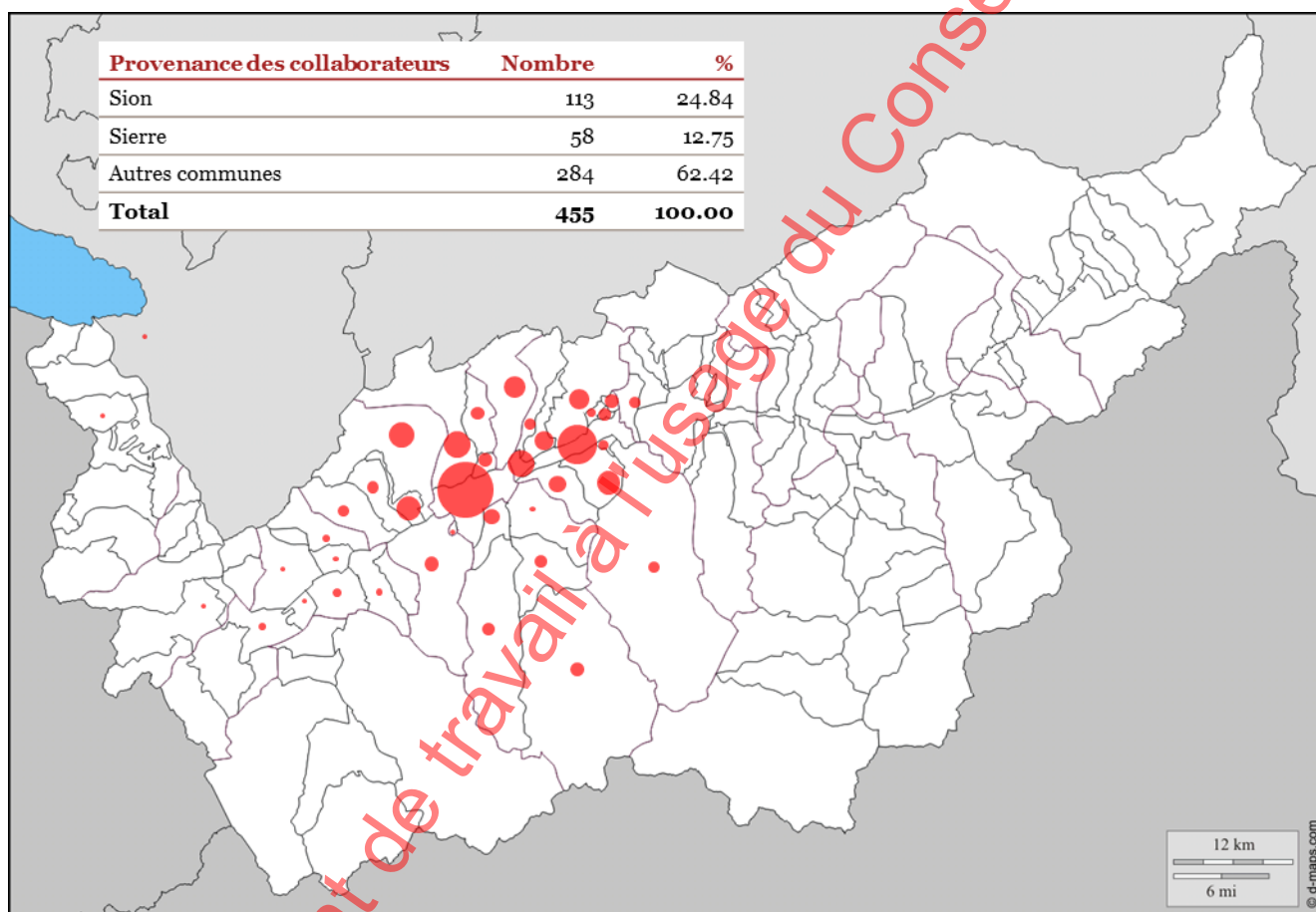
### Principes :

- Tenir compte des contraintes potentielles des collaborateurs de l'esr et de Siesa ;
- Respecter les équilibres politiques régionaux ;
- Assurer un fonctionnement optimal de la future société, tant au niveau économique qu'opérationnel

### 8.1. Domiciliation et flux de circulation

Plusieurs éléments objectifs influencent la localisation de la nouvelle entité et notamment la provenance des collaborateurs ainsi que les flux de circulation propres à Sion et à Sierre.

#### 8.1.1. Domiciliation des collaborateurs



**Aujourd'hui, plus de 62 % des collaborateurs des deux sociétés sont domiciliés à l'extérieur des communes de Sierre et de Sion.**

Sur la base de ce constat, une analyse du temps de déplacement le matin et le soir a été effectuée, sans prendre en compte d'éventuels déplacements à l'horaire de midi. Cette analyse compare les temps de déplacement des collaborateurs de l'esr vers Sion et ceux de Siesa vers Sierre, par transport public ou par véhicule privé.

Il en ressort un gain de temps avec le véhicule privé de 50 à 57 minutes/jour par rapport aux transports publics pour le personnel astreint à un horaire bloqué et de 29 à 34 minutes/jour par rapport aux transports publics pour le personnel bénéficiant d'un horaire flexible.

Au vu de la répartition géographique des lieux de résidence des collaborateurs, la future localisation devra permettre d'offrir aux collaborateurs un nombre de places de parc en suffisance, pour conserver l'attractivité de

la future société envers ses collaborateurs ainsi que lors de la recherche de nouveaux collaborateurs. Par ailleurs, un plan de mobilité est prévu durant la mise en œuvre de la fusion afin de garantir un impact minimal des transports privés, ainsi qu'un temps de trajet du collaborateur optimisé.

### 8.1.2. Analyse du flux de circulation à Sierre et à Sion

Cette analyse, basée sur le rapport final de la pré-étude d'agglomération datée de février 2015, montre que le flux routier actuel et futur en Ville de Sion est beaucoup plus important qu'à Sierre et que cette situation va s'accroître en 2030.

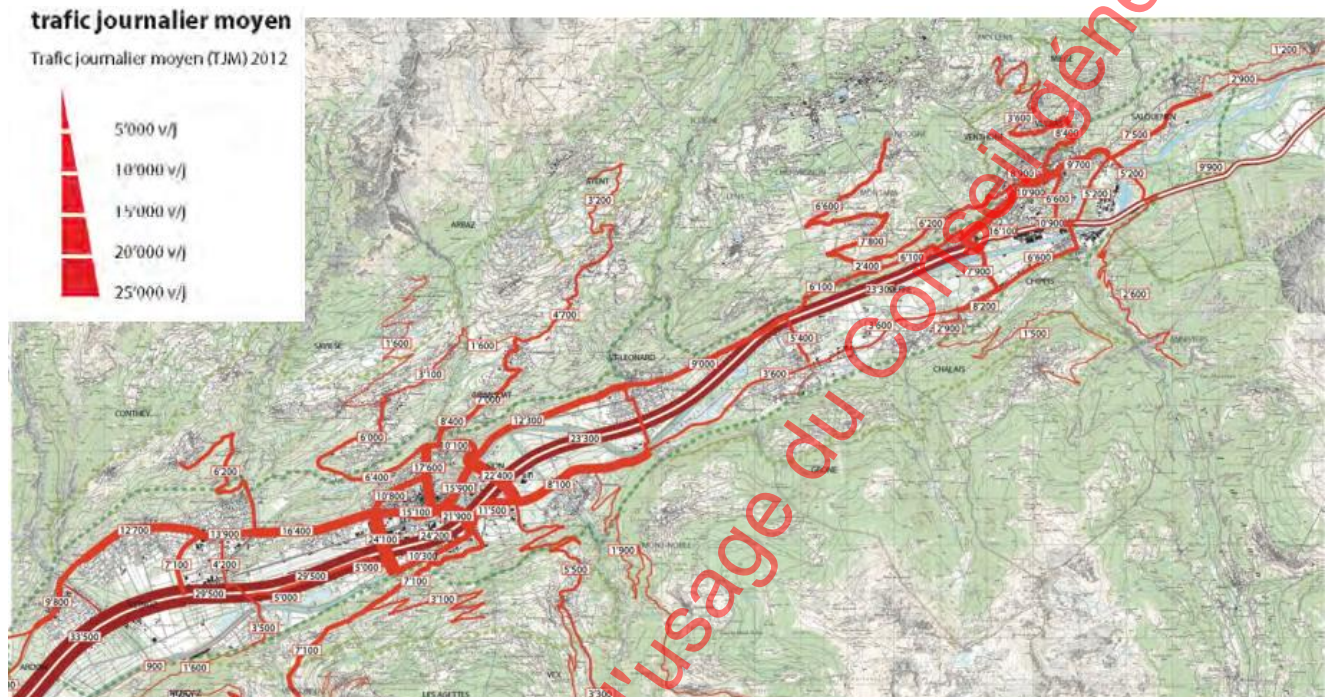


figure 68 : Trafic journalier moyen en 2012 dans l'agglomération (en véhicules par jour)

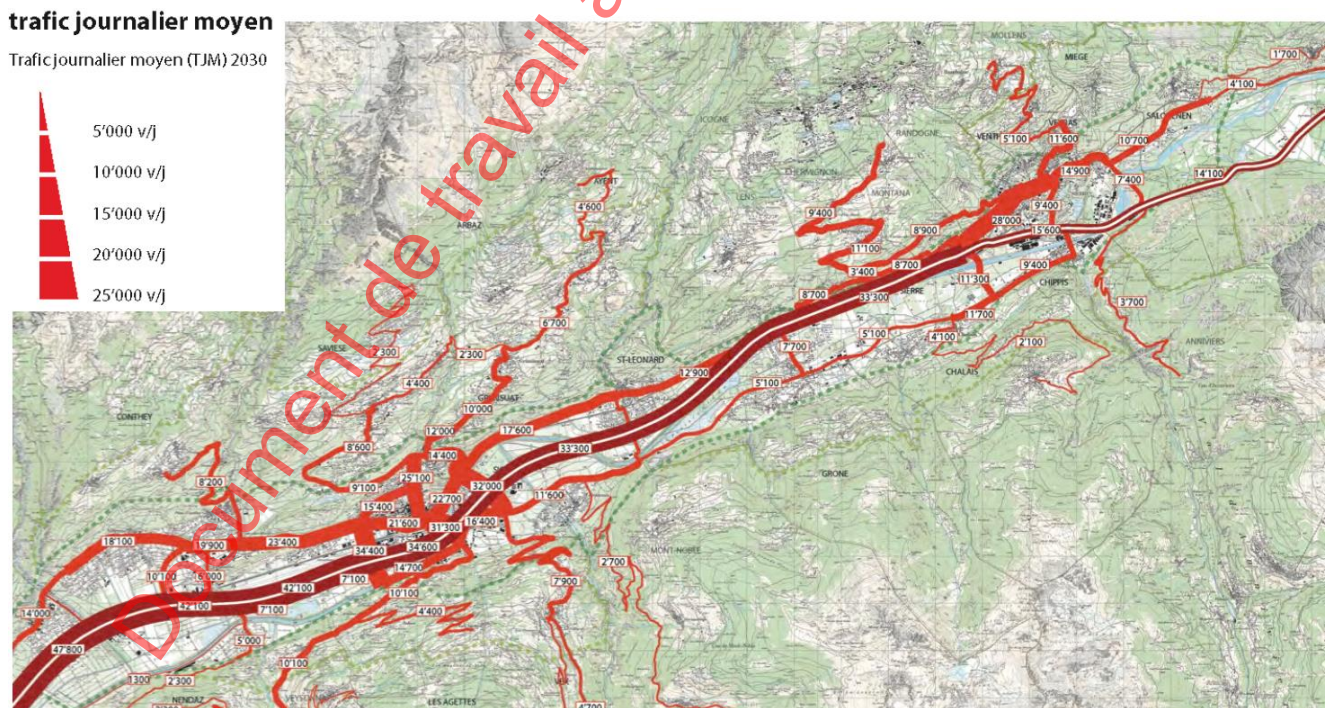


figure 69 : Trafic journalier moyen en 2030 dans l'agglomération (en véhicules par jour)

## 8.2. Localisation de la future entité – une répartition des activités sur deux sites

Deux scénarios de localisation ont été analysés : une localisation sur site unique et une localisation sur deux sites, Sion et Sierre. Aux termes de plusieurs échanges et discussions approfondies entre la direction générale des sociétés et les autorités municipales de Sion et Sierre sur les conséquences politiques et économiques importantes d'un regroupement sur site unique, il a été décidé d'une localisation de la société sur deux sites, à Sion et à Sierre, qui démontre cependant une logique entrepreneuriale certaine.

La future société exercera son activité sur deux sites principaux, selon la logique de regroupement suivante à horizon 2022 :

- activités de direction générale et activités purement administratives sur le site de Sion, siège de la future société ;
- activités administratives en relation directe avec l'exploitation ainsi que l'ensemble des activités d'exploitation sur le site de Sierre.

La répartition des activités d'exploitation sur deux sites distincts n'a pas été retenue car elle induit des obstacles durables à la création d'une culture d'entreprise et à l'harmonisation des processus.

Sur la base des effectifs des organisations actuelles, la répartition des collaborateurs se ferait comme présenté ci-dessous à horizon 2023. Cette répartition pourrait être amenée à évoluer à la marge compte tenu de la détermination de la future structure organisationnelle courant 2019.

### Sites

#### Selon répartition 2025

	Bur. Adm. + tech	Exploitation	Total
Sierre	98	178	276
Sion (Administratif)	92	9	101
Effectif délocalisé	0	60	60
Réception/Shop	0	6	6
<b>Total</b>	190	253	443

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, une **transition intermédiaire** sera mise en place afin de regrouper les activités administratives sur un premier site et le maximum des activités administratives en relation directe avec l'exploitation sur un second site, en fonction de la disponibilité des locaux.

Afin de raccourcir au maximum cette situation intermédiaire, la construction d'un nouveau bâtiment est prévue dans les meilleurs délais. Elle est la condition nécessaire pour que la future société effectue ses missions dans les meilleures conditions et satisfasse entièrement et rapidement ses clients et ses actionnaires.

L'ECOPARC de Daval, situé à 1 minute de l'autoroute et 12 minutes de Sion, est proposé comme site permettant de regrouper à terme les activités administratives et techniques en relation directe avec l'exploitation ainsi que l'ensemble des activités d'exploitation. Il se situe dans un environnement économique attractif et fait l'objet d'une charte de gestion promouvant les énergies propres, l'écologie et le développement durable.



La future société bénéficiera pour son installation d'un droit de superficie gratuit de 20 ans offerte par la commune de Sierre.

A Sion, futur siège de l'entreprise, un nouveau bâtiment regroupant la Direction générale et les activités administratives, sera construit dans une deuxième étape dans la zone des Ronquoz.

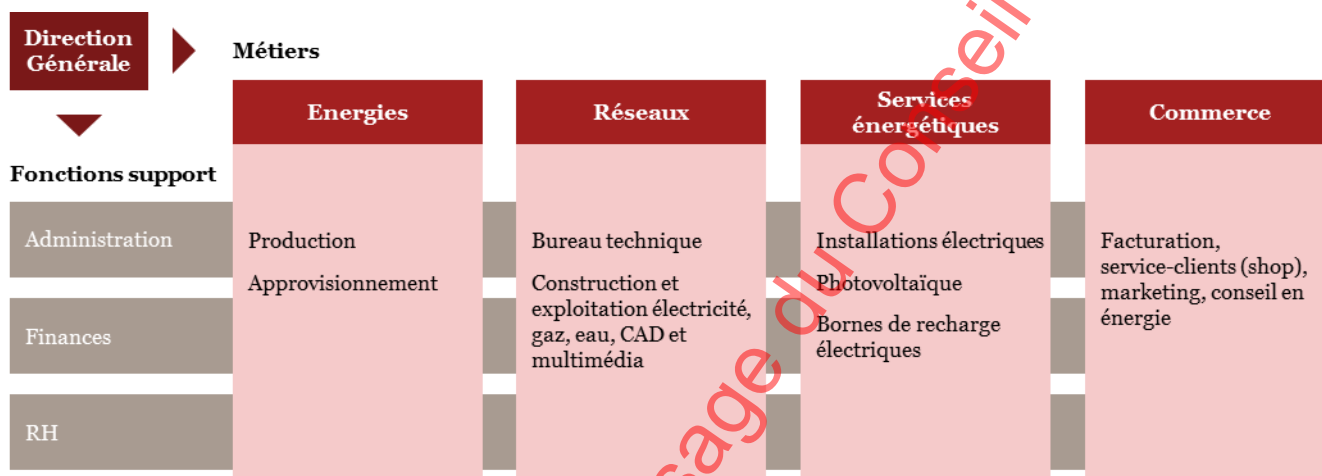
## 9. Organisation et ressources humaines

### Principes :

- Construire une organisation apte à soutenir l'ambition stratégique de la future société
- Intégrer l'ensemble des collaborateurs de l'esr et Siesa – « pas de licenciements »
- Maintenir les conditions salariales et offrir des conditions de travail attractives

### 9.1. Structure organisationnelle de la future société

Le schéma ci-dessous présente les éléments fonctionnels fondamentaux autour desquels la future structure organisationnelle sera établie :



L'organigramme complet de la société sera défini en trois temps :

- Proposition de nomination du futur Directeur général lors des conseils d'administration extraordinaires des deux sociétés. Celle-ci sera confirmée au plus tard en février 2019 lors de la tenue du premier Conseil d'administration de la future entité. Dans l'intervalle les Directeurs de l'esr et de Siesa représenteront la future société.
- Définition des départements fonctionnels rapportant au Directeur général et nomination des responsables (directeurs) : au premier trimestre 2019, au plus tard en avril 2019.
- Définition de la structure de chaque département en secteurs, définition des postes individuels et nomination de l'ensemble des collaborateurs : au second semestre 2019, au plus tard en octobre 2019.

L'organigramme complet de la société sera donc finalisé au plus tard en septembre 2019 afin de pouvoir informer les collaborateurs avant le dernier trimestre 2019.

En parallèle, un certain nombre d'activités transversales seront nécessaires à la construction progressive de l'organisation et menées dès janvier 2019 :

- Définition du portefeuille de compétences permettant une efficacité optimale de la future entité et analyse des compétences disponibles et des compétences manquantes, pouvant être comblées soit par une formation des collaborateurs soit par des recrutements externes ;
- Définition de la politique salariale et du règlement du personnel de la future entité ;
- Refonte des contrats de travail des collaborateurs.

## 9.2. Emploi et considérations salariales

La temporalité par rapport à la pyramide des âges cumulés des deux sociétés permet de garantir le maintien des emplois existants et des niveaux salariaux actuels. Ils constituent des principes fondamentaux de constitution de la future société issue de la fusion de l'esr et de Siesa.

La future société créera des postes à valeur ajoutée pour notre région qui nous permettra de garder des collaborateurs formés en Valais avec des compétences cruciales pour notre région.

Aujourd'hui des comparaisons salariales des sociétés, ainsi que les comparatifs effectués par des sociétés externes permettent de poser les jalons d'une nouvelle politique salariale.

Cette nouvelle politique salariale sera développée dès validation de la fusion, au premier semestre 2019, en collaboration avec les représentants du personnel, et conservera le principe fondamental de maintenir les niveaux salariaux actuels pour les collaborateurs actuellement sous contrat. Elle aura aussi pour but d'être attractive sur le marché de l'emploi.

## 9.3. Caisse de pension

Des analyses poussées des conséquences d'un changement d'affiliation de l'esr ou de Siesa ont été effectuées par le cabinet Férolles, notamment :

- L'affiliation de l'esr et de Siesa à la CPE collective ;
- L'affiliation de l'esr à la CPE commune ;
- L'affiliation de Siesa à la Caisse de Pensions de la Ville de Sion (CPVS).

Sur la base du rapport remis par le cabinet, l'affiliation de l'esr et de Siesa à la CPE collective n'a pas été retenue. En effet, la création d'une caisse propre pour la nouvelle entité issue de la fusion de l'esr et Siesa aurait pour conséquences une dégradation massive du ratio entre actifs et rentiers pour Siesa et une dilution des réserves de fluctuation au détriment des assurés de Siesa et de ce fait une augmentation du risque d'assainissement.

Les deux scénarios d'affiliation restants ont été analysés plus en détails. Leur synthèse est présentée ci-dessous :

Scénario analysé	Avantages	Inconvénients
<b>Sortie des effectifs esr de la CPVS et entrée auprès de la CPE commune</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortune importante et situation financière solide de la CPE ; stabilité.</li><li>• Réduction des charges de prévoyance.</li><li>• La CPE offre un degré de couverture plus confortable que la CPVS permettant de faire face aux aléas des marchés dans le futur et diminuant ainsi la probabilité d'un financement additionnel.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûts uniques de Fr. 19.63 millions à l'entrée afin de garantir un certain niveau de prestations pour les assurés proches de la retraite et d'autre part, afin de financer le rachat du degré de couverture auprès de la CPE</li><li>• Diminution des prestations importantes et marginalement compensées par une baisse des cotisations</li></ul>
<b>Sortie de la CPE et entrée des effectifs Siesa auprès de la CPVS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleures prestations et taux de conversion pour l'assuré actif à court terme et meilleures prestations sociales offertes par l'employeur.</li><li>• Politique de maintien de taux de conversion favorables.</li><li>• Garantie provisoire de la Ville.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coût à long terme du maintien des taux de conversion : si le taux de conversion n'est pas abaissé, une grande proportion du rendement devra servir à financer les rentes de retraite et non les intérêts crédités sur les avoirs de vieillesse, impliquant un transfert de fonds des actifs envers les rentiers.</li><li>• Risque de longévité : le degré de couverture de la CPVS implique une fragilité financière et structurelle. Il n'est pas exclu qu'à l'avenir l'employeur ne doive pas la refinancer ou participer aux coûts du maintien de prestations trop élevées.</li></ul>

---

Des discussions approfondies ont eu lieu avec la Caisse de Pensions de la Ville de Sion dont les conclusions sont les suivantes.

Des réflexions sont en cours au sein du Conseil de Fondation de la Caisse de Pensions de la Ville de Sion, en collaboration avec l'expert de la Caisse afin de renforcer sa situation financière.

La mise en place d'une batterie de mesures est prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2020 avec les ressources propres de la Caisse. L'esr, en tant qu'employeur, n'est pas appelé à une contribution financière car la Caisse a provisionné une somme suffisante.

Ces réflexions sont du ressort du Conseil de fondation composé paritairement des représentants des employeurs et des employés.

Les employés de Siesa rejoindront la Caisse de Pensions de la Ville de Sion et bénéficieront ainsi de prestations plus favorables que celles de la Caisse de Pension des Electriciens.

Document de travail à l'usage du Conseil Général

## 10. Systèmes d'information

Les systèmes d'information constituent, aux côtés des collaborateurs, la colonne vertébrale d'une entreprise et sont un élément contributif majeur à sa performance économique et opérationnelle. La future entreprise s'appuiera sur un ensemble complet d'outils et de logiciels informatiques, dont un système de gestion commun, propre à accélérer et faciliter la fusion des deux entreprises.

**Principe** : mettre en place des outils informatiques communs permettant d'assurer la performance économique et opérationnelle de la nouvelle société

### 10.1. Un portefeuille actuel d'outils complexes dont le rapprochement a commencé

L'esr et Siesa ont entamé dès l'annonce de la fusion un travail de recensement et de comparaison de leurs outils et solutions informatiques respectifs.

A date, les deux sociétés présentent chacune un vaste et complexe portefeuille d'outils intégrant notamment bureautique, métrologie, télégestion, bases de données géographiques, gestion des temps de travail, gestion des sites internet.

Ce sont au total 137 outils qui ont été inventoriés pour Siesa et 120 outils pour l'esr. Un travail d'analyse fonctionnelle et technique est en cours et sera finalisé au premier trimestre 2019 afin de finaliser le rapprochement informatique complet des deux entreprises.

Parmi tous ces outils, les suivants sont prioritaires en 2019 et doivent être terminés au 31.12.2019 :

- Harmonisation des centraux téléphoniques, et des logiciels y relatifs ;
- Solution commune de facturation de la clientèle et de gestion financière (voir 10.2) ;
- Nouveaux sites intranet/internet et Email ;
- Harmonisation de la gestion du temps de travail et des accès ;
- Début de l'intégration des applications spécifiques aux métiers (Téléréseau, EP, Electricité, eau, gaz, CAD, SIT).

### 10.2. Une solution de gestion d'entreprise commune

Suite à un travail d'analyse, démarré par l'esr avant l'annonce de la fusion auquel Siesa s'est joint depuis, les deux sociétés ont décidé, dès mai 2018, de la mise en place d'une solution de gestion d'entreprise commune, ABACUS. Cette décision facilitera la mise en place de la nouvelle société dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020 du fait de l'harmonisation des méthodes de travail qu'elle implique, tant sur le plan opérationnel que financier, et facilitera également l'échange et le traitement des données au sein de l'entreprise.

Les sociétés de production énergétiques seront migrées sur Abacus dès le prochain exercice comptable et la nouvelle société dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

En outre, l'esr et Siesa ont identifié la solution IS-E comme la solution de facturation clients et de gestion des compteurs de la nouvelle société. Cette décision a été prise suite à un travail d'échanges et d'analyses communs menés par les futurs utilisateurs des deux sociétés portant aussi bien sur les procédures métiers des deux entreprises que sur des aspects purement technologiques. Le nettoyage des données de l'esr et de Siesa a d'ores et déjà été entamé afin de faciliter la mise en place de cette nouvelle solution.

# 11. Validation et mise en œuvre de la fusion

## Principes :

- Une mise en œuvre de la fusion structurée, transparente et inclusive de toutes les parties prenantes et de l'ensemble des collaborateurs
- Une planification ambitieuse mais réaliste

## 11.1. Validation de la fusion : processus de consultation juridique des communes et constitution de la nouvelle société

Selon la Loi du 5 février 2004 sur les communes (RS-VS 175.1 ; LCo), l'Assemblée primaire, ou le Conseil général selon les cas, délibère et décide de l'adoption et de la modification de tous les règlements municipaux, à l'exception de ceux qui ont une portée purement interne. La loi dispose également que l'Assemblée primaire, ou le Conseil général, délibère et décide notamment des aliénations de capitaux dont la valeur dépasse 5% des recettes brutes du dernier exercice. Enfin, elle prévoit que les communes peuvent adhérer à une personne morale de droit privé (notamment société au sens du Code des obligations) ou en constituer elles-mêmes. La constitution d'une telle personne morale ou l'adhésion à une personne morale existante nécessite l'approbation de l'Assemblée primaire, ou du Conseil général.

La fondation de la Nouvelle Société Anonyme se fera en l'espèce par apports en nature de toutes les actions des sociétés esr ou Siesa dont les communes sont propriétaires. En ce sens, ces dernières aliènent des capitaux dont la valeur peut dépasser 5% des recettes brutes du dernier exercice.

Les 26 communes actionnaires de l'esr et de Siesa seront donc consultées, via leur Conseil municipal et leur Assemblée primaire ou leur Conseil général selon les cas, après validation du projet de fusion par les Conseils d'Administration des deux sociétés. Ce processus de consultation est prévu pour une durée de trois mois, d'octobre à décembre 2018.

La validation de la fusion par les communes actionnaires se fait sur la base d'un règlement communal pour la fondation d'une nouvelle société régionale d'approvisionnement et de distribution d'énergie électrique. Un message explicatif du Conseil municipal aux Assemblées primaires ou Conseils généraux, synthétisant les raisons et dimensions essentielles de la fusion, y est joint.

Après validation par les communes actionnaires, la fusion des sociétés esr et Siesa s'effectuera en deux étapes.

1. **Constitution d'une nouvelle société anonyme actionnaire des sociétés esr et Siesa** : chaque commune participera à la souscription de son capital-actions par la libération d'apports en nature correspondant à toutes les actions de la société dont elle est propriétaire. Les communes deviendront alors actionnaires de la nouvelle société anonyme qui sera, à son tour, actionnaire des sociétés esr et Siesa.
2. **Fusion des sociétés esr et Siesa et absorption par la Nouvelle Société Anonyme**. La fusion par absorption entraînera la dissolution des sociétés esr et Siesa et leur radiation du registre du commerce. Seule subsistera la Nouvelle Société Anonyme, dont chaque commune sera actionnaire.

## 11.2. Plan de mise en œuvre de la fusion

La mise en œuvre opérationnelle et organisationnelle débutera pour l'essentiel dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019, à l'exception de travaux préparatoires déjà en cours aujourd'hui dont notamment la mise en place de systèmes d'information communs, et la localisation de la future société.

La mise en œuvre s'articulera autour des chantiers et objectifs présentés ci-dessous :

<b>Chantier</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Planification</b>
<b>Stratégie</b>	Définir le plan stratégique à 5 ans	Janvier – mai 2019
<b>Organisation et Gouvernance</b>	Définir les principes organisationnels cibles	Janvier 2019
	Nommer les membres et le Président du Conseil d'administration lors d'une Assemblée générale constitutive et le futur Directeur général	Février 2019
	Nommer le Comité de pilotage de la fusion (comité ad hoc du CA)	Février 2019
	Concevoir la structure organisationnelle détaillée (organigramme)	Février – juin 2019
	Définir la gouvernance et le règlement d'organisation	Juillet – décembre 2019
<b>Ressources humaines</b>	Harmoniser les politiques, processus & règlements RH	Janvier – juin 2019
	Définir le portefeuille de compétences requis par la nouvelle entité	Janvier – juin 2019
	Pourvoir les postes clés (directeurs et cadres)	Janvier – mai 2019
	Pourvoir les autres postes (ensemble des collaborateurs)	Juin – octobre 2019
	Recruter à l'externe les postes vacants, le cas échéant	Septembre – décembre 2019
	Transférer les contrats des collaborateurs vers la nouvelle société	Octobre – décembre 2019 et 2020
	Préparer le transfert des effectifs dans la caisse de pension commune esr-Siesa	Janvier – décembre 2019
<b>Opérations et Logistique</b>	Harmoniser les processus opérationnels clés et former les collaborateurs	Janvier – décembre 2019
	Mettre en place une gestion des stocks commune	Juillet – décembre 2019
<b>Approvisionnement</b>	Consolider l'approvisionnement en électricité – renégocier les relations contractuelles (ex. ALPIQ)	Février – septembre 2019
<b>Vente, Marketing et Clients</b>	Analyser le portefeuille de produits et services et définir les offres futures	Janvier - Août 2019
	Définir la stratégie de vente et marketing et identifier les clients demandant une stratégie spécifique (clients stratégiques)	Mai - Septembre 2019
	Annoncer les tarifs 2020	Septembre 2019
	Informers les clients des nouveaux services et tarifs le cas échéant	Septembre – octobre 2019
	Mettre en œuvre la stratégie de vente et le plan de rétention client	Octobre – décembre 2019
<b>Finance et Fiscalité</b>	Harmoniser, définir et mettre en place les processus de gestion financière	Janvier – juillet 2019
	Détailler le plan d'affaires de la nouvelle société	Mars – Mai 2019
	Se coordonner avec les autorités cantonales et fédérales sur les impacts fiscaux de la fusion	Mars – Mai 2019
<b>Systèmes d'information</b>	Mettre en place la nouvelle solution ABACUS et IS-E pour la partie Siesa	Janvier – décembre 2019
	Identifier les systèmes critiques (hors ERP) et définir le plan de rapprochement	Janvier – mars 2019
	Fusionner les systèmes critiques	Avril – décembre 2019

<b>Chantier</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Planification</b>
<b>Juridique</b>	Opérer les transferts de propriété et actionnariaux	Septembre – décembre 2019
	Mettre à jour les relations contractuelles (exemple : contrats fournisseurs, contrats clients)	Mai – octobre 2019
<b>Achats</b>	Définir une nouvelle stratégie achat	Avril – mai 2019
	Harmoniser les processus achat	Juillet – décembre 2019
	Rationaliser le portefeuille fournisseur	Juillet – décembre 2019
<b>Locaux, Services Généraux et Administratifs</b>	Identifier les locaux cibles et besoins d'adaptation	Janvier 2019 – mars 2019
	Finaliser le plan de transition des collaborateurs sur les deux sites retenus et préparer la transition physique	Janvier – septembre 2019
	Revoir et renégocier les contrats cadres de sous-traitance (si nécessaire)	Mai – octobre 2019
<b>Communication et conduite du changement</b>	Définir un plan de communication interne	Octobre – décembre 2018
	Sélectionner une agence de communication pour 1) créer la nouvelle marque dont l'image de marque et l'identité visuelle et 2) définir un plan de communication externe comprenant les actions de lancement de la marque	Février – mai 2019
	Mettre en place le plan de communication et réaliser les actions de lancement	Mai 2019 – décembre 2019
	Mettre en œuvre les mesures d'accompagnement au changement (nominations, formations, recrutements, séances d'information, entretiens individuels)	2019
<b>Gestion de programme</b>	Mettre en place une équipe de pilotage du programme de fusion	Octobre – décembre 2018
	Définir et déployer les outils de suivi du programme et piloter le programme	Janvier 2019
	Définir le plan des « 100 premiers jours » de la future entité : performance attendue, suivi des indicateurs de performance, suivi des synergies)	Août – décembre 2019

Ces chantiers seront pilotés par une structure projet similaire à celle en place à l'heure actuelle pour la préparation du projet de fusion. Chaque chantier sera piloté par une équipe projet dédiée, encadrée par un comité de gestion de projet, responsable de l'avancement des travaux et par un comité de pilotage projet représentatif des parties prenantes de la fusion, en charge des orientations stratégiques du projet.

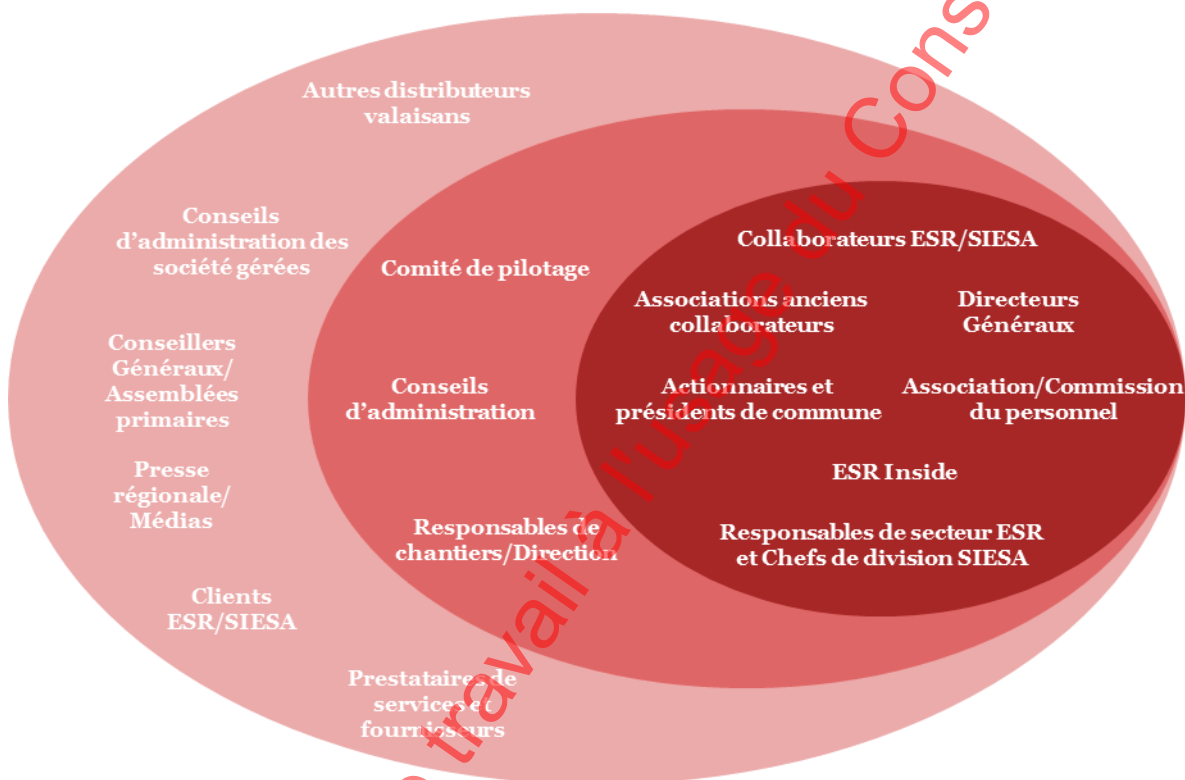
### 11.3. Plan de communication et de conduite du changement

Les équipes de l'esr et de Siesa ont initié conjointement un plan de communication et un plan de conduite du changement propres à assurer la mise en œuvre effective et inclusive de la fusion des deux sociétés.

Le **plan de communication** a pour objectifs **d'informer les parties prenantes, internes et externes, sur la fusion de l'esr et de Siesa, d'assurer leur participation au processus de fusion et de susciter leur adhésion**. Dans le cadre de la fusion, il comprend également un volet 'sponsoring' afin d'établir la marque d'entreprise à l'extérieur de l'entreprise.

Le **plan de conduite du changement** a pour objectifs **d'accompagner** les collaborateurs et la direction **dans la mise en place de la future entreprise, au travers d'un référentiel commun et d'actions concrètes** : bilans de compétences, formations, plans de développement, recrutements, mise en place d'une culture commune, ateliers de travail commun.

Ces plans s'appuient sur une analyse détaillée des parties prenantes telles qu'identifiées ci-dessous :



- Parties prenantes périphériques : changements à la relation qu'ils ont avec ESR et SIESA
- Parties prenantes internes et externes ayant un rôle de leader et d'accompagnement des collaborateurs dans la communication
- Parties prenantes internes et externes et collaborateurs ESR/SIESA impactés directement par la fusion : acteurs du changement, réceptonnaires du changement

Pour chacune d'entre elles, des actions concrètes sont planifiées tant en en termes de communication que de conduite du changement. Le tableau ci-joint présente une version simplifiée de l'analyse développée par l'esr et Siesa pour les parties prenantes clés.

<b>Parties prenantes</b>	<b>Impact de la fusion</b>	<b>Thèmes de communication à développer</b>	<b>Canaux de communication</b>	<b>Actions de conduite du changement</b>
<b>Collaborateurs esr &amp; Siesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur l'emploi et la fonction de la nouvelle organisation</li> <li>• Lieu de travail</li> <li>• Salaires et prestations sociales (caisse de pension) et autres avantages</li> <li>• Impact sur les procédures de travail</li> <li>• Peur d'être noyé – perte d'identité/peur d'être anonyme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéfices attendus de la fusion</li> <li>• Transparence dans le calendrier et la méthode de mise en place de la nouvelle organisation</li> <li>• Nouvelles conditions salariales et comparatif avec la situation existante</li> <li>• Opportunités nouvelles de collaboration et de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation/ sondages</li> <li>• Intranet</li> <li>• Groupes de travail</li> <li>• Newsletter</li> <li>• E-mails</li> <li>• Réunions d'information spécifiques</li> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Réunions du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilans de compétences</li> <li>• Plan de développement</li> <li>• Formations aux nouveaux processus et outils</li> <li>• Ateliers et événements « Culture d'entreprise » et « Découverte »</li> </ul>
<b>Associations des anciens collaborateurs esr / Siesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication dans la nouvelle entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à faire vivre les cultures des deux entreprises : « partager le passé pour mieux construire le futur »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions dédiées</li> <li>• E-mails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
<b>Directeur général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomination du Directeur général de la future entité</li> <li>• Capacité à créer des liens avec les collaborateurs de l'autre entité</li> <li>• Prise de décision rapide</li> <li>• Surcharge de travail – capacité à déléguer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messages « tone at the top »</li> <li>• Avancement des chantiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation au Leadership le cas échéant</li> <li>• Formations aux nouveaux outils et processus</li> </ul>
<b>Association / Commission du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur l'emploi et la fonction de la nouvelle organisation</li> <li>• Lieu de travail</li> <li>• Salaires et prestations sociales (caisse de pension) et autres avantages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence dans le calendrier et la méthode de mise en place de la nouvelle organisation</li> <li>• Nouvelles conditions salariales et comparatif avec la situation existante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation – capacité à démontrer la volonté de prendre en compte les avis émis</li> </ul>
<b>Directeurs et Responsables de secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de la fusion sur leurs responsabilités et leurs équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact concret des chantiers de fusion (nouvelle organisation, outils, processus) sur leur fonctions et leurs équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mail</li> <li>• Newsletter et notes de service</li> <li>• Séances d'information dédiées</li> <li>• Groupes de travail</li> <li>• Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation à la gestion d'équipe dans un contexte d'attentisme des collaborateurs</li> </ul>
<b>esr inside sa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact potentiel sur leur statut (maintien de l'indépendance)</li> <li>• Voir Impact Collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact du positionnement stratégique de la nouvelle société sur esr inside</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir Collaborateurs</li> <li>• Réunions d'information dédiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilans de compétences</li> <li>• Plan de développement</li> <li>• Formations aux</li> </ul>

<b>Parties prenantes</b>	<b>Impact de la fusion</b>	<b>Thèmes de communication à développer</b>	<b>Canaux de communication</b>	<b>Actions de conduite du changement</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles opportunités de collaboration et de développement commercial</li> <li>• Voir Messages collaborateurs</li> </ul>		nouveaux processus et outils

Le calendrier de mise en œuvre des plans de communication et de conduite du changement sera établi en janvier 2019, dès la fusion validée par l'ensemble des actionnaires.

Document de travail à l'usage du Conseil général