



LA CHAUX/DE/FONDS

MÉTROPOLE HORLOGÈRE  
UHRENMETROPOLE  
METROPOLI OROLOGIERA  
WATCHMAKING METROPOLIS

## Rapport du Conseil communal

**relatif à la fusion des deux entreprises de transports TN et TRN**  
(du 21 mars 2012)

### au Conseil général

de la Ville de La Chaux-de-Fonds

Monsieur le président,  
Mesdames, Messieurs,

Nous vous présentons ce rapport consacré à la fusion des deux entreprises de transports TN et TRN. Il détaille les enjeux, l'historique, les avantages ainsi que le processus de ce projet. Il a été rédigé comme un rapport commun du Conseil communal de Neuchâtel, de celui de La Chaux-de-Fonds et de l'Etat de Neuchâtel, sous réserve des éléments spécifiques (aspects financiers et arrêtés notamment) propres à chaque partenaire.

## I. Introduction et préambule

### 1.1 Contexte politique

Dans l'esprit du Réseau Urbain Neuchâtelois (RUN), les collectivités publiques du canton de Neuchâtel se préoccupent depuis de nombreuses années de la politique de transports et de la mise en réseau des infrastructures pour le développement d'une agglomération d'envergure cantonale.

Le projet de fusion de La Compagnie des Transports en commun de Neuchâtel et environs SA (TN) et des Transports Régionaux neuchâtelois SA (TRN) avec la création d'une seule entreprise de transports publics va dans ce sens.

La société fusionnée permettra d'obtenir une compagnie de transports importante au niveau du Canton, avec une forte identification au niveau de la région.

Les TN, fondés en 1894, sont un acteur incontournable de l'agglomération neuchâteloise avec de nombreux bus, trolleybus, le littorail et trois funiculaires.

Au niveau de TRN, plusieurs sociétés de transport ont fusionné ces dernières années afin de créer une seule entité forte sur le Haut du Canton, le Val-de-Ruz et le Val-de-Travers. Ainsi, cinq compagnies se sont regroupées progressivement pour aboutir à la structure actuelle de TRN SA, fondée en 1999 :

- les Chemins de fer des Montagnes Neuchâteloises (CMN);
- la Compagnie de Chemin de fer régional du Val-de-Travers (RVT);
- les Transports du Val-de-Ruz (VR);
- les Transports en commun de la Ville de La Chaux-de-Fonds (TC);
- les Autobus Le Locle (ALL).

La fusion, par étape, de ces sociétés a permis de dégager des synergies et complémentarités importantes. Les TRN représentent aujourd'hui un acteur incontournable des transports régionaux sur le Haut du Canton et les vallées, avec une desserte tant des centres urbains que des régions périphériques, notamment avec ses lignes de chemin de fer.

TN et TRN collaborent de longue date afin d'assurer une approche coordonnée des transports publics dans le canton :

- juin 2009 : participation à la communauté tarifaire « Onde Verte »;
- choix d'un système de vente identique (distributeurs de billets);
- dès août 2010 : identité visuelle identique.

Les stratégies mises en place au niveau du canton se basent notamment sur :

- le Rapport du Conseil d'Etat « un canton, une vision » adopté en 2007;
- Le Projet Agglomération et RER neuchâtelois, mis en consultation par le Conseil d'Etat jusqu'au 9 mars 2012.

L'objectif de ce projet est d'inscrire les trois villes de Neuchâtel, Le Locle et La Chaux-de-Fonds, ainsi que les communes de la Communauté urbaine du littoral neuchâtelois (COMUL) dans une seule agglomération desservie par des transports publics de qualité. Cela permettrait de constituer une agglomération polycentrique de plus de 120'000 habitants, structurée par les trois villes, tout en intégrant les communes et les régions voisines. Cette agglomération aura le poids nécessaire pour jouer un rôle sur les scènes nationale et internationale. Elle facilitera le traitement de problèmes spécifiques aux zones urbaines et rassemblera les énergies et les habitants. Le projet de fusion des TN et TRN s'intègre parfaitement dans ce contexte général et peut contribuer à la mise en œuvre du projet Agglomération RUN et du RER neuchâtelois.

## 1.2 Principaux objectifs

En janvier 2007, Pierre Bonhôte a déposé une motion au Grand conseil « Pour une entreprise cantonale de transports publics » qui visait principalement à réaliser un projet de fusion des deux entreprises de transports publics TN et TRN.

Suite à cette motion, le Conseil d'Etat neuchâtelois a pris la décision d'examiner le potentiel économique et les synergies possibles dans le cadre d'un rapprochement des deux sociétés susmentionnées. Avec ce projet, les autorités politiques neuchâteloises veulent assurer la compétitivité de ces entreprises dans le contexte de la libéralisation en offrant plus de prestations avec moins de moyens financiers.

Les principaux objectifs peuvent être résumés comme suit :

- mettre en œuvre, par étape, les systèmes de transport définis par le plan directeur des transports, la conception directrice des transports et les contrats région;
- proposer des mesures permettant d'assurer l'adéquation entre l'augmentation de l'offre et le financement;
- renforcer la position des transports publics dans le canton à long terme;

- aménager les conditions cadres permettant d'augmenter la qualité des transports publics pour les utilisateurs;
- une adéquation entre le prix (indemnités) et la qualité (pour les clients, l'Etat et les communes);
- une adéquation entre la politique développée par la Confédération et l'évolution des bases légales;
- Les avantages de la fusion de TN et TRN peuvent être résumés comme suit :
- constitution d'un acteur fort au niveau du canton de Neuchâtel permettant une communication et information aux usagers unique;
- cohérence des prestations proposées et simplification pour les utilisateurs;
- un seul interlocuteur pour le Canton et la Confédération;
- réalisation d'économies;
- développement de synergies/complémentarités;
- une entité forte dans le cadre du projet Agglomération et RER neuchâtelois, des appels d'offre et de projets de rapprochement futurs.

### 1.3 Déroulement du projet

Présidé par le chef du DGT, un comité de pilotage, composé de représentants politiques, de la direction et des présidents des entreprises de transports TN et TRN, du chef de service des transports et accompagné par un mandataire externe spécialisé travaillent depuis 2007 sur le projet de fusion de ces entreprises.

Dans un premier temps, le comité de pilotage a chargé le mandataire de réaliser une étude sur la faisabilité d'une fusion de TN et TRN. Les divers rapports délivrés par le mandataire ont confirmé qu'il n'y avait pas de facteurs bloquants à caractère « techniques » à la fusion envisagée.

En 2010, les Conseils d'administration des deux entreprises de transports ont accepté le principe de la fusion.

De manière à préparer au mieux la fusion, un comité stratégique a été constitué par les deux présidents et les deux directeurs des sociétés, ainsi que d'un président indépendant, qui jouit d'une grande expérience dans le domaine des transports publics.

Ce comité avait pour mission principale de coordonner et de mettre en œuvre cette fusion pour le 1er janvier 2012. Il devait aussi évaluer les membres à désigner pour le futur Conseil d'administration de l'entité fusionnée, ainsi que la direction opérationnelle future. Au vu de la taille de la nouvelle entité, le poste de directeur a été mis au concours afin de donner pleine crédibilité à la personne qui serait nommée pour cette mission. Cette décision a cependant été prise contre l'avis des représentants des TN dans le comité stratégique.

En mai 2011, les TN ont néanmoins réaffirmé avec conviction leur volonté de voir aboutir la création d'une nouvelle société de transports d'envergure cantonale. Toutefois, la composition du futur Conseil d'administration de la nouvelle société fusionnée et le processus de sélection du futur directeur général ont fait l'objet de critiques. Il a également été relevé que, dans ce cadre, le directeur des TN n'avait pas été considéré à sa juste valeur. Pour ces raisons, le conseil d'administration des TN a décidé de marquer une pause dans le processus de fusion, tout en affirmant sa ferme volonté, de voir, à terme, fusionner les sociétés TN et TRN.

Décembre 2011, le directeur des TN transmettait sa démission au président de la Compagnie et communiquait également son engagement au poste de chef du service des routes et cours d'eau de l'Etat du Valais.

Début 2012, les réserves formulées par le conseil d'administration des TN ont été levées avec la prise en compte des deux éléments ci-dessous :

- nouvelle composition du futur Conseil d'administration de l'entité fusionnée;
- mise en place d'un nouveau processus de nomination du futur Directeur général.

#### 1.4 Composition du futur Conseil d'administration

La prise en compte de ce qui précède en automne 2011 a permis d'établir un nouveau pacte d'actionnaires et ainsi relancer le processus de fusion avec la composition d'un nouveau comité de pilotage comprenant dans un premier temps les 4 membres du futur Conseil d'administration de la société de transports fusionnée TN-TRN et désignés par les communes actionnaires, les Villes et l'Etat :

- M. Antoine Grandjean, représentant de l'Etat de Neuchâtel
- M. Laurent Kurth, représentant de la Ville de la Chaux-de-Fonds
- M. Olivier Arni, représentant de la Ville de Neuchâtel

- M. Raphaël Comte, représentant des autres communes actionnaires.

Le futur Conseil d'administration étant composé de 7 membres, les 4 membres susmentionnés ont proposé 3 administrateurs sur la base de critères établis, en veillant à ce qu'ils apportent une compétence particulière dans le domaine des transports publics :

- M. Robert Cramer

Il est Conseiller aux Etats (Parti Ecologiste Suisse) du canton du Genève. Il préside la Commission des institutions politiques et est membre de la Commission de l'environnement, de l'aménagement du territoire et de l'énergie ainsi que de la Commission des affaires juridiques. Il a une formation d'avocat.

- Mme Stéphanie Fontugne

Ayant fait des études en économie (Diplômée de Paris Dauphine 1986 – Maîtrise des sciences de gestion), elle a travaillé pendant six ans aux Transports Publics Genevois (TPG) dont elle a été d'abord Directrice des finances et de la gestion, puis Directrice générale de 2005 à 2008.

Elle est actuellement Directrice financière du groupe Gondrand, une entreprise de transports internationaux basée à Bâle qui compte 1'200 collaborateurs spécialisés dans la logistique et le transport.

- M. Paul Blumenthal

Ayant fait des études en sciences politiques à Fribourg, il a travaillé de nombreuses années auprès des CFF, notamment comme Chef de la Division Voyageurs et membre de la Direction du groupe.

Il a été dirigeant du groupe d'experts de l'infrastructure ferroviaire et est membre de nombreux conseils d'administration de sociétés actives dans les transports et le tourisme, comme Berner Oberland-Bahnen AG, OeBB, RailAway AG et Switzerland Travel Center AG.

L'Assemblée générale constitutive de la société fusionnée devra nommer le président parmi les trois personnes mentionnées ci-dessus.

Le futur Conseil d'administration a mis en place avec un mandataire spécialisé une nouvelle procédure de sélection pour le choix du futur

Directeur général. Le choix des candidats sera réalisé sur la base du profil de compétence détaillé adopté.

### 1.5 Positions des conseils d'administration et des actionnaires

Le projet de fusion de TN et TRN qui a démarré en 2007 a recueilli l'adhésion des Conseils d'administration des TN et des TRN ainsi que de tous les actionnaires importants à savoir :

- l'Etat de Neuchâtel;
- la Ville de Neuchâtel, qui représente également les communes du Littoral actionnaires des TN;
- la Ville de la Chaux-de-Fonds.

La Confédération incite les sociétés de transports à augmenter la taille des entreprises de manière à gagner en efficacité. L'Office fédéral des transports (OFT) à Berne est ainsi très favorable à la fusion envisagée puisqu'elle permettra de réaliser une seule offre, de gagner en efficacité, et pour la nouvelle société de pouvoir réaliser des travaux liés à l'infrastructure (par exemple rénovations) plus importants grâce à sa plus grande taille.

## **II. Description de TN et TRN**

TN et TRN sont de taille comparable : la fusion est donc « entre égaux ».

La couverture géographique de leurs deux réseaux - repris en Annexe I - est différente.

Les éléments financiers au 31 décembre 2011 repris dans le présent rapport se basent sur des comptes non révisés et non approuvés par les Conseils d'administration. Ils ne devraient pas faire l'objet de modifications significatives, mais seront, le cas échéant, actualisés avant la tenue des prochaines Assemblées générales des deux sociétés.

Nous reprenons ci-dessous quelques indications clés permettant de comparer les deux sociétés :

	<b>TN</b>	<b>TRN</b>
Activités	Transports urbains	Transports régionaux et urbains
Matériel	Trolleybus et bus Littorail + 3 funiculaires	Trolleybus et bus Chemins de fer régionaux
Collaborateurs	210	190
Total des revenus	CHF 39.6 millions	CHF 41.6 millions
Bénéfice 2011	CHF 85'560	CHF 1'244'290 (avant répartition aux réserves)
Fonds propres	CHF 5.0 millions	CHF 16.7 millions
Total du bilan	CHF 87.4 millions	CHF 85.6 millions

Des éléments financiers plus détaillés sont repris dans les chapitres III et IV ci-après.

Une analyse sommaire de TCFG (The Corporate Finance Group) comparant TN et TRN avec des sociétés de transports publics comparables (benchmarking de ratios financiers clés) a mis en évidence que chacune d'elle est concurrentielle.

### III. Caractéristiques de la future société fusionnée

En termes de taille (nombre de collaborateurs), TN et TRN sont semblables.

La fiche signalétique de la future société fusionnée se présente comme suit :

Raison sociale	Sera décidée lors de l'Assemblée générale constitutive
Actionnaires	Etat de Neuchâtel, Ville de Neuchâtel, Ville de la Chaux-de-Fonds, Ville du Locle, Confédération, communes neuchâteloises et quelques actionnaires privés minoritaires (voir détail sous chapitre 5.2)
Fonds propres	CHF 21.7 millions
Siège principal	La Chaux-de-Fonds
Nombres de collaborateurs	Environ 400
Revenus	CHF 81.2 millions
Total du bilan	CHF 173.0 millions
Ratio de fonds propres	12.5%

### 3.1 Business Plan Commun

L'organisation sera basée prioritairement sur une organisation fonctionnelle et transparente :

- Administration - Infrastructure/Technique – Exploitation;
- Chemin-de-fer et Bus/Trolleybus;
- Equipes décentralisées (de proximité).

La dimension géographique restera d'importance au niveau des équipes opérationnelles proches du terrain et flexibles avec un seul site administratif principal situé à La Chaux-de-Fonds (surfaces suffisantes pour regrouper l'administration) et des sites secondaires techniques (hors administration).

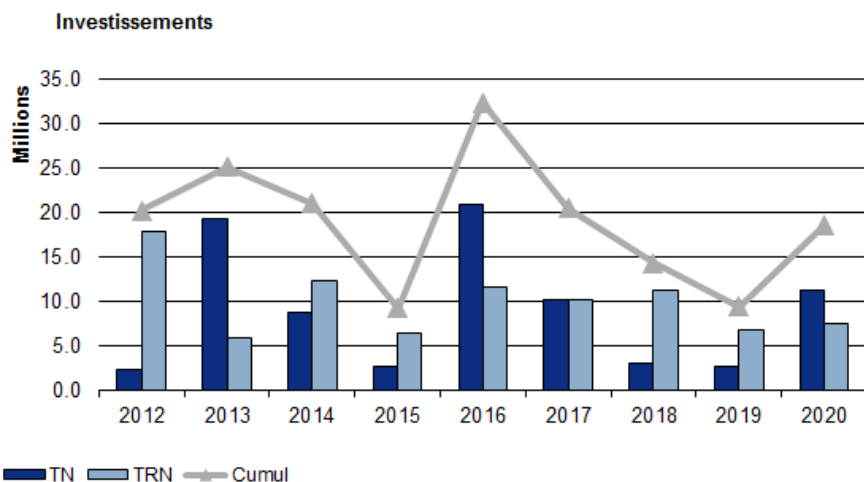
Au niveau des systèmes informatiques, les options feront l'objet d'une analyse détaillée afin d'avoir, à terme, un système commun aux deux sociétés. Actuellement, le CEG accompagne les TN alors qu'une société privée est en charge des TRN.

Un business plan commun a été établi avec l'appui du mandataire spécialisé et avec des projections financières qui prévoient une croissance du chiffre d'affaires annuel de 1.5%.

### 3.2 Investissements

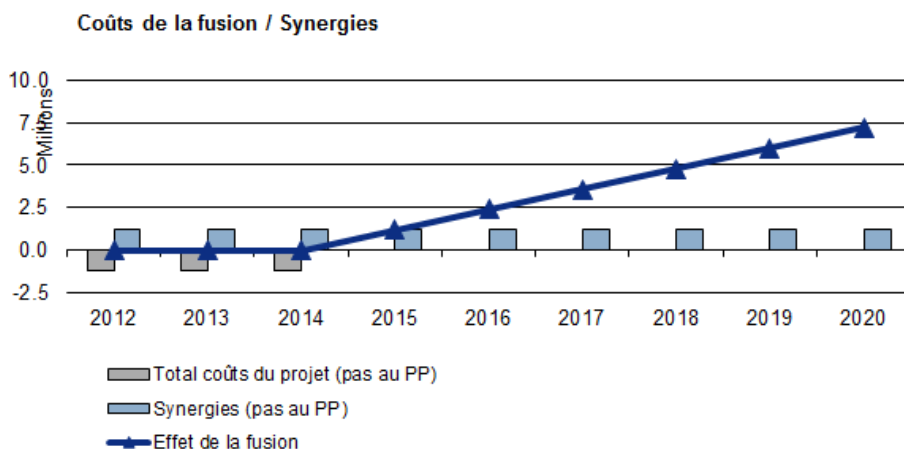
Les TRN ayant eu des investissements importants jusqu'en 2011, leurs besoins d'investissement jusqu'en 2020 (y compris participation à la Place de la Gare de La Chaux-de-Fonds et renouvellement partiel de la flotte) pourront être financés par les cash-flows dégagés, (à l'exception des investissements dans l'infrastructure en 2012 - CHF 8.5 millions pour la gare de Fleurier - financés par la convention infrastructures).

Au niveau de TN, des investissements importants sont prévus en particulier pour le renouvellement du matériel roulant en 2013-2014 (nouveaux trolleybus) et en 2016-2017 pour le Littorail. Pour tenir compte des deux pics d'investissement (Cf. graphique ci-après) les actionnaires principaux ont pris l'engagement de renforcer les fonds propres de la société lors de ces échéances (voir Chapitre 5.3).



### 3.3 *Business Plan-Synergies*

La fusion des deux sociétés permettra de dégager des synergies estimées à CHF 1'175'000 par année. Pendant les trois premières années, elles seront compensées par les coûts initiaux supplémentaires liés à la fusion.



A partir de 2016, les synergies prennent effet et sont estimées à CHF 6.0 millions en chiffres ronds d'ici à la fin de 2020.

Les économies potentielles (au niveau administratif) du canton de Neuchâtel n'ont pas été quantifiées.

## **IV Aspects techniques de la fusion**

### 4.1 Type de fusion

L'objectif de l'étude juridique entreprise par le mandataire a été de déterminer le processus juridique permettant de fusionner TN et TRN, qui sont deux sociétés anonymes. La fusion sera réalisée selon la Loi sur la fusion (Lfus) dont le principe est stipulé à son Article 3 :

La fusion de société peut résulter :

- de la reprise d'une société par une autre (fusion par absorption) ;
- de leur réunion en une nouvelle société (fusion par combinaison).

Dans le cas de TN et TRN, la fusion par combinaison qui prévoit l'apport par chacune des sociétés de tous leurs actifs et passifs à une nouvelle société anonyme à constituer a été déterminée comme la variante la plus avantageuse pour les raisons suivantes :

- exonération des apports de TN et TRN du droit de timbre d'émission;
- une seule inscription au Registre du commerce et foncier;
- la fusion n'aura pas d'incidence fiscale.

TN et TRN transféreront ainsi la totalité de leurs activités par succession universelle à la nouvelle société anonyme et seront ensuite dissoutes et radiées du Registre du commerce.

Le transfert d'actifs et passifs se faisant aux valeurs comptables (il n'y aura aucune dissolution de réserves latentes), le bilan d'entrée est une addition des postes du bilan des deux sociétés, voir 4.2 ci-dessous.

Le contrat de fusion devra être approuvé par les Assemblées générales des deux sociétés qui fusionnent.

Dans la mesure où chaque actionnaire souhaite continuer à être actionnaire de la nouvelle entité fusionnée selon la parité d'échange déterminée (voir 5.2), il n'y aura aucun paiement (soulte) lié à la fusion des deux sociétés.

#### 4.2 Bilan d'entrée

Nous reprenons ci-dessous le bilan d'entrée de l'entité fusionnée (basé sur les comptes au 31.12.2011 non approuvés et non audités, en milliers de francs) :

	TN	TRN	Fusion
<b>ACTIFS</b>			
Trésorerie	8'338	11'254	19'592
Débiteurs	1'071	3'067	4'138
Titres	10	1'075	1'085
Approvisionnement en magasin	1'554	892	2'446
Autres actifs	1'451	869	2'320
<b>Fonds de roulement</b>	<b>12'424</b>	<b>17'157</b>	<b>29'581</b>
Actifs immobilisés	52'807	68'614	121'421
Objets en leasing financier	22'150	0	22'150
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>74'957</b>	<b>68'614</b>	<b>143'571</b>
<b>Total actifs</b>	<b>87'381</b>	<b>85'771</b>	<b>173'152</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>capitaux propres</b>			
Capital social	2'500	9'328	11'828
Réserves	1'635	4'867	6'502
Résultats reportés	908	2'486	3'394
<b>Capitaux propres</b>	<b>5'043</b>	<b>16'681</b>	<b>21'724</b>
<b>Capitaux étrangers</b>			
Engagements à long terme	40'300	10'277	50'577
Engagements-Leasings financiers	22'485	0	22'485
Créanciers, provisions et autres passifs	10'121	8'896	19'017
Contributions des pouvoirs publics	9'346	48'673	58'019
Bénéfice de l'exercice	86	1'244	1'330
<b>Total capitaux étrangers</b>	<b>82'338</b>	<b>69'090</b>	<b>151'428</b>
<b>Total passifs</b>	<b>87'381</b>	<b>85'771</b>	<b>173'152</b>

### 4.3 Statuts

Les statuts seront approuvés par l'Assemblée générale qui constituera la nouvelle société.

### 4.4 Impôts

La fusion par combinaison ne devrait pas entraîner de conséquences fiscales.

Les autres coûts liés à la fusion sont ceux relatifs à l'inscription des biens immobiliers au Registre foncier et les coûts notariés. A relever qu'une exonération d'une partie de ces frais devrait pouvoir être obtenue.

## **V. Composition de l'actionariat**

### 5.1 Actionariat avant fusion

D'après les contacts pris, tous les actionnaires importants des deux sociétés souhaitent rester actionnaires de l'entité fusionnée. Les tableaux ci-dessous ne tiennent ainsi compte d'aucune modification au sein de l'actionariat.

L'actionariat actuel des deux sociétés avant la fusion se présente comme mentionné en annexe 4.

### 5.2 Parité d'échange – actionariat entité fusionnée

Comme les deux sociétés sont d'utilité publique et ne dégagent aucune rentabilité, aucun dividende ne peut être attendu à l'avenir. La parité d'échange recommandée par le mandataire se base sur les "quasi fonds propres", à savoir :

- les fonds propres comptables, plus
- les réserves latentes sur les actifs immobiliers (selon une formule prenant en compte la valeur cadastrale et la valeur de l'assurance ECAP), plus
- les réserves latentes sur les autres actifs.

D'autres aspects ont été pris en compte dans le pacte d'actionnaires avec des engagements spécifiques de l'Etat et des villes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds qui n'influencent ainsi pas la parité d'échange :

- la structure de financement : pour des raisons historiques, les TRN ont plus de quasi fonds propres et les TN plus de dettes envers des tiers à rembourser
- le financement des pics d'investissement de TN (cf. 3.2 ci-dessus);

- les taux de couverture du fonds de pension SYMOVA, l'objectif étant d'avoir un taux de couverture identique des deux sociétés au moment de la fusion.

La parité d'échange est ainsi déterminée sur la base des comptes au 31 décembre 2011 à leur valeur économique (fonds propres avec la prise en compte des réserves latentes), déterminée après analyse détaillée des bilans par le mandataire spécialisé.

Aucun mécanisme d'ajustement entre les actionnaires pour modifier la composition de l'actionnariat n'est prévu. La composition de l'actionnariat de la société de transports fusionnée se présenterait au 1<sup>er</sup> janvier 2012 de la manière suivante (sujet à de légères modifications d'ici aux Assemblées générales des deux sociétés avec l'actualisation des réserves latentes des deux sociétés, notamment sur les immeubles) :

<b>Actionnariat de TN &amp; TRN après fusion</b>		
<b>Actionnaires</b>	<b>Valeur de la participation</b>	<b>%</b>
Canton de Neuchâtel	21'122'556	36.1%
La Chaux-de-Fonds	14'219'280	24.3%
Ville de Neuchâtel	6'895'023	11.8%
Confédération	3'769'046	6.4%
Divers actionnaires privés	2'031'962	3.5%
Le Locle	1'375'016	2.3%
Peseux	957'052	1.6%
Colombier	884'973	1.5%
Boudry	880'969	1.5%
Cortailod	804'885	1.4%
La Tène	804'885	1.4%
Corcelles-Cormondrèche	716'788	1.2%
Saint-Blaise	632'696	1.1%
Hauterive	476'524	0.8%
Les Brenets	442'422	0.8%
Les Ponts-de-Martel	416'009	0.7%
Auvernier	360'396	0.6%
La Sagne	290'546	0.5%
Cernier	273'047	0.5%
Fontainemelon	179'362	0.3%
Dombresson	176'886	0.3%
Chézard-St-Martin	174'988	0.3%
Savagnier	141'657	0.2%
Valangin	75'537	0.1%
Boudevilliers	74'782	0.1%
Fontaines	69'087	0.1%
Les Hauts-Geneveys	67'189	0.1%
Villiers	58'935	0.1%
Brot-Plamboz	42'922	0.1%
Félin-Villars-Saule	41'365	0.1%
Bôle	20'022	0.0%
Le Pâquier	18'902	0.0%
Val-de-Travers	15'064	0.0%
Coffrane	3'962	0.0%
La Côte-aux-Fées	2'064	0.0%
Les Geneveys-sur-Coffrane	1'321	0.0%
Engollon	660	0.0%
Monmollin	660	0.0%
<b>Total</b>	<b>58'519'436</b>	<b>100.0%</b>

Le tableau ci-dessus met en évidence que les anciens actionnaires de TRN ont un poids plus important au niveau de l'actionariat de la société fusionnée que celui souhaité par les parties prenantes. Une correction aurait pu être envisagée avec des échanges d'actions au niveau des actionnaires, sans conséquence toutefois sur le renforcement des fonds propres de la société fusionnée.

Sur recommandation du comité de pilotage, les actionnaires importants ont décidé de profiter de la fusion pour renforcer les fonds propres de la future société fusionnée notamment quand des investissements importants devront être consentis pour le renouvellement du matériel roulant. Ainsi, le pacte d'actionnaires prévoit à terme (2013/2014 et 2016/17) une augmentation du capital et un ajustement des participations selon les modalités décrites ci-dessous.

Dans l'esprit de la COMUL, la Ville de Neuchâtel a souhaité que les Communes actionnaires du Littoral puissent également participer activement au projet de fusion, si elles le souhaitent. Après consultation, toutes les communes, sauf une, ont décidé de s'engager dans la recapitalisation.

### *5.3 Augmentation de capital*

A terme, les Communes du Littoral, représentées par la Ville de Neuchâtel ainsi que l'Etat de Neuchâtel s'engagent à augmenter leur quote-part lors d'une future augmentation de capital au moment où des investissements importants devront être consentis pour le trafic du littoral (moitié en 2013 lors du renouvellement des Trolleybus et moitié en 2016/17 lors du renouvellement du Littorail). A ces dates, ils s'engagent à libérer proportionnellement à leurs participations au capital-actions un montant total supplémentaire de CHF 3'700'000.- pour renforcer les fonds propres de l'entité fusionnée.

Engagement total de l'Etat de Neuchâtel	CHF 3'000'000.-
Engagement total des Communes du Littoral (Représentées par la Ville de Neuchâtel)	CHF 700'000.-

Cette recapitalisation d'un montant de CHF 3'700'000.- se fera en deux étapes de CHF 1'850'000.- chacune. L'Etat prendra en charge CHF 3.0 millions pour financer les importants investissements TN, prévus en 2013-14 et 2016-17, en lien avec le renouvellement des trolleybus et du littorail. La part des communes du littoral s'élève ainsi à CHF 700'000.-. La répartition de ce montant basée sur le nombre d'actions de chaque commune actionnaire du littoral se présente comme suit :

<b>Actionnaires</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>%</b>	<b>Montant Prorata 700'000.-</b>
Ville de Neuchâtel	1'667	50.515%	353'606
Auvernier	90	2.727%	19'091
Bôle	5	0.152%	1'061
Boudry	220	6.667%	46'667
Colombier	221	6.697%	46'879
Corcelles-Cormondrèche	179	5.424%	37'970
Cortailod	201	6.091%	42'636
Hauterive	119	3.606%	25'242
La Tène	201	6.091%	42'636
Peseux	239	7.242%	50'697
Saint-Blaise	158	4.788%	33'515
<b>Totaux</b>	<b>3'300</b>	<b>100%</b>	<b>700'000</b>

La commune de Peseux n'ayant pas souhaité participer à l'augmentation du capital, la part de la Ville de Neuchâtel se monte ainsi au minimum à CHF 404'303.-.

Le service des communes a admis que seule la Ville de Neuchâtel sollicite l'aval du Conseil général pour la totalité du montant, soit les CHF 700'000.-, les participations des autres communes étant liées à la décision du législatif de Neuchâtel et pouvant donc être prises par décision de leur seul Conseil communal. Une convention sera établie entre les Communes du Littoral et la Ville de Neuchâtel pour formaliser l'engagement de chaque partie. Le Conseil communal de Neuchâtel s'est engagé à garantir le montant de CHF 700'000.-, sous réserve de la décision du Conseil général.

#### 5.4 Ajustement des participations

La première partie de l'annexe II détaille l'impact de l'augmentation de capital en deux étapes de CHF 1.85 millions chacune sur la composition de l'actionnariat de l'entité fusionnée. Comme cette annexe est reprise du pacte d'actionnaires, les éléments financiers devront encore être actualisés pour tenir compte de la situation au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, il a d'emblée paru souhaitable que les droits de vote des communes des Montagnes et du Littoral soient comparables au sein de l'entité fusionnée. Dans le but d'ajuster les participations au capital-actions et les droits de votes, un montant de CHF 3.4 millions d'actions de la Ville de La Chaux-de-Fonds est transformé dès la constitution de la société en

prêt sans intérêts en faveur de la nouvelle société fusionnée (voir annexe II; 2<sup>e</sup> partie).

La Ville de La Chaux-de-Fonds, ainsi que les Communes du littoral représentées par la Ville de Neuchâtel, conviennent par ailleurs d'appliquer au plus tard en 2017 l'une des options ci-dessous, à négocier dès 2015 :

- soit les Communes du Littoral, représentées par la Ville de Neuchâtel, accroissent leur participation au capital pour un montant équivalent à celui du prêt de La Chaux-de-Fonds et celui-ci est transformé à nouveau en actions, détenues par la Ville de La Chaux-de-Fonds;
- soit le prêt accordé par la Ville de La Chaux-de-Fonds est converti en actions, dont la moitié est cédée au prix nominal aux Communes du Littoral, représentées par la Ville de Neuchâtel et l'autre reste propriété de la Ville de La Chaux-de-Fonds (c'est l'exemple retenu dans l'annexe II, étape 2);
- soit le prêt est remboursé par la nouvelle compagnie à la Ville de La Chaux-de-Fonds;
- soit le prêt est rémunéré par la nouvelle compagnie à des conditions conformes au marché.
- Ainsi, dès 2017, les droits de vote de chaque actionnaire sont proportionnels à leur engagement dans le capital-actions et les participations des communes du Littoral et des Montagnes sont comparables (env. 24,55%).

## **VI. Organisation et gouvernance**

Les organes de la société sont l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration, la Direction et l'organe de révision qui sera nommé lors de la constitution de la société.

### **6.1 L'Assemblée générale**

L'Assemblée générale sera composée de tous les actionnaires. Chaque action donne droit à une voix.

### **6.2 Le Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration a été structuré de manière à assurer une représentativité équilibrée des actionnaires. Pour assurer l'efficacité du Conseil, le nombre d'administrateurs a été volontairement limité et est constitué de 7 membres, dont un membre délégué par chacune des quatre entités suivantes: Etat de Neuchâtel, Ville de La Chaux-de-Fonds, Ville de Neuchâtel et autres communes actionnaires.

Les trois administrateurs qui ne représentent pas une des quatre entités répondent au profil suivant: spécialistes du domaine des transports; experts en économie ou en finance; entrepreneurs/gestionnaires d'entreprise; juriste.

La désignation du Président du Conseil d'administration sera de la compétence de l'Assemblée générale de la nouvelle entité fusionnée. Le Conseil d'Etat est à consulter préalablement. Le Président devra être choisi au sein des membres ne représentant pas une des quatre entités.

Ce futur Conseil d'administration a mis en place une procédure indépendante de sélection du futur directeur général.

### 6.3 La Direction

La composition et l'organisation de la future Direction sera déterminée par le futur Conseil d'administration. Le processus de sélection du futur Directeur général est en cours.

### 6.4 Siège de la future administration

Le siège principal de la société de transports fusionnée est à La Chaux-de-Fonds dans les locaux des actuels TRN. Le siège regroupera les services administratifs de la société.

Des sites secondaires pour couvrir les aspects techniques (situation actuelle) seront maintenus par souci d'efficacité (proximité des interventions).

Le pacte d'actionnaires prévoit qu'en cas de vente du siège actuel de TN à une valeur supérieure à celle retenue dans le cadre du projet de fusion, la plus-value réalisée sur la cession de l'immobilier sera restituée aux anciens actionnaires TN et utilisée pour renforcer les fonds propres de la société de transports fusionnée.

## **VII. Personnel**

### 7.1 Garanties de l'emploi

Les signataires du Pacte d'actionnaires se sont engagés à ce que la future société de transports fusionnée reprenne les collaborateurs actuels des TN et TRN et ne procède à aucun licenciement lié à la fusion. Ainsi, aucune conséquence sur les ressources humaines n'est à signaler.

Une commission ou une représentation du personnel sera élue.

Les deux sociétés sont actuellement au bénéfice d'une convention collective de travail (CCT). Peu de divergences ont été constatées entre les

deux conventions, qui seront négociées avec les syndicats pour avoir à terme une seule CCT.

## 7.2 Engagements des caisses de pension Symova

Les deux sociétés TN et TRN sont affiliées à la caisse de pension Symova, qui regroupe de nombreuses entreprises de transports en Suisse. Au 31 décembre 2011, la situation actuarielle se présente comme suit :

- TN : taux de couverture de 92.3% représentant CHF 5.1 millions de sous-couverture au 31 décembre 2011. Avec le montant de CHF 1.5 millions provisionné en 2011 pour l'assainissement complémentaire du fonds de pension, le découvert est réduit à CHF 3.6 millions;
- TRN : taux de couverture de 102.3 %, avec la réserve de cotisations de l'employeur, ce taux est même de 105.3 %.

L'objectif au moment de la fusion est d'avoir un taux de couverture des deux caisses de pension identique, mais au maximum de 100%.

Compte tenu de cet objectif, le pacte d'actionnaires prévoit que l'état de Neuchâtel (selon des modalités pratiques à l'étude) permette aux TN d'atteindre un taux de couverture de 100% d'ici à la décision de fusion par les Assemblées générales.

## **VIII. Processus de fusion**

En date du 14 mars 2012, les principaux actionnaires des TN et TRN ont signé un pacte d'actionnaires qui fixe le cadre de la fusion de TN et TRN. Les faits saillants qui n'ont pas déjà été couverts dans le présent rapport peuvent être résumés comme suit :

### 8.1 Garanties données par l'Etat de Neuchâtel

De manière à réaliser la fusion de TN et TRN, le Canton de Neuchâtel garantit plusieurs éléments clés pour une période transitoire :

- assurer que le taux de couverture du fonds de pension Symova de TN soit de 100%;
- assurer la compétitivité future de la société de transport fusionnée (autofinancement du matériel roulant et prise en compte des coûts de leasing);
- suspension des appels d'offres jusqu'en 2016 (conditions, période de fusion);
- garantie de maintien des emplois.

## 8.2 Phase transitoire jusqu'à la fusion juridique

Pour la phase transitoire d'ici à la fusion de TN et TRN en vue de la création de la société de transports fusionnée, TN et TRN forment une Société simple de Gestion Stratégique ("SGS") composé des membres du futur Conseil d'administration.

TN et TRN ont pour objectif de se restructurer en 2012 pour former la nouvelle société de transports publics neuchâteloise qui opérera sur le marché dès le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

La fusion juridique aura lieu sur la base des derniers comptes audités. La révision des statuts se fera suite aux Assemblées générales des actionnaires de TN et TRN courant 2012, avec effet rétroactif au 1er janvier 2012 si la fusion est acceptée par les Assemblées générales avant le 30 juin 2012, ou au 1er janvier 2013 si la décision tombe au 2<sup>ème</sup> semestre.

Les conseils d'administration de TN et TRN transfèrent au Comité stratégique SGS la direction stratégique de TN et TRN pour la coordination et la mise en œuvre de la fusion, dans la mesure où cela est autorisé par la loi et les statuts.

Afin de garantir le processus de fusion, les signataires ont convenu des règles suivantes :

- la recherche du directeur général de la nouvelle entreprise est de la compétence unique du futur Conseil d'administration;
- les Conseils d'administration des TN et TRN valident la composition du futur Conseil d'administration et convoquent, à la même date, d'ici la fin du premier semestre 2012 une Assemblée générale extraordinaire qui prendra un engagement irrévocable de fusionner TN et TRN rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Si ce processus ne pouvait être effectué avant le 30 juin 2012, la fusion serait alors effective au 1<sup>er</sup> janvier 2013;
- à l'issue des Assemblées générales décrites ci-dessus, une Assemblée générale constitutive de l'entité fusionnée sera immédiatement mise sur pied. Elle décidera notamment de la composition du futur Conseil d'administration et des statuts de la société. Elle règlera également la date de reprise des actifs, passifs et responsabilités des anciennes compagnies.

Un planning détaillé jusqu'à la fusion juridique de TN et TRN est repris en annexe III.

## **IX. AVANTAGES-INCONVENIENTS D'UNE FUSION**

Nous reprenons ci-dessous les faits saillants (forces et avantages / faiblesses et inconvénients) de la fusion proposée :

### **9.1 Forces et avantages**

- Création d'un acteur important assurant une cohésion cantonale avec un seul réseau.
- Une entité de taille plus importante permettant d'être plus efficace.
- Approche cohérente (communication, information) qui met le client au centre des préoccupations.
- Approche coordonnée avec fixation des priorités et arbitrage au sein de l'entreprise.
- Une seule organisation permettant de développer des complémentarités et synergies.
- Taille critique par domaines d'activité pour employer des spécialistes et faciliter le remplacement en cas d'absences, maladie ou vacances.
- Financements plus faciles à obtenir pour les grands acteurs.
- Interlocuteur plus important dans le processus de libéralisation en cours, par exemple dans le cas de mise au concours par rapport à la concurrence.
- Meilleur positionnement dans le cadre du projet Agglomération et RER neuchâtelois.

### **9.2 Faiblesses et inconvénients**

- Difficulté de créer une nouvelle culture d'entreprise.
- Entreprise plus grande, plus difficile à gérer.
- Dilution du pouvoir des Communes (entité plus grande).
- Synergies directes faibles au niveau de la production, du fait de la couverture géographique différente (ce point relève davantage la relative faiblesse d'un avantage qu'un réel inconvénient).

- Gains d'efficacité partiellement compensé par une mise à niveau des conditions à négocier avec les syndicats.
- Changement de lieu de travail pour les collaborateurs (principalement pour l'administration et la Direction).
- Risques de déstabilisation des collaborateurs dans le cadre du processus de fusion.

La fusion de TN et TRN présente des avantages indéniables et permet d'atteindre une situation optimale pour les transports publics dans le canton de Neuchâtel. Le projet de fusion TN et TRN garde tout son sens et est indépendant du projet Agglomération et RER neuchâtelois.

## **X. Respect des lignes prioritaires fixées par le programme de législature**

Le projet de fusion des TN et TRN s'inscrit dans les lignes directrices des programmes de législature des communes concernées.

## **XI. Conséquences sur les finances**

La Chaux-de-Fonds : s'agissant d'une modification de la participation aux sociétés de transports publics qui n'induit ni investissements, ni charges d'amortissement ou d'exploitation nouveaux dans les comptes des Villes, il n'y a pas d'impact, à court terme sur les finances de la Ville. Selon l'option qui sera retenue en 2017 pour ajuster les participations de chaque partenaire (voir point 5.4), le projet pourrait tout au plus conduire à une réduction de l'endettement ou à une augmentation des recettes d'intérêts pour la Ville de La Chaux-de-Fonds.

Ville de Neuchâtel et Communes COMUL : engagement d'augmenter le capital selon convention d'actionnaires.

Etat de Neuchâtel : engagement selon convention d'actionnaires.

## **XII. Conclusion**

Le Conseil communal est convaincu de la nécessité de fusionner les deux entités TN et TRN.

Au terme d'un processus complexe, marqué par une crise importante liée notamment à la désignation du futur directeur général, les différentes parties ont réussi à trouver un terrain d'entente en vue de concrétiser cet important projet de fusion.

Dans la perspective de la construction de l'Agglomération RUN, cette dynamique est porteuse d'espoir pour le développement de notre Canton.

Dans cet esprit, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de prendre acte du présent rapport et d'adopter le projet d'arrêté ci-après.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le président

Le chancelier

Pierre-André Monnard

Thibault Castioni

Annexes : ment.

LE CONSEIL GENERAL  
DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

Vu un rapport du Conseil communal

Arrête :

**Article premier.-** Le Conseil communal est autorisé à transférer sa participation au capital-actions de TRN SA dans la société en constitution issue de la fusion de TRN SA et TN SA.

**Article 2.-** Le Conseil communal est autorisé à convertir à hauteur de CHF 3,5 millions sa participation au capital-actions de la nouvelle société en prêt à celle-ci, sans intérêt jusqu'au 31 décembre 2016 au plus tard.

**Article 3.-** Le Conseil communal est chargé de l'exécution du présent arrêté après l'échéance du délai référendaire.

Ainsi arrêté en séance du Conseil général du 3 avril 2012

AU NOM DU CONSEIL GENERAL  
Le président                      La secrétaire  
Pierre-Alain Borel              Maria Belo