



**VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS**

**RAPPORT D'INFORMATION DU CONSEIL COMMUNAL**

relatif à la fusion des sociétés  
CRIDOR SA et SAIOD SA (CRIOD)

(du 27 février 2008)

**AU CONSEIL GENERAL  
DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS**

Madame la présidente,  
Mesdames les conseillères générales,  
Messieurs les conseillers généraux,

Le monde du déchet vit aujourd'hui sa révolution : d'un élément indésirable à éliminer, le déchet est devenu une matière première à valoriser.

La valorisation oblige les usines d'incinération à reconsidérer leur positionnement dans la chaîne de traitement : elles doivent maintenant revendiquer le statut de « gestionnaires de déchets ».

La réussite de cette mutation organisationnelle ne peut être envisagée qu'à la condition de :

- contrôler les flux des matières par une gestion des filières ;
- assurer la pérennité des investissements de traitement existants par une saturation des installations ;
- ajuster les capacités futures de traitement par un renouvellement concerté des installations.

L'effet d'échelle joue un rôle prépondérant dans la conduite de cette stratégie et à l'instar du domaine énergétique, une consolidation du marché du déchet en Suisse est économiquement incontournable sur le moyen à long terme.

En conséquence, un regroupement des ressources et compétences des sociétés SAIOD et CRIDOR permettra d'aborder ces changements sur des bases solides. La société fusionnée CRIOD aura les moyens d'offrir à la région de l'Arc jurassien les solutions optimales pour une gestion durable et économique de ses déchets.

Ce rapport présente tous les aspects liés à la fusion des 2 sociétés et en démontre la faisabilité.

## **1. ANALYSE DE LA SITUATION**

### **1.1 Analyse des tendances dans la gestion des déchets**

#### **1.1.1 *Survol historique de la gestion des déchets***

En quelques mots, voici un bref historique de la gestion des déchets en Suisse :

*Jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle* : presque tous les déchets sont biodégradables et la gestion des déchets est pratiquement inexistante ;

*1900-1970* : les déchets sont jetés dans des trous ou dans des décharges. Ils sont fréquemment brûlés à l'air libre pour gagner de la place ;

*1960-1980* : les déchets commencent à être recyclés, en particulier le verre. Au niveau du traitement, une grande partie des collectivités publiques s'équipe d'usines d'incinération des ordures ménagères (UIOM). De technique simple, leurs rejets gazeux sont très polluants ;

*1980-2000* : le recyclage prend de l'ampleur dans une grande partie de la Suisse, notamment par la mise en place de diverses taxes incitatives, en particulier la taxe au sac, introduite dans certaines régions telle que le canton de Berne au début des années nonante. Le développement des techniques de recyclage rend également ces opérations économiquement plus attractives.

En ce qui concerne l'incinération, pratiquement toutes les usines s'équipent de filtres et de laveurs de fumées performants, ainsi les nuisances générées par la gestion des déchets deviennent acceptables ;

*2000* : l'introduction d'une ordonnance fédérale ferme définitivement les décharges aux déchets combustibles. La Suisse est un des seuls pays au monde à avoir la capacité opérationnelle de traiter la totalité de ses déchets par l'incinération ;

*Aujourd'hui et au XXI<sup>ème</sup> siècle en général* : cette décennie est définitivement marquée par une prise de conscience accrue de l'impact des activités humaines sur l'environnement de notre planète. Toutefois, grâce à des investissements importants, la pollution engendrée par les

usines d'incinération n'est plus ressentie comme un problème par la population suisse. Leur rôle majeur dans la gestion environnementale n'est donc plus remis en cause, mis à part une polémique non fondée sur les particules fines.

La conscience écologique actuelle de la population est recentrée sur l'exploitation des ressources. Ce phénomène est largement amplifié par la réalisation que les sources d'énergies sur lesquelles reposent notre économie et notre qualité de vie sont en quantités finies. Ces éléments ajoutent une pression supplémentaire sur la manière dont nous gérons le cycle de vie des produits que nous consommons. Un produit ne s'élimine plus, il se recycle. Les industries doivent intégrer la phase de revalorisation dans la conception du produit et l'industrie du déchet devient ainsi un intervenant indispensable dans la chaîne économique.

En conséquence, il est fort probable que la fraction incinérable des déchets diminuera graduellement ces prochaines décennies.

### ***1.1.2 Philosophie de gestion des déchets en 4 points***

La philosophie actuelle de gestion des déchets peut s'édicter en quatre points :

- 1) Eviter de créer des déchets*
- 2) Recycler les déchets qu'on n'a pas su éviter*
- 3) Incinérer les déchets qu'on n'a pas pu recycler*
- 4) Extraire le plus d'énergie possible de la combustion des déchets et récupérer tous les métaux contenus dans les scories d'incinération.*

Historiquement, la 1<sup>ère</sup> génération d'UIOM a été construite pour répondre aux besoins du point 3. Assez rapidement et après les deux chocs pétroliers des années 70, les exploitants ont réalisé le potentiel de production d'énergie de leurs installations et les ont équipées pour la production d'électricité et de chaleur (CAD). Cette réflexion s'est étendue à la récupération des métaux présents dans les déchets de combustion (mâchefers). La 2<sup>ème</sup> génération d'UIOM a donc été planifiée pour englober le point 4.

Les grandes questions écologiques et énergétiques de ce début de siècle augmentent graduellement l'attention portée sur les points 1 et 2 : le « citoyen-consommateur » est demandeur de produits écologiquement intelligents et exige des infrastructures de recyclage. De plus, l'introduction par le législateur du concept « pollueur – payeur » amène les collectivités à encourager cette démarche en introduisant des outils incitatifs (taxes, ...).

Cette tendance durable et incontournable va induire un déplacement des volumes de déchets traités du point 3 au point 2 / point 1. La valeur économique suivra la même répartition.

### **1.1.3 Impact sur la gestion des investissements**

Au niveau financier, les grands investissements des quinze dernières années dans les UIOM de 2<sup>ème</sup> génération se sont faits grâce à des subventions massives de la Confédération (à hauteur d'environ 50%).

Cette source de subvention est maintenant tarie, ce qui signifie que les collectivités publiques devront assurer les investissements de manière autonome.

Les montants financiers en jeu étant importants, seul un amortissement sur le long terme permettra de garantir un tarif de traitement acceptable par les collectivités. De ce fait, tout changement dans la philosophie de gestion des déchets peut avoir un effet majeur sur la pérennité des investissements. La notion de risques sera donc amplifiée pour les UIOM de 3<sup>ème</sup> génération.

En fusionnant, l'investissement pour le renouvellement des équipements d'incinération (plusieurs dizaines de millions) aura un impact financier bien moindre que pour une entité seule.

### **1.1.4 Se repositionner dans la « chaîne des valeurs »**

Sur la base de l'analyse ci-dessus, la tendance des sociétés de gestion de déchets consiste à ne plus privilégier une « monoculture d'incinération » et à s'étendre sur tous les autres aspects de la « chaîne des valeurs ».

SAIOD et CRIDOR ont compris depuis longtemps que l'objectif primaire des communes n'est pas d'incinérer au meilleur prix, mais de gérer les déchets de façon écologique et économique. Ceci conduit à privilégier les aspects de prévention (point 1) et de recyclage (point 2) tout en optimisant la performance de l'incinération (point 4).

De par ses activités de recyclage du verre et du papier/carton, SAIOD a développé une compétence importante dans la gestion des filières. En collaboration avec les collectivités du littoral neuchâtelois, SAIOD met actuellement en place le réseau nécessaire à une gestion efficace et économiquement intéressante des recyclables.

De son côté, CRIDOR s'est récemment attaché à renforcer le concept Arc Jurassien Déchets® qui met à la disposition des collectivités de sa zone actionnaire les moyens d'une gestion sûre, écologique et durable des déchets. Depuis mars 2007, ce concept est appuyé par la société de conseils CSC|Déchets SA, fondée par les périmètres CRIDOR, SEOD et Celtor.

Cet effort de mutation organisationnelle « d'usines d'incinération » à « gestionnaires de déchets » doit impérativement se poursuivre afin de renforcer le rôle de support et de coordinateur auprès des collectivités actionnaires. Dans ce domaine, « l'effet d'échelle » joue un rôle particulièrement important et la fusion des 2 sociétés permettrait de fédérer une zone géographique et démographique reconnue : l'Arc jurassien.

### **1.1.5 Un enjeu d'avenir : l'énergie**

Jusqu'à présent, l'énergie n'était pas une préoccupation prioritaire de notre société : *on en avait bien assez !* Cette vision est maintenant bien dépassée, notamment depuis que le prix du pétrole prend régulièrement l'ascenseur, que les glaciers fondent à vue d'œil et qu'il ne se passe pas un jour sans qu'une nouvelle taxe anti-CO<sub>2</sub> ne soit envisagée.

Rappelons que la chaleur en provenance des déchets est la source d'énergie à utiliser en 1<sup>ère</sup> priorité dans le concept énergétique cantonal neuchâtelois, suivie du bois, puis du gaz et enfin du mazout. La raison en est que l'incinération des déchets est « inéluctable » et que l'énergie qui en découle doit être utilisée au maximum avant de considérer les autres vecteurs énergétiques.

Au niveau régional, les sociétés SAIOD et CRIDOR ont un apport énergétique reconnu et non-négligeable. La démarche du projet CRIOD est à mettre en parallèle avec la création de la société Viteos SA, issue de la fusion des Services Industriels des villes du canton de Neuchâtel. CRIOD amènera une consolidation des capacités de production et Viteos SA l'avantage d'une gestion cohérente de la distribution.

## **1.2 Analyse des capacités d'incinération**

Au milieu des années 80, la Confédération a décidé de diminuer fortement la pollution engendrée par les UIOM. Pour ce faire, elle a édicté des normes environnementales très restrictives, qui placent la Suisse dans le peloton de tête de la dépollution. La plus importante de ces normes, l'OPAir de 1992 (Ordonnance sur la protection de l'air) a imposé des investissements énormes à toutes les usines de Suisse. Afin de motiver les collectivités, propriétaires des usines, la Confédération s'est vue dans l'obligation de distribuer des subventions qui ont couvert, en général, la moitié des investissements.

Toutefois, ces subventions ont eu un effet pervers : puisque la Confédération subventionne 50% de l'usine, pourquoi ne pas en profiter pour « gonfler » la taille de l'usine et ainsi diminuer artificiellement le coût à la tonne par un effet d'échelle bien connu dans le domaine industriel ? Beaucoup d'usines n'ont pas résisté à cette tentation et ont contribué à créer d'importantes surcapacités d'incinération. En effet, pour bénéficier

de cet effet d'échelle, ces usines doivent impérativement « pourchasser » les déchets au-delà de leur zone de desserte.

Le résultat est que la surcapacité de traitement en Suisse romande, qui était déjà de 64'000 t/an avant la mise en service de Tridel (Lausanne) en 2005, a bondi à 166'000 t/an actuellement. Quand l'offre dépasse la demande, la concurrence devient plus vive. Les déchets des entreprises, qui ne tombent pas sous le contrôle public, tendent à aller vers les usines les moins chères.

En fusionnant, SAIOD et CRIDOR évitent la concurrence perverse liée à la situation du marché. Concurrence qui pourrait conduire à une diminution des recettes et ceci au détriment des communes actionnaires. Avec cette fusion, de petites usines, SAIOD et CRIDOR, rejoignent le milieu du classement des UIOM avec 110'000 t/an incinérées. La nouvelle entité peut ainsi prétendre jouer un rôle suprarégional, en particulier pour l'acquisition de contrats pour des tonnages incinérables.

L'effet de l'existence d'une surcapacité d'incinération pourrait être amplifié par l'introduction de la taxe au sac dans le canton de Neuchâtel (envisagée au 1<sup>er</sup> janvier 2009). En effet, cette taxe engendrera une baisse de 30 à 40% du volume incinéré dans le canton. L'objectif étant de minimiser l'impact financier de cette diminution importante de revenu, des tonnages externes devront être trouvés sur le marché. Dans une telle situation, la société fusionnée CRIOD sera plus à même de conclure des partenariats ou contrats avec des zones limitrophes.

### **1.3 Analyse de la vision de la Confédération**

De par la politique menée par l'office concerné (OFEV), la Confédération voit d'un très bon œil toutes les tentatives de rapprochement entre les entités parapubliques de gestion des déchets.

D'ailleurs, le canton de Neuchâtel n'est pas le seul à s'être lancé dans une démarche de rapprochement. En effet, dans le canton de Zurich, le ZAV gère les activités commerciales des 6 usines de la région et a mis au point une stratégie, sur le long terme, pour gérer les surcapacités. Les usines de la région des cantons de St-Gall et de Thurgovie ont aussi des collaborations poussées pour se partager des déchets de façon intelligente, en tenant compte des capacités libres et des contraintes techniques.

Les avantages généraux escomptés par la Confédération sont les mêmes pour ces entités que pour la fusion CRIOD :

- diminution des coûts ;
- optimisation des installations et diminution de la pollution ;

- maîtrise des effets pervers dus à la concurrence, en particulier des transports inutiles ;
- diminution des surcapacités pouvant conduire à accepter n'importe quel déchet, y compris en provenance de zones très lointaines ;
- moins de partenaires à gérer (il y a 28 UIOMs en Suisse aujourd'hui).

## **2. CENTRE DE COMPETENCES ET PARTENAIRES**

Une des conséquences de la fusion des sociétés SAIOD et CRIDOR est la création d'une zone actionnaire géographiquement cohérente : l'Arc jurassien. L'ambition de la société fusionnée est de proposer ses services sur l'ensemble de ce territoire.

### **2.1 La gestion des filières**

L'analyse des tendances montre clairement que la conjonction de facteurs tels qu'une sensibilité écologique accrue du consommateur, l'intégration d'une notion de récupération dans la conception du produit, le développement des techniques de récupération et de valorisation, ainsi que la pression générale de la société et du législateur, aura pour conséquence une diminution graduelle de la fraction incinérable des déchets ménagers. Jouer un rôle actif dans la gestion des filières de recyclage et de traitement des déchets est donc primordial.

La société va s'attacher à développer les activités existantes dans la gestion des filières, plus précisément dans :

- la gestion des flux logistiques ;
- la mise en place de déchèteries centralisées et de points de collecte ;
- la mise à disposition de bennes pour le recyclage.

SAIOD et CRIDOR ont mis en place ou aidé les communes à mettre en place des déchèteries dans leurs périmètres respectifs. Elles ont aussi mis à disposition des containers pour le recyclage, en organisant, si nécessaire, la logistique de désapprovisionnement.

Les deux sociétés, SAIOD et CRIDOR, fournissent des prestations de conseil à leurs actionnaires. Une partie de ces prestations sont complémentaires et l'ensemble de la zone de CRIDOR pourra en profiter.

### **2.2 L'incinération et la production d'énergie**

Actuellement, chaque société mène ses activités d'acquisition de façon indépendante. De manière générale, l'échange de déchets entre 2 sociétés est limité pour les raisons suivantes :

- les tarifs pour les actionnaires ne sont en général pas les mêmes d'une usine à l'autre ;

- la composition des déchets est aléatoire et peut avoir un impact négatif sur la fiabilité des installations ;
- il est très difficile de s'entendre sur un prix. Chaque transfert de déchets implique un risque, qu'on doit faire payer à l'autre usine, afin de ne pas préjudicier ses propres actionnaires. C'est un frein important ;
- les communes ne sont pas censées amener des déchets ailleurs qu'à l'usine dont elles sont actionnaires.

En fusionnant, les déchets pourront être dirigés vers l'usine où leur traitement est techniquement et économiquement le plus raisonnable. On pourra aussi éviter des doublons au niveau des investissements. Voici un exemple pour illustrer ce dernier propos :

*Les déchets hospitaliers laissent une bonne marge financière et aucune société n'est prête à y renoncer. Or les autorités sont en train de pousser à faire des investissements pour augmenter la sécurité lors de la manipulation de ces déchets. Vu que la marge est intéressante, SAIOD et CRIDOR – séparées – feraient certainement ces investissements dans leurs usines respectives. Par contre, la société fusionnée va envisager de concentrer les investissements sur un seul site, ce qui améliorera le bilan financier de l'incinération de ce type de déchets.*

Au niveau de la chaleur, son exploitation est plus rationnelle à La Chaux-de-Fonds que sur le littoral neuchâtelois, au climat plus doux. Ainsi, on pourra envisager de concentrer les déchets plus calorifiques sur le site CRIDOR, afin de limiter la consommation de gaz d'appoint. Cette réflexion trouvera tout son sens dans quelques années, quand la situation sur le marché des déchets sera plus tendue et que le tonnage disponible pourrait, certains jours, ne pas suffire à saturer les deux usines.

En ce qui concerne le stockage intermédiaire de déchets (fosse et balles), nécessaire pour couper les pointes d'arrivage et à combler les périodes de « disette », il sera possible d'en éviter une partie par une meilleure répartition entre les deux sites. Cette répartition est difficilement envisageable entre usines indépendantes, car il n'est pas possible de s'accorder sur la valeur calorifique d'une matière aussi inhomogène.

Au niveau technologique, les usines CRIDOR et SAIOD sont pour l'instant des « généralistes », car elles doivent être en mesure d'incinérer toutes les déchets issus de leur actionnariat. En fusionnant, il serait imaginable de spécialiser un site avec exclusivement des ordures ménagères, alors que l'autre site prendrait les déchets plus difficiles à gérer. Typiquement, les fours de plus grande capacité supportent mieux les déchets « difficiles ».

## **2.3 Le séchage des boues de STEP**

La Confédération avait annoncé dans les années 90 que les matières combustibles devraient être intégralement incinérées ou valorisées dès le 1.01.2000. C'est pourquoi le canton de Neuchâtel a cherché une solution d'élimination de la seule fraction qui finissait encore partiellement en décharge : les boues de STEP.

Après plusieurs études, le site de Cottendart à Colombier a été choisi comme site unique pour l'élimination des boues de STEP dans le canton de Neuchâtel. Le monopole des boues du canton a été attribué à SAIOD, afin de rentabiliser des investissements très importants (CHF 20'000'000.-), avec de très grosses subventions des cantons de Vaud et Neuchâtel, ainsi que de la Confédération.

Principe technique : les boues sont amenées par camion dans des bennes étanches et bâchées, elles sont stockées puis séchées dans un grand turbo-sécheur avec la vapeur de l'incinération. Les buées (très malodorantes) retournent à l'incinération, pendant que les boues séchées à 8% d'humidité sont stockées dans un silo puis acheminées à la cimenterie Vigier de Péry. Il faut constater que c'est une opération « zéro-déchet », puisque rien n'est mis en décharge.

Cette installation a été complétée en 2007 par un système d'injection de boues dans les fours d'incinération.

Dans le cadre de la fusion, on pourrait envisager de faire traiter une partie des boues de STEP sur le site de CRIDOR, diminuant encore les coûts d'exploitation.

## **2.4 La gestion des déchets verts**

CRIDOR a sa propre installation de compostage, alors que SAIOD transborde les déchets verts de nombreuses communes du Littoral pour les acheminer à la compostière de Chavornay. Cette dernière opération permet de mieux rentabiliser les transports de déchets incinérables en provenance du Nord vaudois, qui ainsi ne repartent pas à vide.

A court terme, rien ne devrait changer. Par contre, la fusion permettra d'envisager sur le long terme une solution régionale pour le traitement des déchets verts. Avec le volume rassemblé (7'000 tonnes), le traitement par méthanisation (avec production d'énergie sous forme de gaz méthane) est envisageable et en cours d'évaluation.

## **2.5 Partenariats**

### **2.5.1 CADBAR**

Dans les années 1980, SAIOD a décidé d'optimiser l'exploitation de son énergie. Pour ce faire, SAIOD a entrepris de compléter sa production

d'électricité (10% de la consommation de la ville de Neuchâtel) par la distribution de sa chaleur excédentaire.

Afin de ne pas prêter tous ses actionnaires qui, étant trop loin de Colombier, ne pourraient bénéficier de ce réseau, il a été décidé de fonder une deuxième société anonyme, Chauffage à Distance Basse-Areuse SA (CADBAR), dont les actionnaires sont les 4 communes desservies ainsi que le canton de Neuchâtel.

Le partenariat actuel entre SAIOD et CADBAR est profitable pour les deux parties, mais avec une diminution de consommation annuelle de mazout correspondant à environ 1 ½ million de litres de mazout, le grand gagnant est l'environnement.

Dès la fondation de CADBAR en 1986, toute la chaleur nécessaire à alimenter le réseau de chauffage à distance de CADBAR a été fournie exclusivement par SAIOD.

Un contrat d'une durée de 30 ans a été signé à cette époque.

Afin de garantir la pérennité des activités de chauffage, SAIOD et CADBAR ont signé récemment un nouveau contrat de 20 ans, en lieu et place du premier.

Ce nouveau contrat prévoit une importante augmentation des tarifs de la chaleur vendue par SAIOD à CADBAR, visant à rapprocher les tarifs de ceux pratiqués entre CRIDOR et Viteos. En échange, SAIOD s'engage à fournir de la chaleur pendant toute la durée de ce contrat. Toutefois, en cas de manque chronique de déchets urbains, le surcoût de la fourniture de chaleur grâce à un autre combustible ne serait pas à la charge de SAIOD seule, mais serait partagé 50-50 avec CADBAR.

### **2.5.2 CADBAR / Viteos SA**

Pendant de nombreuses années, SAIOD s'occupait seule de l'exploitation du réseau de chauffage de CADBAR. Pour assurer un service de qualité, elle s'appuyait aussi sur les services d'une grande société extérieure, spécialisée dans les installations de chauffage. Depuis près de 4 ans, SAIOD collabore avec SIM SA puis Viteos SA, qui met à disposition son important savoir-faire dans ce domaine. Cette collaboration s'est avérée profitable pour les deux partenaires. Viteos SA peut notamment rentabiliser au mieux les ressources à sa disposition et CADBAR n'est plus obligée de recourir exclusivement aux services d'entreprises extérieures.

### **2.5.3 Celtor**

La mise en place d'une logistique bidirectionnelle pour l'incinération des déchets urbains du périmètre Celtor et le stockage définitif des mâchefers de CRIDOR a été le point de départ d'une collaboration qui s'est étoffée

avec les années. Celtor contribue aujourd'hui également à l'équilibrage de la capacité d'incinération de CRIDOR. En cas de panne majeure des installations, durant la révision annuelle ou en cas de surplus, Celtor évacue les déchets de la zone CRIDOR sur d'autres UIOM ou effectue une mise en balles pour un stockage intermédiaire. De par ses activités de dépannage pour d'autres UIOM, Celtor a également accès à des tonnages supplémentaires pouvant être valorisés par CRIDOR si la capacité le permet. L'entrée de Celtor dans l'actionnariat de CRIDOR au 1<sup>er</sup> janvier 2006 confirme l'importance de ce partenariat.

#### **2.5.4 CSC/Déchets SA**

En 2001, CRIDOR et ses partenaires SEOD et Celtor ont créé l'association « Arc Jurassien Déchets ». L'objectif principal de cette association était la mise en commun des efforts et ressources pour une gestion cohérente des déchets sur toute la zone géographique de ces 3 périmètres, ceci en collaboration avec les offices compétents des 3 cantons concernés. A titre d'exemple, l'association a mis en place un concept de logistique route-rail-route pour l'acheminement à l'usine de tous les déchets du canton du Jura et du Jura bernois.

En 2005, SEOD et Celtor sont entrés dans l'actionnariat de CRIDOR, provoquant ainsi une revue des objectifs de l'association et de sa structure organisationnelle. Début 2007, les 3 partenaires ont créé la société CSC|Déchets SA. Ce bureau de conseils a été mandaté pour soutenir le développement et la diffusion du concept Arc Jurassien Déchets®. Ce concept, dont les principes fondateurs ont été établis par l'association et sont reconnus des autorités cantonales concernées, propose aux collectivités de l'Arc jurassien un cadre général pour une gestion propre, sûre et durable des déchets.

L'actionnariat de la société CSC|Déchets SA a été structuré de manière à être compatible avec le projet CRIOD : les 6 périmètres de la zone actionnaire ont la possibilité d'acquérir 1/6 du capital de la société. Les périmètres SAIOD et CRIDOR n'étant pas des entités juridiques, ils seront représentés dans le capital par la société CRIOD.

#### **2.5.5 ISDS Oulens SA – Installation stabilisation déchets spéciaux**

Cette société regroupe toutes les installations de la Suisse romande et s'occupe de gérer une décharge spécialisée dans laquelle les résidus du traitement des fumées des UIOM sont stabilisés définitivement avec du ciment. Cette solution permet d'éviter une exportation coûteuse dans les mines de sel en Allemagne.

Sans cette collaboration inter-usine, ce site n'aurait en aucun cas pu voir le jour, car les frais fixes sont très élevés et indépendants du nombre d'usines participantes. D'autre part, le canton de Vaud n'aurait peut-être jamais mis à disposition un site d'une telle qualité géologique (très grande

épaisseur étanche) pour un projet qui ne concerne que deux ou trois usines.

La fusion CRIDOR-SAIOD ne permettra pas de changement important dans ce contexte, sauf le partage plus facile des connaissances techniques permettant de diminuer les apports à cette installation.

### **2.5.6 Réseau-écoles – Information et formation**

Les deux sociétés, SAIOD et CRIDOR, financent et coordonnent les activités du Réseau-écoles, qui propose des sessions pédagogiques de sensibilisation à la gestion des déchets dans toutes les classes primaires de l'Arc jurassien. Les animateurs expliquent comment ne pas créer de déchets (point P1 de la philosophie), comment et pourquoi recycler ceux qu'on a produits (P2), ainsi que les principes de base de l'incinération (P3 & P4).

### **2.5.7 CRIDOR / Viteos SA**

La collaboration entre CRIDOR et Viteos SA remonte au temps où les activités d'incinération faisaient partie des Services Industriels de la Ville de La Chaux-de-Fonds. Le passage de CRIDOR au statut de société anonyme n'a pas entamé la volonté de collaboration, notamment au travers du service de chauffage à distance, favorisant ainsi le développement du réseau de distribution. L'entrée de Viteos SA (ex SIM SA) dans l'actionnariat de CRIDOR SA au 1<sup>er</sup> janvier 2005 n'a fait que confirmer l'importance stratégique de ce partenariat qui couvre également depuis peu la reprise de la production électrique.

Avec la création de Viteos SA, les 2 sites de production de CRIDOR fourniront leur production électrique au même repreneur.

### **2.5.8 STRID**

Le partenariat entre SAIOD et STRID dure depuis plus de 10 ans. La société STRID, dont le four d'incinération avait rendu l'âme en 1992, cherchait un partenaire pour éliminer ses déchets de façon durable, écologique et économique. La société SAIOD pour sa part cherchait à mieux utiliser ses capacités d'incinération excédentaires et à stabiliser les arrivages irréguliers. Ainsi est née une solide collaboration, se traduisant par une entrée de STRID dans le capital de SAIOD. En résumé, le partenariat s'établit ainsi :

- STRID évacue ses déchets incinérables sur deux exutoires : SAIOD et Tridel. En cas de panne d'une des 2 usines, STRID peut acheminer ses déchets vers l'autre ;
- en cas de manque de déchets à SAIOD, dû aux variations saisonnières, STRID augmente ses livraisons à SAIOD, permettant ainsi un meilleur rendement financier de la société ;

- les semi-remorques qui acheminent des déchets de STRID à SAIOD repartent généralement avec les déchets verts à destination de la Compostière de la Plaine de l'Orbe. Ceci permet d'offrir aux communes du littoral neuchâtelois des conditions très compétitives, malgré l'absence d'une installation de compostage importante dans la région de Colombier.

### 3. FINANCES

#### 3.1 Bilan d'entrée

Le bilan d'entrée de la société fusionnée est établi sur les valeurs comptables au 30 septembre 2007, ce qui a nécessité un bouclage intermédiaire pour SAIOD (CRIDOR a un exercice comptable 1<sup>er</sup> octobre – 30 septembre). Les éléments composant les actifs et les passifs des bilans de Cridor et SAIOD ont été valorisés et uniformisés du fait qu'ils répondaient à des politiques d'amortissement différentes.

<i>Bilan d'entrée</i>	<i>SAIOD [kCHF]</i>	<i>CRIDOR [kCHF]</i>	<i>CRIOD [kCHF]</i>
Actifs	26'091	33'288	* 59'369
Passifs	12'965	15'249	* 28'205
Apports nets	13'126	18'039	31'165
Apports nets %	42.12 %	57.88 %	100 %

\* créance de CHF 10'000.- entre les 2 sociétés

L'actif net transféré permet de libérer le capital-actions de la nouvelle société comme suit :

Le total des actifs de Cridor se monte à CHF 33'287'953.28  
Le total des passifs de Cridor se monte à CHF 15'249'427.93

L'actif net de Cridor se monte à CHF 18'038'525.35

Cet actif net servira à libérer un capital- actions de CHF 9'763'200.00

Le solde étant attribué au fonds de renouvellement des installations d'incinération pour un montant de CHF 8'275'325.35

Le total des actifs de SAIOD se monte à CHF 26'091'438.35  
Le total des passifs de SAIOD se monte à CHF 12'965'731.45

L'actif net de SAIOD se monte à CHF 13'125'706.90

Cet actif net servira à libérer un capital- actions de CHF 8'236'800.00

Le solde étant attribué au fonds de renouvellement des installations d'incinération pour un montant de CHF 4'888'906.90

### 3.2 Répartition du capital-actions

L'évaluation financière des 2 sociétés a été basée sur

- Une disponibilité totale des informations financières et comptables ;
- Un ensemble commun et admis d'hypothèses permettant d'assurer l'équité du processus d'évaluation ;
- Une coordination du processus d'évaluation par un mandataire externe aux 2 sociétés (fiduciaire Ernst&Young).

Le processus d'évaluation a débouché sur les valeurs de substance (VS) et de rendement (VR) des 2 sociétés.

La valeur de substance a été obtenue en déterminant la valeur réelle des actifs et passifs. En effet, la politique d'amortissement des 2 sociétés ayant été différente, la valeur de certaines immobilisations a été redressée pour garantir l'équité du processus d'évaluation. La valeur de rendement, quant à elle, a été appréciée sur la période 2004 – 2015 en établissant des budgets prévisionnels construits sur la base d'hypothèses communes et validées par le COPIL du projet.

Finalement, la méthode dite du « praticien »  $(2*VR + VS)/3$  a été appliquée pour déterminer la répartition finale du capital-actions.

<i>Valeur de substance (VS)</i>	<i>SAIOD [kCHF]</i>	<i>CRIDOR [kCHF]</i>	<i>CRIOD [kCHF]</i>
Actifs	36'961	47'957	84'918
Fonds étrangers	- 12'090	- 15'963	- 28'053
Apports net	24'871	31'994	56'865
Apports net [%]	43.74 %	56.26 %	100 %

<i>Valeur de rendement (VR)</i>	<i>SAIOD</i>	<i>CRIDOR</i>
Cumul résultats exploitation de 2004 à 2015 [kCHF]	55'829	63'545
Fonds Cumul résultats exploitation de 2004 à 2015 [%]	46.77 %	53.23 %

	VS	VR	Méthode dite du « praticien »
SAIOD	43.74 %	46.77 %	45.76 %
CRIDOR	56.26 %	53.23 %	54.24 %

Le capital-actions de la société fusionnée correspond au 30% des actifs apportés, soit un montant de CHF 18'000'000.-. La valeur nominale de l'action est de CHF 100.-. En conséquence, la répartition du capital est la suivante :

	Répartition	Nombre d'actions	Montant [CHF]
Anciens actionnaires SAIOD	45.76%	82'368	8'236'800.-
Anciens actionnaires CRIDOR	54.24%	97'632	9'763'200.-
<i>Total :</i>	100.00%	180'000	18'000'000.-

Sachant que le capital -actions de Cridor se compose de 1'522 actions de CHF 100.-, le rapport d'échange se calcule ainsi :  $97'632/1522 = 64.1472$  soit, une action Cridor donne droit à 64.1472 actions CRIOD.

La Ville de La Chaux-de-Fonds recevra ainsi en échange de ses 501 actions Cridor de CHF 100.-, 32'137 actions de CHF 100.- de CRIOD, soit 17.85% du capital -actions de CRIOD.

### **3.3 Impact sur les tarifs**

La fusion ne va pas augmenter les coûts de traitement des déchets et les tarifs d'incinération vont rester les mêmes. Vu que CRIDOR et SAIOD demandent CHF 200.-/t (HT), il n'y aura pas besoin de discuter une éventuelle égalisation des tarifs pour les actionnaires.

## **4. GOUVERNANCE**

Les organes de la société sont l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration, le bureau du Conseil d'administration et le Collège de direction.

### **4.1 L'Assemblée générale**

L'Assemblée générale est constituée des délégués désignés par les actionnaires, à raison d'un représentant par commune, syndicat intercommunal et d'autres corporations de droit public et sociétés d'économie mixte en mains publiques. Chaque action donne droit à une voix.

## **4.2 Le Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration a été structuré de manière à assurer une représentativité équitable des actionnaires en fonction de l'importance de leur participation au capital et de l'apport au chiffre d'affaires de la société. Une analyse a montré qu'il existait une bonne corrélation entre ces 2 paramètres.

Pour assurer l'efficacité du Conseil, le nombre d'administrateurs a été volontairement limité par la création de regroupements d'actionnaires suivant une logique géographique. En fonction de leur importance, chaque regroupement devra désigner 1 ou 2 administrateurs.

La contribution de l'activité de production d'énergie au chiffre d'affaires avoisine les 20%. Bien que la libéralisation du marché de l'électricité nous donne la possibilité de commercialiser la production en-dehors de la zone géographique, la priorité est clairement de rester un producteur de proximité en consolidant le partenariat existant avec les distributeurs actuels. A l'exception de la production de chaleur de SAIOD destinée à CADBAR, la majorité de la production d'énergie sera reprise par le partenaire Viteos SA, fruit de la fusion des Services industriels de la Ville de Neuchâtel (SIN) et des Services industriels des Montagnes neuchâteloises (SIM SA). De ce fait, Viteos SA deviendra un partenaire important et sa participation marquée au capital de la société est souhaitable. Il a alors été décidé de donner la possibilité à Viteos SA d'augmenter sa part au capital de CRIOD à 10%. Cette opération se fera dès la constitution de la société issue de la fusion entre Cridor et SAIOD.

Pour ce faire, les Villes de Neuchâtel, du Locle et de La Chaux-de-Fonds vendront 8'378 actions CRIOD à Viteos, selon la répartition suivante :

<i>Villes</i>	<i>Nombre d'actions</i>	<i>Pourcentage</i>
Neuchâtel	1'676	20 %
Le Locle	1'675	20 %
La Chaux-de-Fonds	5'027	60 %

En conséquence de la vente des actions de notre Ville susmentionnée, lesdites actions seront vendues au prix de CHF 154.70 l'action (valeur qui devra encore être confirmée), soit un total de CHF 777'575.-. Ce montant sera porté à la fortune nette de notre Ville puisque, à ce jour, les actions de CRIDOR sont à CHF 1.- au bilan communal.

Dès lors, la Ville de La Chaux-de-Fonds possédera 27'110 actions de CHF 100.-, soit CHF 2'711'000.- de valeur nominale totale, ce qui représentera une part au capital-actions de la nouvelle société CRIOD de 15.06%. Ces titres seront portés à CHF 1.- au bilan comme actuellement, donc sans écriture comptable.

La nouvelle répartition du capital-actions se présentera comme suit:

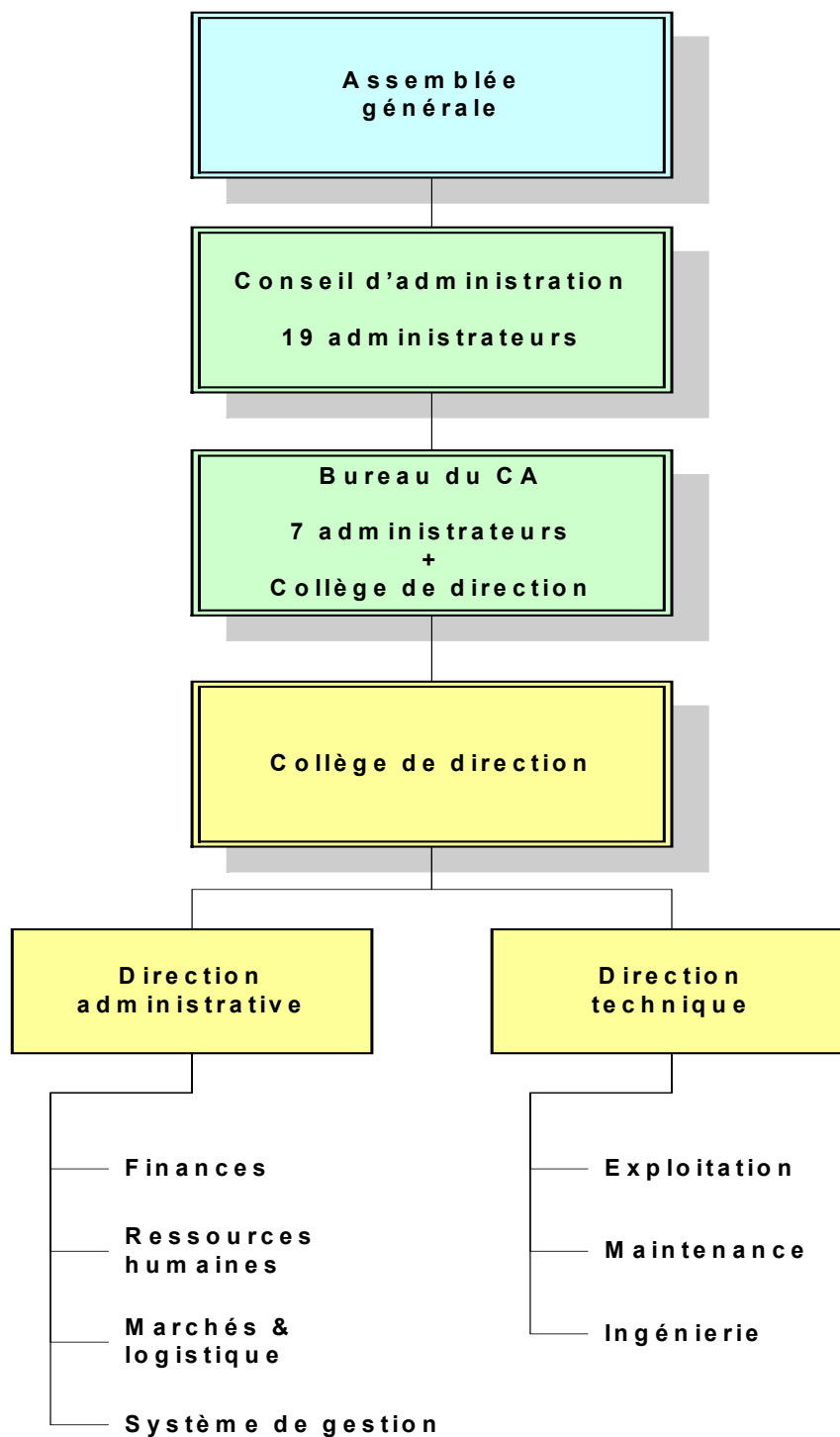
		<i>Groupement, syndicat, société, ville</i>	<i>Part au capital CRIOD</i>	<i>Nombre d'administrateurs</i>
<i>Traitement des déchets</i>	<i>Anciens actionnaires de SAIOD</i>	Ville de Neuchâtel	12.61 %	2
		Littoral Ouest	12.13 %	2
		Littoral Est	5.57 %	1
		District de la Neuveville	2.10 %	1
		STRID pour le Nord vaudois	7.63 %	1
		Val-de-Ruz et commune de Travers	4.80 %	1
		<b>Total :</b>	<b>44.83 %</b>	<b>8 (42.10 %)</b>
	<i>Anciens actionnaires de CRIDOR SA</i>	La Chaux-de-Fonds	15.06 %	2
		Vallon de St-Imier	6.84 %	1
		Le Locle	5.02 %	1
		SEOD	5.49 %	1
		Montagnes neuchâteloises	1.82 %	1
		Franches-Montagnes	3.17 %	1
		Celtor SA	4.45 %	1
		SIDP (y compris communes Beurnevésin et Ocourt)	3.31 %	1
		<b>Total :</b>	<b>45.17 %</b>	<b>9 (47.37 %)</b>
	<i>Production d'énergies</i>	<i>Viteos SA</i>	Viteos SA	10 %
		<b>Total:</b>	<b>100 %</b>	<b>19 (100 %)</b>

### **4.3 Le Bureau du Conseil d'administration**

Le Bureau du Conseil d'administration est composé de 7 membres, dont le Président. Seules les Villes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds ont de droit un siège au Bureau. De plus, elles s'alternent à la présidence de la société. Les cinq autres membres du Bureau sont désignés par le Conseil, en fonction des compétences. En collaboration avec le Collège de direction, le rôle du Bureau est essentiellement de veiller à ce que les décisions du Conseil d'administration soient mises en œuvre. Sa structure allégée lui donne la possibilité de se réunir mensuellement et d'ainsi assurer la diligence nécessaire dans les prises de décisions.

#### 4.4 Le Collège de direction

La gestion des affaires courantes de la société, ainsi que la représentation à l'égard des tiers, est confiée au Collège de direction. Ce dernier est composé du directeur administratif et du directeur technique.



## 5. ORGANISATION

### 5.1 Organisation générale

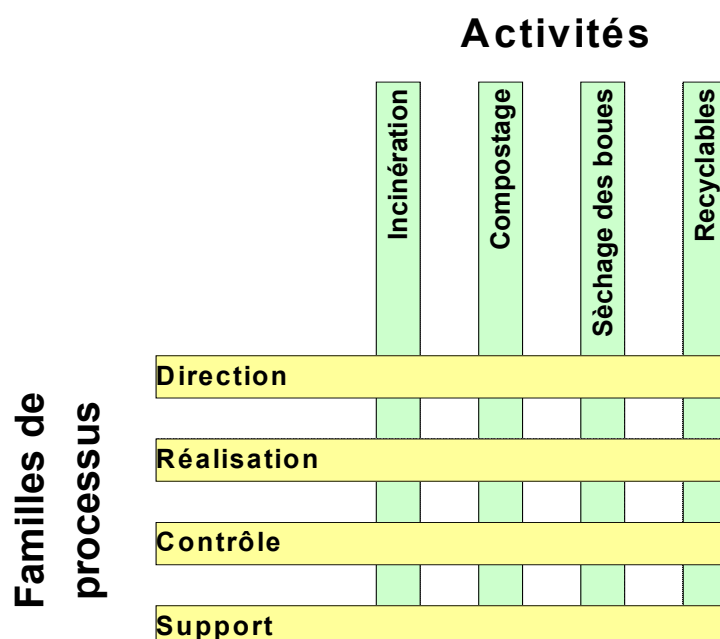
De par les activités industrielles des 2 sites de la future société, la centralisation organisationnelle est limitée aux fonctions de direction, administrative et d'ingénierie.

Les secteurs centralisés seront répartis sur les 2 sites de manière à favoriser l'intégration dans la nouvelle entreprise. Le succès de la fusion repose grandement sur la capacité de ces secteurs à développer des processus communs et efficaces au service des 2 sites de production. L'utilisation d'outils de productivité centralisés performants, déjà en application dans les 2 sociétés, permet d'envisager sereinement ce type d'organisation.

### 5.2 Système de gestion intégré qualité, environnement, sécurité

La société sera gérée sur la base d'un système de gestion par processus intégrant la qualité, l'environnement et la santé & sécurité. L'objectif est d'obtenir les certifications ISO 9001 (qualité) et 14001 (environnement) pour la société fusionnée au terme de la première année d'exploitation. Cet objectif est réaliste du fait que SAIOD est déjà certifiée ISO 14001 et que CRIDOR a les certifications ISO 9001 & 14001. Les 2 entreprises ayant mené le projet ISO 14001 en commun, les systèmes de gestion partagent une philosophie commune.

La carte des processus sera commune aux 2 sites d'exploitation, assurant ainsi la cohérence du système, notamment au niveau de la gestion de la documentation, des outils de productivité et des tableaux de suivi de la performance.



La politique d'entreprise exprimera clairement l'engagement de la société à mener ses activités dans le respect de la qualité, de l'environnement et de la santé & sécurité, ceci dans un esprit de développement durable.

## **6. PERSONNEL**

### **6.1 Transition**

La charte du projet de fusion a clairement spécifié que tous les employés des 2 sociétés se verront proposer un emploi dans la nouvelle organisation et ceci en conservant le niveau salarial actuel. SAIOD et CRIDOR étant des sociétés anonymes, les employés seront simplement transférés dans la nouvelle société. Une phase de licenciement avec promesse d'engagement ne sera donc pas nécessaire.

### **6.2 Convention collective de travail**

Les employés de la société fusionnée seront au bénéfice d'une convention collective de travail (CCT). Cette dernière partagera un tronc commun avec la CCT de l'entité fusionnée Viteos SA. En effet, les fonctions composant ces 2 sociétés ont été estimées suffisamment similaires par le syndicat SSP, le personnel des sociétés CRIDOR et SAIOD, ainsi que les Conseils d'administration respectifs, pour éviter de mener des négociations séparées. Les spécificités liées aux domaines touchés par CRIDOR et SAIOD seront prises en compte au travers d'annexes, en particulier le travail en équipes 24h/24.

A titre indicatif, les employés de CRIDOR ont leur propre CCT, datant de 1992 et les employés de SAIOD suivent largement les anciens règlements et barèmes de salaire de la Ville de Neuchâtel.

Une commission du personnel veillera à la bonne application de la CCT, ainsi qu'à la gestion du règlement interne régissant les détails de l'organisation interne de la société. Cette commission sera habilitée à traiter les litiges avec la direction. Les litiges non-résolus pourront être transmis à la commission paritaire professionnelle.

L'entier du personnel sera au bénéfice de la CCT et des services en découlant. De ce fait, tout le personnel contribuera à un fonds de solidarité en versant une cotisation mensuelle de CHF 25.-. Ce fonds sera géré conjointement par la commission du personnel et le syndicat SSP.

D'entente entre les parties (y compris Viteos SA), le contenu de la CCT peut être modifié en tout temps. Dans tous les cas, elle sera renégociée à son échéance au 31 décembre 2013.

### **6.3 Système salarial**

La société fusionnée aura un système salarial unique garantissant que :

- L'acquis salarial au 1<sup>er</sup> janvier 2008 sera conservé ;
- Chaque employé sera traité de manière équitable et équivalente.

Le système sera basé sur une analyse globale des fonctions présentes dans les 2 sociétés. Ces fonctions seront ensuite positionnées dans une échelle de salaires. Chaque employé sera ensuite positionné dans l'échelon correspondant à son expérience dans la fonction qu'il occupe. Si le salaire actuel est plus élevé que celui de l'échelon en question, celui-ci sera bloqué jusqu'à ce qu'il rejoigne la courbe d'évolution normale. Dans le cas contraire, si le salaire est inférieur, un rattrapage est effectué. Dans les 2 cas de figure, l'indexation salariale sera appliquée et la durée du blocage ou du ralentissement n'excédera pas 6 ans.

A l'instar de la convention collective, le système salarial sera basé sur celui qui est en vigueur dans la société Viteos SA.

### **6.4 Caisse de pensions**

A terme, tous les employés de la société fusionnée seront affiliés à la future caisse de pensions cantonale unique. Dans l'attente de la création de cette caisse cantonale, les employés resteront attachés à la caisse actuelle :

- o La caisse de pensions de la Ville de Neuchâtel pour les employés de SAIOD ;
- o La caisse de pensions de la Ville de La Chaux-de-Fonds pour les employés de CRIDOR.

Durant la période transitoire, les nouveaux collaborateurs seront affiliés à la caisse de pensions du site de travail principal et ceci jusqu'au 31 décembre 2013 au plus tard.

## **7. ASPECTS JURIDIQUES**

### **7.1 Statuts**

La fusion par combinaison prévoit l'apport des actifs/passifs de SAIOD et CRIDOR dans une nouvelle société anonyme, dont le but est

- La collecte, le traitement, la valorisation et l'élimination des déchets de provenance urbaine et d'autres déchets provenant de tiers.
- La production d'énergies ;

- La société peut en outre se charger de toutes les opérations et de toutes les fonctions qui sont de nature à développer son but ou qui ont un rapport direct ou indirect avec lui. Elle peut notamment :
  - construire et exploiter les installations nécessaires à son but ;
  - réaliser toutes opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières, en rapport direct ou indirect avec son but ;
  - conclure des contrats avec des tiers pouvant contribuer à la poursuite de son but ;
  - créer des succursales ou filiales en Suisse ;
  - participer à toutes autres entreprises poursuivant un but similaire ;
  - organiser ou exploiter un service de transport à l'intention de toute ou partie de ses actionnaires ou de tiers. Ce service doit contribuer à la poursuite de son but ;
  - accorder des prêts ou des garanties à des actionnaires ou à des tiers, si cela favorise ses intérêts.

Outre le but, les statuts de la nouvelle société définissent les éléments suivants :

- La raison sociale, le siège et la durée. Le siège de la société est à La Chaux-de-Fonds;
- Le capital-actions ;
- Le transfert des actions ;
- L'augmentation du capital-actions ;
- Les apports en nature et reprise de biens et la répartition des actions ;
- L'organisation de la société ;
- Comptes annuels et répartition du bénéfice net ;
- Liquidation de la société ;
- Publications.

## **7.2 Règlement d'organisation**

Le règlement d'organisation définit les droits et obligations du Conseil d'administration, du Bureau du Conseil, de la Direction et délimite en particulier les tâches et attributions de ces organes.

## **7.3 Convention d'actionnaires**

La convention d'actionnaires règle les droits et obligations réciproques des actionnaires sur un certain nombre d'éléments, plus particulièrement :

- La représentation des actionnaires au sein de l'Assemblée générale ;

- La représentation des actionnaires au sein du Conseil d'administration ;
- L'organisation interne de la société ;
- La représentation externe de la société et le règlement des signatures ;
- Le droit d'acquisition prioritaire des actionnaires ;
- Le transfert d'actions entre les actionnaires fondateurs ;
- L'entrée d'un nouvel actionnaire ;
- Le droit préférentiel de souscription ;
- Les responsabilités des anciens actionnaires de SAIOD et CRIDOR, notamment sur le fait que chacun reste responsable du risque financier lié à l'assainissement des dépôts de scories que les sociétés ont générés au fil des années ;
- Les modalités d'augmentation de la participation de Viteos SA à hauteur de 10% du capital-actions de CRIDOR ;
- La répartition des recettes fiscales en cas d'imposition de CRIDOR.

#### **7.4 Impôts**

L'opération de fusion n'engendre pas de charges fiscales :

- Exonération des apports des 2 sociétés du droit de timbre d'émission des actions (1% du capital) ;
- Récupération de l'impôt anticipé sur la partie du capital de la nouvelle société qui sera issue de la conversion des réserves.

Dans sa phase d'exploitation et à l'instar de SAIOD et CRIDOR, la société fusionnée est de pure utilité publique et de ce fait est exempte d'impôt.

### **8. CONCLUSION**

Le présent rapport présente tous les aspects de la fusion des entreprises SAIOD et CRIDOR, et en démontre la faisabilité.

A court terme, la fusion va permettre de tirer avantage de synergies organisationnelles, notamment au niveau des fonctions administratives. Exemples : centralisation de la comptabilité, de la gestion des ressources humaines, ...

Toutefois, ce ne sont pas les avantages économiques sur le court terme qui sont le moteur de cette démarche. La fusion est clairement motivée par des avantages stratégiques sur le long terme.

Il s'agit principalement d'établir une logique de collaboration entre deux entités qui ont un actionnariat similaire et qui poursuivent un objectif commun :

*Résoudre la problématique des déchets de la façon la plus économique, écologique et dans l'intérêt des collectivités publiques.*

Cette fusion s'inscrit parfaitement dans le trend actuel qui voit une augmentation de la concurrence entre entités. Ainsi, une structure plus grande et plus forte est mieux armée pour résister à la concurrence et pour affronter des investissements de renouvellement qui sont inéluctables au vu du fonctionnement ininterrompu des installations et de l'évolution continue des normes. De plus, les compétences de plus en plus pointues qui sont nécessaires, ne peuvent être assurées qu'à partir d'une certaine taille critique. La société fusionnée CRIOD aura les moyens d'offrir à la région de l'Arc jurassien les solutions optimales pour une gestion sûre, propre, durable et économique de ses déchets. La disponibilité de deux usines permettra de mieux répartir les risques techniques et financiers.

Une analyse financière des deux sociétés menée de manière impartiale et équitable indique que cette fusion n'est que la continuité de l'excellente collaboration qui a prévalu ces dernières années.

Le rapport montre que la fusion des deux entités n'entraînera aucune perte d'emploi, au contraire, les employés auront plus d'opportunités dans une société plus grande. De plus, elle ne prêterait aucunement les valeurs qualitatives et économiques des prestations fournies aux actionnaires. En effet, les tarifs d'incinération pour les actionnaires n'augmenteront pas.

Le contrat de fusion qui en découle, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> octobre 2007, sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 12 mars 2008.

Ce rapport a été présenté à la Commission des Infrastructures lors de sa séance du 3 mars 2008.

Compte tenu de ce qui précède, nous vous prions, Madame la présidente, Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux, de bien vouloir prendre acte de ce rapport.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le président  
Laurent Kurth

Le chancelier  
Sylvain Jaquenoud