



Commune de  
**Val-de-Ruz**

# CRÉATION DE L'ENTITÉ « AMBULANCES DES VALLÉES NEUCHÂTELOISES »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un  
crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un  
prêt de CHF 400'000

Version : 1.0 - TH 602682

Auteur : Conseil communal

Date : 25.05.2022



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

### Table des matières

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.    | Introduction .....   | 4  |
| 2.    | Bases légales .....  | 4  |
| 3.    | Contexte historique.....   | 5  |
| 3.1.  | Dispositif préhospitalier neuchâtelois.....  | 5  |
| 3.2.  | Rapprochement du service des ambulances du Val-de-Travers et d'Ambulances Roland Sàrl.....                         | 6  |
| 4.    | Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises » .....   | 7  |
| 4.1.  | Appréciation stratégique pour la Commune de Val-de-Travers .....   | 7  |
| 4.1.1 | Intérêt politique .....  | 8  |
| 4.1.2 | Intérêt sanitaire.....   | 10 |
| 4.1.3 | Intérêt financier .....  | 11 |
| 4.2.  | Appréciation stratégique pour la Commune de Val-de-Ruz .....   | 12 |
| 4.3.  | Choix du statut juridique.....   | 13 |
| 4.4.  | Aspects juridiques de la constitution de la nouvelle entité « Ambulances des Vallées neuchâtelaises » .....        | 14 |
| 4.5.  | Gouvernance de la nouvelle société .....   | 15 |
| 4.6.  | Statuts, convention, règlements d'exploitation et charte d'entreprise.....   | 16 |
| 5.    | Aspects financiers .....   | 17 |
| 5.1.  | Achat des parts sociales d'Ambulances Roland Sàrl .....  | 17 |
| 5.2.  | Apport de liquidité répondant au besoin de fonds de roulement de la nouvelle entité .....                          | 18 |
| 5.3.  | Rachat par Ambulances Roland Sàrl des biens mobiliers et des actifs du service d'ambulances du Val-de-Travers..... | 18 |
| 5.4.  | Risque financier lié à la perte de statut de fonctionnaire .....   | 19 |
| 5.5.  | Autres frais liés au projet .....  | 19 |
| 5.6.  | Budget prévisionnel .....  | 20 |
| 5.7.  | Répartition des bénéfices.....   | 21 |
| 6.    | Effets financiers et mécanismes de maîtrise des finances.....  | 21 |
| 7.    | Prochaines étapes .....  | 22 |
| 8.    | Évolution potentielle de la situation dans le futur .....  | 22 |
| 9.    | Conséquences financières.....  | 23 |
| 9.1.  | Compte des investissements.....  | 23 |
| 10.   | Impact sur le personnel communal .....   | 23 |
| 11.   | Vote à la majorité simple du Conseil général .....   | 23 |



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 12. | Conclusion.....                           | 24 |
| 13. | Projet d'arrêtés .....                    | 25 |
| 14. | Annexe – Comparaison des structures ..... | 29 |

## Liste des figures

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Figure 1: échéancier ..... | 22 |
|----------------------------|----|

## Liste des tableaux

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1: apport en espèce.....                  | 17 |
| Tableau 2: conditions du fonds de roulement ..... | 18 |
| Tableau 3: valeur du patrimoine.....              | 19 |

## Liste des abréviations principales

| Abréviation  | Signification   | Abréviation    | Signification   |
|--------------|---|----------------|---|
| <b>ACN</b>   | Association des communes neuchâteloises   | <b>LFinEC</b>  | Loi sur les finances de l'État et des communes, du 24 juin 2014                                     |
| <b>ACS</b>   | Ambulancier-chef des secours  | <b>LIFD</b>    | Loi fédérale sur l'impôt fédéral direct, du 14 décembre 1990  |
| <b>CO</b>    | Code des obligations, du 30 mars 1911   | <b>LS</b>      | Loi de santé, du 6 février 1995   |
| <b>CODIR</b> | Comité directeur du dispositif des ambulances                                       | <b>LSt</b>     | Loi sur le statut de la fonction publique du 28 juin 1995   |
| <b>COMUP</b> | Commission des urgences préhospitalières  | <b>Ltr</b>     | Loi sur le travail, du 13 mars 1964   |
| <b>CPCN</b>  | Caisse de pensions de la fonction publique du canton de Neuchâtel                   | <b>MCHF</b>    | Million de francs suisses   |
| <b>DFS</b>   | Département des finances et de la santé   | <b>PRS</b>     | Premiers répondants sanitaires  |
| <b>DIRUP</b> | Direction des urgences préhospitalières   | <b>RHNe</b>    | Réseau hospitalier neuchâtelois   |
| <b>ECAP</b>  | Établissement cantonal d'assurance et de prévention                                 | <b>RLFinEC</b> | Règlement général d'exécution de la loi sur les finances de l'État et des Communes, du 20 août 2014 |
| <b>FUS</b>   | Fondation Urgences Santé  | <b>SA</b>      | Société anonyme   |
| <b>IAS</b>   | Interassociation de sauvetage (organe de certification des compagnies d'ambulances) | <b>Sàrl</b>    | Société à responsabilité limitée  |
| <b>LCo</b>   | Loi sur les communes, du 21 décembre 1964   | <b>SMUR</b>    | Service mobile d'urgence et de réanimation  |



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Monsieur le président,  
Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux,

### 1. Introduction

---

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, le service communal des ambulances du Val-de-Travers collabore étroitement au niveau opérationnel avec l'entreprise Ambulances Roland Sàrl, située à Malvilliers. Cette dernière est mandatée par la Commune de Val-de-Ruz pour fournir le service officiel d'ambulances et les autres services de transport de patients de notre région. Les collaborateurs des deux entités travaillent ensemble sur deux sites (Couvét et Malvilliers) et remplissent les missions qui leur sont attribuées.

Comme ce partenariat fonctionne à pleine et entière satisfaction, qu'un faisceau d'opportunités se présentent maintenant, l'entreprise précitée et les Exécutifs de Val-de-Ruz et de Val-de-Travers ont décidé de poursuivre la démarche de rapprochement de façon plus formelle et de constituer une entité commune aux deux régions.

En d'autres termes, les deux Exécutifs proposent d'acheter les parts sociales d'Ambulances Roland Sàrl à ses trois associés et de regrouper l'entreprise avec le service des ambulances du Val-de-Travers dans le but de renforcer les deux vallées au sein du dispositif préhospitalier cantonal et de tirer parti de toutes les synergies possibles.

La nouvelle entité, dont le capital social sera exclusivement en mains communales, sera détenue paritairement par la Commune de Val-de-Ruz et par celle de Val-de-Travers. Cette nouvelle entité permettra aux deux communes de remplir leurs obligations légales, de garder la main sur un service à la population essentiel et de réaliser à moyen terme des économies d'échelle.

### 2. Bases légales

---

Le transport de patients est régi au niveau cantonal par deux textes légaux : la loi de santé (LS), du 6 février 1995, ainsi que le règlement sur les soins préhospitaliers et les transports de patients, du 16 février 2015.

Selon l'article 117, alinéa 1 LS : « les communes assurent le service officiel d'ambulances et les autres services de transport de patients. Elles peuvent se grouper à cet effet, ou recourir à des organismes privés ».

De plus, « les communes prennent en charge le déficit global d'exploitation des services d'ambulances autorisés du canton. Il est réparti entre elles selon le principe de la mutualisation » (article 117 alinéa 1<sup>bis</sup> LS). Finalement, « le Conseil d'État surveille l'organisation et l'exploitation de ces services. Il arrête les dispositions d'exécution nécessaires, notamment en ce qui concerne les exigences requises en matière de formation du personnel, ainsi que pour l'équipement et l'aménagement des véhicules » (article 117 alinéa 2 LS).



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

### 3. Contexte historique

---

#### 3.1. Dispositif préhospitalier neuchâtelais

---

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le canton de Neuchâtel comprend quatre services d'ambulances placés sous la responsabilité des communes, conformément aux textes légaux précités. Ces services sont actuellement localisés à Neuchâtel, à La Chaux-de-Fonds, à Couvet et à Malvilliers.

Si, dans les trois premiers cas, les services d'ambulances sont exploités directement par les communes, il n'en est pas de même à Val-de-Ruz où un contrat de prestations a été signé en 2015 entre l'entreprise Ambulances Roland Sàrl et la Commune.

Plus largement, le dispositif préhospitalier neuchâtelais a fortement évolué depuis le déplacement de la Centrale sanitaire d'alarme et d'engagement (Centrale 144) auprès de la Fondation Urgences Santé (FUS) en 2015, qui a modifié le mode d'alarme et d'engagement des services d'ambulances neuchâtelais.

D'une structure de régulation régionale, privilégiant les engagements en fonction du type d'intervention (primaire<sup>1</sup> ou secondaire<sup>2</sup>) et des frontières des anciens districts, le dispositif préhospitalier neuchâtelais est passé à une structure suprarégionale favorisant la proximité de l'ambulance indépendamment du type d'intervention et sans corrélation entre le lieu de l'intervention et le service engagé. Cela signifie que le dispositif préhospitalier neuchâtelais est aujourd'hui conçu comme un ensemble, que le déficit global d'exploitation des services ambulances est à la charge de toutes les communes et qu'il est réparti entre ces dernières selon le principe de la mutualisation.

La réglementation cantonale entrée en vigueur en 2015 stipule que la planification stratégique des moyens préhospitaliers (par exemple l'emplacement des services d'ambulances ainsi que le nombre d'ambulances que chaque région doit mettre à disposition) est fixée au niveau suprarégional. Sur proposition de la Commission des urgences préhospitalières (COMUP)<sup>3</sup>, cette planification est formellement approuvée par la Direction stratégique des urgences préhospitalières (DIRUP) dans laquelle les quatre communes qui abritent un service d'ambulances sont représentées<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Prise en charge préhospitalière d'un patient sur le lieu même de l'événement avec, cas échéant, son transport vers un lieu approprié de soins.

<sup>2</sup> Transfert d'un patient d'un établissement de soins à un autre.

<sup>3</sup> Cet organe opérationnel est composé d'un médecin urgentiste du Réseau hospitalier neuchâtelais (RHNe), d'un représentant du service mobile d'urgence et de réanimation (SMUR) du RHNe, d'un représentant de chaque service d'ambulances autorisé, d'un représentant de la Centrale 144, d'un représentant de la Police neuchâtelaise avec voix consultative, d'un représentant du service cantonal de la santé publique (SCSP), avec voix consultative, d'un représentant de l'Établissement cantonal d'assurance et de prévention (ECAP), avec voix consultative et d'un représentant du service de la sécurité civile et militaire (SSCM) pour l'organisation de gestion de crise et de catastrophe du canton de Neuchâtel (ORCCAN), avec voix consultative.

<sup>4</sup> Les autres membres de la DIRUP sont : le chef du département cantonal des finances et de la santé (DFS), un représentant de l'Association des communes neuchâtelaises (ACN), un représentant de la direction du RHNe et un représentant du DFS en charge de la sécurité avec voix consultative.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

La DIRUP détermine également le montant maximal par ambulance qui est reconnu par la mutualisation entre les communes : environ MCHF 1,7 par ambulance. En 2021, Ambulances Roland Sàrl, qui dispose de 2,36 ambulances reconnues, a donc reçu MCHF 4,4<sup>5</sup>. Le service des ambulances du Val-de-Travers (1,5 ambulance) a touché MCHF 2,9<sup>6</sup>.

Finally, toutes les communes neuchâteloises paient annuellement un montant oscillant entre CHF 34 (en 2015) et CHF 37 (en 2021) par habitant correspondant à l'excédent de charges<sup>7</sup> de l'entier du dispositif préhospitalier neuchâtelois, qui est réparti entre elles selon le principe de la mutualisation (article 117 alinéa 1<sup>bis</sup> LS et article 35 alinéa 2 du règlement sur les soins préhospitaliers et les transports de patients).

En 2021, le déficit global d'exploitation était de CHF 648'951, dont CHF 430'775 à charge de la région du Val-de-Travers<sup>8</sup> et CHF 632'640 pour celle du Val-de-Ruz.

### 3.2. Rapprochement du service des ambulances du Val-de-Travers et d'Ambulances Roland Sàrl

---

Trois ans après l'importante réforme du dispositif préhospitalier neuchâtelois, la DIRUP a commandé deux audits en 2018 aux fins d'en évaluer les performances et d'étudier l'opportunité d'y apporter certains ajustements. Ces deux audits ont relevé l'excellence du nouveau système, tout en proposant des recommandations qui portaient tant sur le plan opérationnel que sur celui stratégique et structurel (dont l'amélioration de la gouvernance suprarégionale du dispositif préhospitalier neuchâtelois).

Parmi ces recommandations, une piste d'optimisation concernait particulièrement le service des ambulances du Val-de-Travers, à savoir permettre une plus grande utilisation de sa deuxième ambulance<sup>9</sup> en journée (statistiquement moins utilisée par rapport aux autres services neuchâtelois), tout en garantissant la sécurité sanitaire de la région du Val-de-Travers.

Pour parvenir à ce but, décision a été prise par le Comité directeur du dispositif des ambulances (CODIR Ambulances)<sup>10</sup> en avril 2019 de délocaliser la seconde ambulance du Val-de-Travers auprès d'Ambulances Roland Sàrl tous les jours et de l'intégrer aux missions de la société précitée. Simultanément, dans le dessein de conserver une couverture sanitaire optimale pour les Vallonniers, une ambulance basée à Val-de-Ruz est immédiatement déplacée sur le site de Couvet lors de l'engagement de l'ambulance stationnée à Val-de-Travers, selon un système de rocares.

---

<sup>5</sup> Y compris montant perçu pour les missions cantonales, à savoir les piquets pour ambulancier-chef des secours (ACS).

<sup>6</sup> Y compris montant perçu pour les missions cantonales, à savoir les piquets pour ACS, le salaire du président de la COMUP et les premiers répondants sanitaires (PRS) de La Côte-aux-Fées et la vallée des Ponts et de La Sagne.

<sup>7</sup> C'est-à-dire le coût total du dispositif préhospitalier moins les prestations facturées.

<sup>8</sup> Les communes de La Côte-aux-Fées et des Verrières participent également au financement de cet excédent à charge de Val-de-Travers.

<sup>9</sup> Le service des ambulances du Val-de-Travers exploite deux ambulances le jour (soit de 07h00 à 19h00) et une ambulance la nuit (de 19h00 à 07h00).

<sup>10</sup> Organe de gouvernance stratégique des services d'ambulances du canton de Neuchâtel, composé des quatre conseillers communaux des régions abritant un service d'ambulances et du président de la COMUP (avec voix consultative).



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Ce rapprochement opérationnel entre le service des ambulances du Val-de-Travers et Ambulances Roland Sàrl, qui est effectif depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, a conduit les Conseils communaux des deux vallées ainsi que l'entreprise précitée à conclure une convention de collaboration au début de l'année 2020.

Lors de la séance d'avril 2019, le CODIR Ambulances a également été informé de l'intention des propriétaires d'Ambulances Roland Sàrl de se départir de leurs parts sociales au profit d'un projet ambitieux, efficace et pérenne détenu par les collectivités publiques.

Sur cette base et étant donné la nécessité d'aller encore plus loin dans le rapprochement des deux entités ambulancières, les Exécutifs de Val-de-Ruz et de Val-de-Travers ont saisi l'opportunité de réfléchir à la constitution d'une nouvelle entité qui engloberait les deux services d'ambulances et qui serait exclusivement en mains communales.

Ce nouveau service d'ambulances, travaillant sur deux sites, permettrait aux deux régions de renforcer leur influence au sein du dispositif préhospitalier neuchâtelais, de maintenir la place centrale, voire stratégique, de la base de Malvilliers<sup>11</sup>, de garantir la sécurité sanitaire et d'harmoniser les pratiques et les conditions salariales des collaborateurs.

Depuis 2020, de nombreuses réflexions ont donc été menées par les deux Communes et par l'entreprise Ambulances Roland Sàrl pour parvenir à la proposition exposée dans ce rapport.

## 4. Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

---

Comme précédemment mentionné, l'objectif est de constituer une entité pouvant tirer parti des synergies entre les deux services préexistants<sup>12</sup>, une entité financièrement stable, efficace, répondant aux normes de l'Interassociation de sauvetage (IAS)<sup>13</sup>, faisant partie du dispositif neuchâtelais et garantissant la sécurité sanitaire dans les deux régions. Les deux Communes détiendront un nombre équivalent de parts sociales de cette société dont le siège sera situé dans la commune de Val-de-Ruz et une succursale existante à Couvet.

### 4.1. Appréciation stratégique pour la Commune de Val-de-Travers

---

Toute la réflexion qui mène aujourd'hui à la proposition de constituer une entreprise de transport de patients en mains communales a été possible grâce à l'offre de vente qui a été faite par les propriétaires d'Ambulances

---

<sup>11</sup> Il s'agit en effet de l'endroit idéal pour localiser les forces de renfort et de ce fait de pouvoir également assurer prioritairement les missions de transferts interhospitaliers pour le RHNe (cf. sous-chapitre 4.2).

<sup>12</sup> Étant entendu qu'il n'y aura pas de diminution artificielle du nombre d'ambulanciers ou de techniciens ambulanciers intervenant sur le terrain, le nombre d'ambulances reconnues par la mutualisation et payées par elle restant le même après le regroupement.

<sup>13</sup> L'IAS est l'organisation faîtière des services de secours médicaux en Suisse. Mandatée par les cantons, celle-ci fait partie du système de santé et contribue à la sécurité de la population. Elle couvre toute la chaîne de sauvetage au sol, dans l'eau ainsi que dans les airs depuis le lieu de l'incident jusqu'au site du traitement. L'IAS établit des normes pour le sauvetage médical dans la vie quotidienne de même que dans des situations spéciales et extraordinaires.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Roland Sàrl et qui est intéressante pour nos collectivités publiques d'un point de vue politique, sanitaire et financier.

Cette offre est liée au prochain départ à la retraite de l'associé détenant la majorité des parts sociales qui souhaite que son entreprise perdure d'une manière ou d'une autre ; la vente aux deux communes (ou à l'une d'entre elles) est son option favorite, ainsi que celle des deux autres associés de la Sàrl, car elle permettrait de pérenniser une entreprise solidement implantée.

L'achat des parts sociales représente certes un investissement de la part des communes (cf. le chapitre 5 ci-après), pleinement justifié par l'importance de préserver une prestation primordiale pour la population des deux vallées. Il s'agit de pouvoir compter sur une entité préhospitalière prompte à intervenir, fonctionnant 24 heures sur 24, sept jours sur sept, située au cœur des régions et en mains des communes.

Pour bien comprendre le projet présenté dans ce rapport, il faut examiner l'intérêt pour la Commune de Val-de-Travers sous trois angles qui se complètent et qui s'additionnent : intérêt politique, intérêt sanitaire et intérêt financier.

### 4.1.1 Intérêt politique

---

À la question « pourquoi la Commune de Val-de-Ruz n'achète pas seule cette entreprise avec qui elle a déjà un mandat de prestations ? », il peut être répondu qu'elle pourrait le réaliser sans la participation de la Commune de Val-de-Travers. Les deux communes ont toutefois un intérêt stratégique à poursuivre leur collaboration et à tirer parti des synergies possibles, que ce soit en matière de véhicules, de biens et marchandises ou de réduction des charges administratives.

Comme décrit plus haut, la deuxième ambulance du Val-de-Travers était, jusqu'au 30 septembre 2019, statistiquement moins utilisée par rapport aux autres services du canton : en 2018, le taux global d'occupation<sup>14</sup> du service était inférieur de 11 points comparativement à la moyenne cantonale.

En 2021, le service de Val-de-Travers avait en revanche un taux d'occupation de deux points supérieurs à la moyenne. La mise à disposition du deuxième véhicule de Val-de-Travers auprès d'Ambulances Roland Sàrl, et son intégration dans le tournus de cette dernière, a par conséquent permis au service de remonter son taux d'occupation au niveau des autres services et de les dépasser.

Avec cette configuration, le service d'ambulances de Val-de-Travers, et par ricochet la Commune qui le gère, ne peut plus être « accusée » de travailler moins que les autres prestataires cantonaux et de coûter finalement trop cher. La position politique de cette collectivité s'est par conséquent renforcée vis-à-vis des villes et du Canton.

---

<sup>14</sup> C'est-à-dire le temps effectivement passé par un équipage ambulancier en mission au sens large (c'est-à-dire hors de la centrale).





## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Comme toute médaille a son revers, le déplacement de la deuxième ambulance de Val-de-Travers à Malvilliers a conduit des collaborateurs soumis à des conditions de travail différentes (droit public vs droit privé, rémunération et durée hebdomadaire du travail distinctes, cultures d'entreprise relativement hétérogènes, etc.) à devoir collaborer et cohabiter littéralement sous les mêmes toits.

Pour mémoire, les collaborateurs du service des ambulances du Val-de-Travers bénéficient du statut de la fonction publique, au contraire de ceux d'Ambulances Roland Sàrl qui sont soumis au Code des obligations (CO) et à la loi sur le travail (LTr). Tout rapprochement plus conséquent, sans « fusion » des entités ou sans « transfert » des collaborateurs de Val-de-Travers, se heurterait donc immanquablement au principe d'égalité de traitement qui est appliqué dans toute commune ou entité publique. En d'autres termes, il ne serait pas possible d'appliquer des conditions salariales différentes entre le personnel ambulancier et les autres membres du personnel communal, sans risquer de créer des iniquités difficilement explicables et supportables à terme.

Si les employés des deux entités travaillent ensemble de façon très professionnelle et dans un état d'esprit extrêmement constructif, mettant d'ores et déjà en place des synergies, notamment dans le cadre de la qualité, de la formation ou de la commande de matériel, le risque est grand qu'à moyen terme les différences précitées l'emportent sur la saine collaboration qui prévaut depuis octobre 2019.

Dans l'hypothèse où la Commune de Val-de-Ruz achèterait seule Ambulances Roland Sàrl, la question des différences entre les collaborateurs de cette société et ceux de Val-de-Travers ne sera pas réglée. Seule une « fusion » des deux services permettra d'harmoniser les conditions de travail et de créer une nouvelle culture d'entreprise.

La solution est donc d'appliquer les mêmes conditions salariales et de travail aux collaborateurs des deux entités pour qu'ils soient tous traités équitablement au sein d'une même entreprise.

De plus, si un rapprochement plus conséquent n'est pas acté, le risque est relativement grand que la deuxième ambulance soit définitivement intégrée à Ambulances Roland Sàrl pour des raisons pratiques<sup>15</sup>, dégradant ainsi le service d'Ambulances de Val-de-Travers, qui n'aurait plus qu'une ambulance et qui aurait de la peine à attirer du personnel qualifié, dans un contexte de pénurie.

Si le concept de « *small is beautiful* » peut s'appliquer dans de nombreux domaines, il devient difficile à défendre dans le cas d'un service d'ambulances qui a besoin d'une certaine taille pour fonctionner efficacement et avec des coûts raisonnables. Réduire le service à un seul véhicule équivaut à le réduire au silence et à le rendre dispensable à terme.

---

<sup>15</sup> Pour mémoire, la deuxième ambulance part tous les matins de Couvet pour se rendre avec son équipage à Malvilliers où elle entre dans le tournus d'Ambulances Roland Sàrl. Ce déplacement matinal, qui se justifie pleinement dans le contexte décidé par le CODIR Ambulances, est toutefois précaire à moyen terme. En effet, il serait plus simple que cette ambulance et son équipage commencent directement leur service à Val-de-Ruz, avec pour conséquence une absorption de fait par Ambulances Roland Sàrl.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Une autre question peut se poser : pourquoi alors ne pas confier la responsabilité du service officiel de transport de patients qui incombe à la Commune de Val-de-Travers à un organisme privé (par exemple Ambulances Roland Sàrl) ou public (par exemple service d'ambulances de Neuchâtel ou de La Chaux-de-Fonds) ?

Comme vous pourrez le lire ci-dessous dans le sous-chapitre consacré à l'appréciation stratégique de ce projet de rapprochement pour la Commune de Val-de-Ruz, une telle décision reviendrait à confier une tâche publique à une entité externe et à la financer sans possibilité d'influer dans son fonctionnement.

De plus, dans le système actuel de mutualisation du dispositif préhospitalier neuchâtelais, les gains (ou les pertes) potentiels des entités ambulancières reviennent aux responsables de ces dernières, qui prennent et assument les risques.

Un service communal gérant bien son enveloppe financière garantie par la mutualisation pourrait ainsi dégager un raisonnable excédent de revenus qui viendrait en déduction de sa participation au « pot commun ». De même, le bénéfice d'un service ambulancier privé pourrait être réinvesti dans l'entreprise ou être versé sous la forme de dividendes à ses actionnaires ou à ses associés.

Dans une telle externalisation sans participation, les deux Exécutifs voient clairement un risque politique (l'influence de la Commune de Val-de-Travers deviendrait pratiquement nulle) et un risque financier (les potentiels excédents de revenus dégagés par le service ambulancier seraient entièrement absorbés par le « propriétaire » de ce dernier, alors que la Commune continuerait de participer annuellement au financement du « pot commun »).

### 4.1.2 Intérêt sanitaire

---

Depuis le rapprochement opérationnel d'octobre 2019, il est constaté sur le terrain un fonctionnement efficace. Les rocadés mises en place de jour comme de nuit ont permis de renforcer la sécurité sanitaire de Val-de-Travers la nuit<sup>16</sup> tout en conservant celle de jour.

Depuis l'évolution de l'hôpital de Couvet en Maison de santé et policlinique du RHNe, les Autorités communales de Val-de-Travers se sont battues pour préserver diverses prestations médicales, paramédicales et préhospitalières dans la région. Le service d'ambulances est évidemment un maillon essentiel de la chaîne de sauvetage qui permet aux Vallonniers de faire appel rapidement à des professionnels des soins préhospitaliers de jour comme de nuit.

Le rapprochement des deux entités permet de consolider ce maillon en officialisant la décision du CODIR Ambulances d'avril 2019 et de mettre tous les employés sous une seule direction avec une seule politique d'entreprise. Un grand service intervenant sur plusieurs sites et avec de nombreuses interventions primaires et secondaires doit permettre de faciliter le recrutement de collaborateurs formés.

---

<sup>16</sup> Avant le 1<sup>er</sup> octobre 2019, un système de rocadés moins abouti existait : lorsque l'ambulance vallonnaise partait en intervention de nuit, le véhicule d'un autre service se positionnait à Rochefort uniquement.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Comme c'est le cas dans toutes les professions, et *a fortiori* dans le domaine de la santé, c'est par l'exercice que l'on acquiert de la compétence. Pour assimiler véritablement un savoir-faire et des connaissances pointues, il faut pratiquer et non pas maîtriser seulement la théorie.

*A contrario*, la réduction probable du service d'ambulances de Val-de-Travers à un seul véhicule pourrait aboutir à une diminution de l'attractivité du service concerné, sans parler de sa possible disparition à moyen ou long terme.

### 4.1.3 Intérêt financier

---

Comme précédemment mentionné, l'achat des parts sociales représentera un investissement relativement conséquent pour les communes, mais qui se justifie entièrement à court terme déjà et qui sera compensée à moyen terme comme décrit ci-dessous.

À l'instar du service d'ambulances du Val-de-Travers, Ambulances Roland Sàrl peut compter sur une enveloppe financière constante calculée par la COMUP, validée par la DIRUP, et qui se base sur le nombre d'ambulances par région. Actuellement, les deux entités cumulent 3,86 ambulances reconnues (1,5 pour Val-de-Travers et 2,36 pour Ambulances Roland Sàrl) et peuvent compter sur des revenus totaux de MCHF 7,3 par année (comprenant les prestations facturées aux patients et excédent de charges couvert par toutes les communes).

Ce montant est pratiquement le même depuis le début de la réforme préhospitalière de 2015 au sein des quatre entités ambulancières<sup>17</sup>. Tous les calculs prévisionnels peuvent donc se baser sur ce chiffre qui ne devrait pas évoluer drastiquement cette année ou en 2023.

Selon l'analyse effectuée (voir le sous-chapitre 5.6 ci-après), la participation communale à l'achat de la Sàrl et à la constitution de la nouvelle entité pourra être remboursée en l'espace de quelques exercices comptables seulement, car Ambulances Roland Sàrl gère efficacement ses charges et dégage régulièrement un bénéfice d'exploitation, qui est majoritairement provisionné pour faire face aux futurs investissements (principalement l'achat des ambulances). Il devrait en être de même avec l'entité « Ambulances des Vallées neuchâtelaises » comme on peut le lire dans le chapitre 5 consacré aux aspects financiers.

Cette marge bénéficiaire raisonnable, qui s'explique par une gestion stricte des charges par rapport à des revenus constants, pourra se cumuler avec celle du service du Val-de-Travers qui pratique de la même manière depuis 2015.

---

<sup>17</sup> En septembre 2017, les quatre conseillers communaux responsables des services d'ambulances ont affiné la répartition des charges entre les quatre entités préhospitalières en se basant sur plusieurs variables (nombre de collaborateurs calculés en fonction des interventions, loyers effectifs, nombre de kilomètres parcourus par les véhicules). D'un montant forfaitaire de MCHF 1,83 par ambulance (quelque que soit le service concerné) de 2015 à 2017, Val-de-Travers est ainsi passé à un montant de MCHF 1,74 en 2018, MCHF 1,75 en 2019, MCHF 1,81 en 2020 et en 2021.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

La mise en commun des revenus des deux entités actuelles, renforcée par des synergies et un contrôle des dépenses sans péjorer les conditions de travail des collaborateurs de terrain, permettra aux deux collectivités de compenser leur engagement financier de départ une fois la société en fonction.

### 4.2. Appréciation stratégique pour la Commune de Val-de-Ruz

Depuis l'entrée en vigueur du règlement cantonal sur les soins préhospitaliers et les transports de patients en 2015, la Commune endosse ses obligations en la matière via un mandat de prestations assumé par Ambulances Roland Sàrl. Il s'agit de la seule région du canton qui a recours à un prestataire externe afin de réaliser cette tâche.

Pour notre Commune, il serait nettement plus avantageux d'un point de vue politique et financier<sup>18</sup> qu'elle soit partie prenante à l'exécution de la tâche plutôt que d'externaliser cette dernière à une société privée. En effet, les implications dans ce domaine sont telles que le mandant n'a que peu de prise s'agissant des enjeux stratégiques et opérationnels du dispositif dont elle a, selon le droit, la charge et la responsabilité de l'exécution de la tâche.

Même si une excellente relation prévaut entre l'entreprise mandataire et la Commune, des éléments de politique de gestion de l'entreprise échappent au contrôle du mandant. Ces éléments peuvent avoir une influence non négligeable sur des développements futurs du domaine préhospitalier cantonal.

En effet, tant du côté de l'État, qui exerce la haute surveillance sur le dispositif cantonal par l'entremise du Département des finances et de la santé (DFS), que du côté de la DIRUP, il est fait mention de plus en plus clairement d'une volonté de réunir les services d'ambulances (voire d'autres partenaires de la protection de la population) au sein d'une entité suprarégionale. Cet objectif se heurte toutefois à de nombreux écueils (cf. chapitre 8 ci-après). Dans un premier temps, c'est donc au niveau de la gouvernance du dispositif préhospitalier que des améliorations ont eu lieu avec le regroupement des quatre régions abritant un service d'ambulances dans un même organe de décision : le CODIR Ambulances.

Si notre Commune ne dispose pas d'une structure propre, ou partagée avec un autre membre du dispositif préhospitalier (en l'occurrence la Commune de Val-de-Travers), elle restera simplement hors de ce dernier en tant que décideur, et y contribuera via un mandat de prestation, sans voix décisionnelle. En tant que troisième commune du canton, la pérennisation d'une telle situation serait regrettable, car actuellement le rôle de la base de Malvilliers est central dans le dispositif cantonal, en assumant les renforts pour tout le territoire neuchâtelais et la grande majorité des transferts interhospitaliers pour le RHNe.

Grâce à l'opportunité qui se présente aujourd'hui d'unir les forces des deux Communes pour constituer une entité de transports préhospitaliers, la nouvelle organisation permettra de bien positionner les vallées dans le

---

<sup>18</sup> Pour mémoire, la Commune verse chaque année environ CHF 700'000 au « pot commun » de la mutualisation sans réel droit de regard sur le fonctionnement de l'entreprise Ambulances Roland Sàrl avec qui elle a un mandat de prestations.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

dispositif actuel tout en concrétisant une seule gouvernance stratégique pour une organisation opérationnelle qui fonctionne déjà comme un seul pôle.

Avec la base de Malvilliers renforcée, c'est le centre névralgique du dispositif préhospitalier qui sera installé à Val-de-Ruz. En effet, cette position stratégique permettra de continuer à assumer les urgences de proximité, les renforts des régions et les transferts interhospitaliers, en priorité.

La mise en place de cette structure permettra de renforcer son rôle majeur dans le dispositif et d'assurer pleinement la sécurité sanitaire dans les deux régions, en garantissant un service de proximité et de qualité.

Pour le personnel, la diversité des missions secondaires (transferts d'un patient d'un établissement de soins à un autre), et primaires (prise en charge préhospitalière d'un patient sur le lieu même de l'événement avec, cas échéant, son transport vers un lieu approprié de soins) sur les deux sites doit permettre de satisfaire les collaborateurs formés.

### 4.3. Choix du statut juridique

---

La question de la forme juridique finale de la nouvelle entité a été mûrement réfléchi par les deux Exécutifs. Parmi les différentes options qui ont été examinées, citons le syndicat intercommunal, la fondation de droit privé, l'établissement de droit public, la société à responsabilité limitée (Sàrl) et la société anonyme (SA).

Comme un établissement de droit public doit découler d'une loi (cantonale, voire fédérale) pour sa création et pour avoir une personnalité juridique, cette option a d'emblée été écartée car elle n'est simplement pas réalisable.

Chaque option restante comprend des avantages et des désavantages qui concernent la gouvernance, la fiscalité, le statut du personnel ou encore la gestion financière. Le choix du statut juridique de la nouvelle entité découle de l'analyse de tous les paramètres mentionnés dans le tableau comparatif qui se trouve en annexe du présent rapport.

La fondation, par son organisation rigide et très encadrée, ne semble pas adaptée pour gérer le service d'ambulances et les autres services de transport de patients. Cette option a donc été écartée par les deux Communes.

Si le syndicat intercommunal permet de gérer l'entité de la même manière qu'une commune, son fonctionnement au quotidien est relativement lourd et pas toujours très transparent. Val-de-Ruz et Val-de-Travers ayant largement expérimenté les syndicats intercommunaux avant de les voir presque tous disparaître lors de leurs fusions respectives, cette option a été également écartée. L'impossibilité pour un tiers (à l'exception d'autres communes) de pouvoir participer à la gestion d'un syndicat renforce aussi cette décision.

Les deux options restantes (SA et Sàrl) sont assez similaires dans leur fonctionnement au quotidien. Ces sociétés de capitaux sont les solutions les plus adéquates pour gérer un service d'ambulances.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Comme la forme de la Sàrl est actuellement utilisée à satisfaction par l'entreprise dont les parts sociales vont être rachetées par les deux Communes et dans le but de réduire les frais de la mise en commun des deux entités, les Exécutifs proposent de conserver ce statut juridique, ce qui permettra d'éviter ainsi des charges liées à la transformation de la Sàrl existante en SA.

### 4.4. Aspects juridiques de la constitution de la nouvelle entité « Ambulances des Vallées neuchâteloises »

---

La procédure de constitution de la nouvelle entité « Ambulances des Vallées neuchâteloises » est simple. Cependant, elle exige l'accompagnement d'un notaire (les aspects financiers sont décrits au chapitre 5 ci-après).

#### *Achat des parts sociales – Rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2022*

La première étape consiste en l'achat des parts sociales d'Ambulances Roland Sàrl via un contrat de cession (conformément aux articles 785 et suivants du CO) et une réquisition au Registre du commerce.

L'élaboration d'une convention d'associés visant à régler contractuellement les droits et obligations des associés est également prévue par les deux Exécutifs.

#### *Financement du besoin en fonds de roulement de la nouvelle entité – Début du 2<sup>e</sup> semestre 2022*

Le besoin en fonds de roulement sert à pallier le décalage des flux de trésorerie inhérents à la cadence des encaissements et à celle des décaissements. Grâce à cette liquidité immédiate, la société peut payer à temps les salaires, les charges sociales, les fournisseurs, etc. Les conditions de transfert de la société impliquent que ce fonds doit être reconstitué.

#### *Vente des actifs du service des ambulances du Val-de-Travers – 1<sup>er</sup> janvier 2023*

Pour que la nouvelle entité puisse fonctionner sur deux sites avec le nombre d'équipages prescrit par la mutualisation, les biens mobiliers et les actifs liés aux missions ambulancières actuellement détenus par le service d'ambulances de Val-de-Travers (notamment les véhicules, le matériel médical et informatique, les médicaments, etc.) seront vendus, à leur valeur comptable au 31 décembre 2022, à la nouvelle entité en date du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Dès lors, la Commune de Val-de-Travers enregistrera une vente de matériel dans sa comptabilité, avec comme débiteur la société Ambulances Roland Sàrl.

#### *Transfert des collaborateurs du service des ambulances du Val-de-Travers – 1<sup>er</sup> trimestre 2023*

Dans le cadre du présent projet, le personnel du service des ambulances du Val-de-Travers va être transféré à la nouvelle entité durant le premier trimestre 2023. Juridiquement, ce type de transfert est assimilé à une suppression de poste car le service des ambulances du Val-de-Travers cessera formellement d'exister après le transfert du personnel et du matériel.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Si le Conseil général de Val-de-Travers accepte le projet d'arrêté concernant la procédure de suppression de poste au sein de l'administration communale, ses dispositions s'appliqueront aux collaborateurs des ambulances de Val-de-Travers et aucune indemnité de suppression de poste ne leur sera versée<sup>19</sup>, car ces derniers seront tous engagés par la nouvelle entité aux mêmes fonctions et à des conditions salariales comparables à celles dont ils bénéficiaient au sein de la Commune de Val-de-Travers (sous réserve d'une demande de référendum).

*A contrario*, si l'arrêté précité n'obtient pas la faveur du Législatif de Val-de-Travers, l'article 44 de la loi cantonale sur le statut de la fonction publique (LSt), du 28 juin 1995, s'appliquera alors à ces suppressions de poste avec un surcoût total de plus de CHF 300'000 à charge de la future entité pour la seule perte du statut de titulaire de fonction publique des collaborateurs de Val-de-Travers (cf. sous-chapitre 5.4 ci-après).

### *Potentielle transformation de la raison sociale d'Ambulances Roland Sàrl*

La dernière étape pourrait ensuite consister en un changement de la raison sociale d'Ambulances Roland Sàrl pour devenir Ambulances des Vallées neuchâteloises Sàrl. Pour ce faire, un changement des statuts ainsi qu'une réquisition au Registre du commerce seraient alors nécessaires.

## 4.5. Gouvernance de la nouvelle société

---

Les organes de la société à responsabilité limitée seront l'assemblée des associés<sup>20</sup>, l'organe de gestion (les gérants)<sup>21</sup>, et l'organe de révision<sup>22</sup>. Une direction opérationnelle complétera la gouvernance.

L'assemblée des associés sera composée :

- d'un conseiller communal par Commune associée ayant le droit de vote ;
- d'un conseiller général par Commune associée sans droit de vote ;
- d'invités (sans droit de vote) :
  - les chefs des finances des communes associées ;
  - d'autres personnes si nécessaire (spécialistes de la branche).

Au minimum, l'organe de gestion sera composé d'un conseiller communal par Commune associée. D'autres membres pourront être également nommés par l'assemblée des associés selon les besoins et les compétences de ces personnes.

---

<sup>19</sup> Dans le détail, l'article 7, alinéa 2 de l'arrêté du Conseil général de Val-de-Travers indique que l'indemnité pour suppression de poste « [...] n'est pas due [...] lorsque la commune a permis au collaborateur de trouver un emploi auprès d'un autre employeur public ou privé, à des conditions salariales comparables à celles dont il bénéficiait. »

<sup>20</sup> L'assemblée des associés est l'organe suprême de la Sàrl.

<sup>21</sup> Les gérants sont compétents pour toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à l'assemblée des associés.

<sup>22</sup> Le troisième organe est représenté par l'organe de révision indépendant. Ce dernier contrôle chaque année l'exactitude de la comptabilité et rédige à ce sujet un rapport, à l'intention de l'assemblée des associés.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Chaque associé-gérant représenté par un conseiller communal sera en fonction durant quatre ans, soit durant le temps d'une législature, et sera rééligible.

À côté des organes précités, une direction, principalement basée à Malvilliers, mais chapeautant les deux sites, sera nommée pour gérer la nouvelle société au quotidien. Le modèle d'organisation sera horizontal avec une répartition équilibrée des tâches. Un mode de conduite participatif sera introduit, garantissant ainsi le maintien des motivations et une identification aux valeurs de la nouvelle entité.

Ce mode de direction et de participation existe déjà au sein du service d'ambulances du Val-de-Travers et permet à chaque collaborateur de faire part de ses initiatives et surtout de prendre des responsabilités et des mandats particuliers.

### 4.6. Statuts, convention, règlements d'exploitation et charte d'entreprise

---

Plusieurs documents sont rédigés ou en cours d'élaboration. S'agissant des statuts de la société à responsabilité limitée, ils se composent des chapitres suivants :

- raison sociale, siège, durée et buts. Le siège social de la nouvelle entité sera situé à Boudevilliers, Commune de Val-de-Ruz ;
- définition du capital social et des parts sociales ;
- conditions de transfert de parts sociales ;
- organisation de la société ;
- clôture des comptes et attribution du résultat ;
- publications et communications ;
- dissolution et liquidation de la société ;
- for juridique.

La convention d'associés contiendra les règles particulières en matière de gouvernance.

Une règlement d'exploitation sera rédigé. Son contenu traitera notamment des points suivants :

- but et champ d'application ;
- organisation du personnel ;
- fonctionnement de l'exploitation ;
- fonctionnement de l'administration ;
- fonctionnement du système QSE (qualité, sécurité et environnement).

Finalement, une charte d'entreprise regroupant les valeurs de la nouvelle entité devra être élaborée<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Des démarches proactives en ce sens ont d'ores et déjà été entreprises par les directions actuelles avec les collaborateurs des deux entités.





## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

### 5. Aspects financiers

Les aspects financiers de cette constitution d'entreprise peuvent être subdivisés en sept points :

- achat des parts sociales d'Ambulances Roland Sàrl et répartition paritaire de l'engagement financier ;
- apport de liquidité répondant au besoin de fonds de roulement de la nouvelle entité (par les deux communes à parts égales) ;
- rachat par Ambulances Roland Sàrl des biens mobiliers et des actifs du service d'ambulances du Val-de-Travers ;
- risque financier lié à la perte de statut de fonctionnaire ;
- autres frais liés au projet ;
- budget prévisionnel ;
- répartition des bénéfices.

#### 5.1. Achat des parts sociales d'Ambulances Roland Sàrl<sup>24</sup>

L'achat des vingt parts sociales d'Ambulances Roland Sàrl aura un coût total pour les deux Communes qui se monte à CHF 1'150'000<sup>25</sup>, chaque part sociale ayant une valeur de vente de CHF 57'500 pour une valeur nominale de CHF 1'000.

Lors de cette transaction, les deux collectivités n'achèteront pas uniquement du matériel ou des véhicules, mais bien une entreprise pérenne qui existe depuis 2006, qui fait entièrement partie du dispositif préhospitalier cantonal et surtout qui peut compter sur les connaissances, les compétences et le savoir-faire des collaborateurs.

Un examen succinct des états financiers intermédiaires au 30 juin 2022 (bilan et compte de résultat) permettra de confirmer la régularité des variations financières du premier semestre 2022 avant la signature du contrat de cession. Chaque Commune participera paritairement à l'achat des parts sociales d'Ambulances Roland Sàrl :

| En CHF           | Commune de Val-de-Ruz | Commune de Val-de-Travers | Total     |
|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------|
| Apport en espèce | 575'000               | 575'000                   | 1'150'000 |

Tableau 1: apport en espèce

<sup>24</sup> Cette participation dans une entreprise sous-traitante qui exécute des tâches publiques sera comptabilisée dans le patrimoine administratif de notre Commune.

<sup>25</sup> Un cabinet d'experts fiduciaires a, sous mandat du Conseil communal, approché le calcul de valorisation avec différentes méthodes, en concluant que le prix de vente convenu était pour le moins très avantageux. Dans le cadre de son mandat, le cabinet a également vérifié l'existence matérielle des inventaires tout en effectuant des rapprochements entre les documents comptables et les écritures figurant dans la comptabilité.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Le retour sur engagement financier sera de l'ordre de cinq à huit ans comme exposé au sous-chapitre 5.6 ci-après. Le risque pour Val-de-Travers et Val-de-Ruz d'acheter la moitié chacune de l'entreprise Ambulances Roland Sàrl est donc limité car les revenus de cette dernière sont garantis par la mutualisation. De plus, les charges seront strictement contrôlées par les organes de la société.

### 5.2. Apport de liquidité répondant au besoin de fonds de roulement de la nouvelle entité

---

Le financement du besoin en fonds de roulement est envisagé sous la forme d'un prêt actionnaire paritaire des deux Communes. Pour la Sàrl, le montant prêté par Val-de-Ruz et par Val-de-Travers sera comptabilisé au chapitre des fonds étrangers, sur lesquels un intérêt sera payé aux Communes.

Le montant du besoin en fonds de roulement est estimé à CHF 800'000 aux conditions suivantes :

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Montant                  | CHF 800'000   |
| Libération               | 1 <sup>er</sup> août 2022                                   |
| Échéance du prêt         | 31 juillet 2037   |
| Taux d'intérêt           | 2%  |
| Échéance des intérêts    | Semestriel  |
| Remboursement de la Sàrl | CHF 26'667 par semestre dès le 1 <sup>er</sup> février 2023 |

Tableau 2: conditions du fonds de roulement

### 5.3. Rachat par Ambulances Roland Sàrl des biens mobiliers et des actifs du service d'ambulances du Val-de-Travers

---

Le service d'ambulances du Val-de-Travers transfèrera son matériel et ses véhicules<sup>26</sup> à la Sàrl à leur valeur au 31 décembre 2022. Afin de ne pas péjorer les liquidités de la société, la facture de Val-de-Travers sera payée de façon échelonnée sur dix ans.

Le patrimoine du service des ambulances de Val-de-Travers (état au 31 décembre 2021) et les amortissements sont calculés avec une valeur au 31 décembre 2022 :

---

<sup>26</sup> Les locaux actuellement utilisés par le service d'ambulances à Couvet resteront la propriété de la Commune de Val-de-Travers qui facturera un loyer à la nouvelle entité. À Malvilliers, les locaux utilisés aujourd'hui par Ambulances Roland Sàrl sont également loués à une entreprise tierce et le resteront à l'avenir.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

| En CHF       | Valeur à neuf  | Valeur résiduelle |
|--------------|----------------|-------------------|
| Véhicules    | 489'315        | 164'675           |
| Informatique | 28'315         | 17'288            |
| Matériel     | 310'640        | 98'709            |
| Mobilier     | 85'836         | 25'750            |
| <b>Total</b> | <b>914'106</b> | <b>306'422</b>    |

Tableau 3: valeur du patrimoine

La valorisation des actifs et des passifs de ce service d'ambulances est opérée conformément aux règles comptables applicables aux collectivités publiques. Pour les biens mobiliers non activés, une méthode d'amortissement basée sur leur état physique a été appliquée : neuf = 100% de la valeur à neuf, très bon = 80% de la valeur à neuf, bon = 60% de la valeur à neuf, moyen = 40% de la valeur à neuf, mauvais = 20% de la valeur à neuf et à changer = 0% de la valeur à neuf).

Une fois les arrêtés approuvés par le Législatif de Val-de-Travers, un inventaire des actifs et des passifs du service d'ambulances communal sera à nouveau établi au 31 décembre 2022 permettant ainsi de les valoriser précisément.

### 5.4. Risque financier lié à la perte de statut de fonctionnaire

Ce point concerne les collaborateurs du service des ambulances du Val-de-Travers et la perte de leur statut de titulaire de fonction publique qui pourrait provoquer un surcoût de près de CHF 300'000 si les Autorités législatives de Val-de-Travers ne valident pas l'arrêté concernant la procédure de suppression de poste au sein de cette administration communale (cf. point 4.4 ci-dessus) ou si un référendum est lancé contre cet arrêté une fois celui-ci accepté.

Cette charge exceptionnelle, imputée à la nouvelle entité, serait alors incluse dans le budget 2023 de la Commune de Val-de-Travers<sup>27</sup>, le paiement à ses collaborateurs ne pouvant intervenir qu'au terme du délai de résiliation de six mois.

### 5.5. Autres frais liés au projet

Divers frais ont déjà été engagés par les deux Exécutifs pour mener à bien les études juridiques et financières.

<sup>27</sup> Cette somme sera ensuite facturée à la nouvelle entité une fois le transfert du personnel effectué.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Les frais de notaire et d'expertise fiduciaire sont estimés à CHF 12'000 pour l'établissement du contrat de cession, du procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire des associés, des nouveaux statuts de la société et de la convention d'associés ainsi que le rapport comptable.

Au niveau des futures charges, nous pouvons évoquer la révision des comptes au 30 juin 2022 qui devra être réalisée par l'expert fiduciaire mandaté dans la phase de l'étude d'acquisition de la Sàrl ainsi que les émoluments et frais liés à la transaction (réquisition au Registre du commerce notamment).

### 5.6. Budget prévisionnel

---

Le « chiffre d'affaires » de la nouvelle entité est déjà connu et devrait rester stable au cours des années à venir, à savoir MCHF 7,3. La marge de manœuvre déterminante pour le bénéfice de la future entité se situe donc uniquement au niveau des charges, qui sont largement connues également.

Vu que le nombre d'ambulances ne changera pas avec le regroupement des entités, le nombre de collaborateurs de terrain ne variera pas dans un premier temps ; aucun licenciement n'est à craindre pour les ambulanciers et les techniciens ambulanciers des deux services préexistants.

Pour mémoire, le nombre d'ambulances dans le dispositif est calculé par la COMUP et prend en compte le nombre d'habitants par région, le nombre d'interventions, la répartition géographique des points de départ et les normes IAS. Du nombre d'ambulances et d'interventions annuelles découle le nombre d'ambulanciers et de techniciens ambulanciers requis pour que le service puisse fonctionner 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

La marge de manœuvre pour réduire le nombre de collaborateurs de terrain sera très limitée à court terme<sup>28</sup> si la nouvelle entité veut remplir ses obligations légales et se conformer aux normes IAS. En revanche, les économies d'échelle seront possibles assez rapidement dans le domaine administratif et dans les biens et marchandises, car des doublons existent et pourront être éliminés.

Une potentielle économie sera activement recherchée dans le domaine de la prévoyance professionnelle. Actuellement, les collaborateurs du service des ambulances du Val-de-Travers sont affiliés à la Caisse de pensions de la fonction publique du canton de Neuchâtel (CPCN) et ceux d'Ambulances Roland Sàrl sont couverts par une assurance privée.

Des appels d'offres ont été lancés durant le deuxième trimestre de cette année pour trouver une caisse de pensions proposant des prestations attractives et aussi bonnes que celles de la CPCN et de l'assurance privée et avec des cotisations employés/employeur raisonnables.

Toutes les mesures seront prises par la future direction et par l'organe de gestion de la nouvelle entité pour réduire les charges tout en offrant des conditions de travail comparables aux collaborateurs.

---

<sup>28</sup> Une fois la Sàrl en fonction et après une période d'observation, l'organe de gestion et la direction profiteront de chaque départ (démission, retraite, etc.) pour réévaluer les besoins en personnel et adapter l'effectif si possible.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Finalement, il est important de rappeler que les deux entités ambulancières gèrent déjà leurs comptes avec rigueur. En 2021, elles ont pu compter sur des excédents de revenus cumulés de près de CHF 600'000<sup>29</sup> sur MCHF 7,3 de revenus.

Compte tenu des prêts consentis par les Communes à amortir en priorité, il est possible d'envisager une marge bénéficiaire nette correspondant à environ 4% des revenus totaux de la nouvelle entité pendant les cinq à huit prochaines années, soit CHF 300'000 approximativement par an. Après constitution de provisions, des dividendes pourront donc être versés aux deux Communes propriétaires dès la première année. Ensuite, les années qui suivront cette période d'amortissements pourront voir les excédents de revenus cumulés dépasser ceux dégagés en 2021.

### 5.7. Répartition des bénéfices

---

Sur la base de la situation actuelle, il est attendu de la nouvelle entité qu'elle dégage des bénéfices. Or, dans la mesure où le siège social de la future entité se situera à Val-de-Ruz et une succursale de la société à Couvet, les impôts payés par la future société seront répartis entre les deux Communes<sup>30</sup>.

## 6. Effets financiers et mécanismes de maîtrise des finances

---

Les montants de CHF 575'000 (pour l'achat des parts sociales) et de CHF 400'000 (pour le financement de la nouvelle entité) demandés aujourd'hui à votre Autorité sont destinés à la constitution et à la viabilité de l'entité « Ambulances des Vallées neuchâteloises », en mains des Communes de Val-de-Ruz et de Val-de-Travers.

### *Projection des coûts pour l'achat des parts sociales*

Comme il s'agit d'une participation au capital social d'une société à responsabilité limitée, le projet n'induit ni charges d'amortissement, ni charges d'exploitation nouvelles dans les comptes communaux<sup>31</sup>. Les seules charges à prévoir sont dès lors liées au coût du capital engagé dans cette société.

Les parts sociales acquises seront inscrites dans le tableau des participations, avec leur valeur d'acquisition et leur valeur comptable. Conformément aux articles 57 et 58 de la loi cantonale sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014, il s'agira ensuite d'inclure les résultats (bilans et comptes succincts) de la Sàrl dans le périmètre de consolidation de nos propres comptes, compte tenu de notre conséquente participation dans celle-ci (>20%).

---

<sup>29</sup> Ce montant correspond au bénéfice qu'Ambulances Roland Sàrl parvient à dégager en tant qu'entreprise privée et à l'excédent de revenus que le service d'ambulances du Val-de-Travers réussit à garantir en tant qu'entité communale « autonome ». Pour une bonne compréhension du problème, le chiffre de CHF 600'000 est à dissocier de la participation effective des communes au financement de la mutualisation qui est indépendante des résultats des deux entités.

<sup>30</sup> Le nombre d'emplois est l'un des facteurs de redistribution du fonds intercommunal de répartition de l'impôt des personnes morales.

<sup>31</sup> Les participations qui font partie du patrimoine administratif sont évaluées au coût d'acquisition déduction faite d'éventuelles corrections d'actifs. Chaque année, la valeur des participations est réexaminée (cf. art. 45 al. 3 et 46 al. 9 du règlement général d'exécution de la loi cantonale sur les finances de l'Etat et des Communes (RLFinEC), du 20 août 2014.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

### Projection des coûts pour le financement de la nouvelle entité

Les mécanismes de maîtrise des finances ne s'appliquent pas non plus à l'octroi du prêt pour le fonds de roulement, dans la mesure où les flux financiers engendrés sont neutres (les remboursements compenseront à terme les sorties de fonds) et où le coût de l'argent pour la Commune est compensé par l'intérêt facturé à la nouvelle entité.

### Règlement sur les mécanismes de maîtrise des finances

Seule la demande de crédit de CHF 575'000 a une incidence sur les investissements ; elle se trouve donc soumise au frein à l'endettement.

## 7. Prochaines étapes

Dès l'acceptation du projet par les pouvoirs législatifs des deux communes, les conseils communaux devront faire face à de nombreuses échéances comme vous pouvez le lire ci-dessous en version résumée :

| Échéances   | fev. | mars | avr. | mai | juin | juil. | août | sept. | oct. | nov. | déc. | janv. | févr | mars |
|---|------|------|------|-----|------|-------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|
| Etablissement du rapport du CC au CG  |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Etablissement de la convention d'associés et du contrat de cession          |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Etablissement du budget prévisionnel 2023                                   |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Présentation du rapport du CC à la CGF                                      |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Présentation du rapport du CC au CG + travaux parlementaires (votation O-N) |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Délai référendaire (50 jours)   |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Etablissement d'un bouclage intermédiaire d'Ambulances Roland               |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Signature de la convention de reprise (contrat de cession)                  |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Signature par les deux Communes de la convention d'associés                 |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Financement du fonds de roulement d'Ambulances Roland                       |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Mise en place des structures de la nouvelle entité                          |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Transfert du patrimoine du service d'ambulances VdT                         |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |
| Transfert des collaborateurs du service d'ambulances VdT                    |      |      |      |     |      |       |      |       |      |      |      |       |      |      |

Figure 1: échéancier

Pour certaines étapes et comme décrit plus haut, les deux Communes ont d'ores et déjà fait appel à des spécialistes, notamment pour la rédaction de la convention d'associés et du contrat de cession.

Enfin, pour mener à bien ce regroupement dans les délais, l'achat effectif des parts sociales doit avoir lieu au début du deuxième semestre de cette année. Une fois Ambulances Roland Sàrl entre les mains des communes, celles-ci pourront procéder librement aux ajustements nécessaires pour le rapprochement opérationnel et stratégique des deux entités.

## 8. Évolution potentielle de la situation dans le futur

Il est à relever que dans un futur plus ou moins lointain, l'objectif de la DIRUP serait de disposer dans le canton d'une seule entité dévolue aux transports préhospitaliers qui travaillerait sur plusieurs sites et qui serait



## **Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »**

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

propriété des communes. Aujourd'hui, une première étape a été franchie avec le CODIR ambulances, qui a le rôle de gouvernance stratégique unique du dispositif.

Il est évident qu'en fonction des situations particulières<sup>32</sup> du service de la protection et de la sécurité (SPS) de la Ville de Neuchâtel et du service d'incendie et de secours des Montagnes neuchâteloises (SISMN), situé à La Chaux-de-Fonds, des réformes seraient préalablement nécessaires pour parvenir à la création d'une entité suprarégionale.

Il reste donc un important travail d'ajustement à réaliser et de nombreux objectifs restent à atteindre avant d'imaginer une seule entité neuchâteloise. Cependant, la mise sur pied d'une organisation unique des vallées pourrait servir de base et de modèle pour intégrer un jour les deux autres services d'ambulances du canton.

## **9. Conséquences financières**

---

### **9.1. Compte des investissements**

---

Le crédit d'engagement sollicité s'élève à CHF 575'000. Le compte d'investissement imputé est le 10000739002.

Le prêt visant à financer le besoin en fonds de roulement se monte à CHF 400'000. Le compte d'investissement imputé est le 1000783002.

## **10. Impact sur le personnel communal**

---

Le présent projet n'engendre aucune augmentation de l'effectif et de charges salariales du personnel communal de Val-de-Ruz.

## **11. Vote à la majorité simple du Conseil général**

---

La présente demande d'un crédit d'engagement et d'un prêt, prévue au budget d'investissement 2022, est une nouvelle dépense unique, inférieure à CHF 1'000'000 touchant le compte des investissements. Ne satisfaisant ainsi pas aux dispositions de l'article 3.1 du règlement sur les finances, du 14 décembre 2015, le vote à la majorité simple est requis.

---

<sup>32</sup> Le fonctionnement de ces services est très différent, que ce soit en matière de conditions de travail ou de conditions salariales notamment.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâteloises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

### 12. Conclusion

---

Comme vous l'aurez constaté, le rapport qui vous est soumis revêt une importance stratégique cruciale, dont les effets déborderont du cadre communal.

Le Conseil communal est convaincu que dans le contexte cantonal actuel, les Communes de Val-de-Ruz et de Val-de-Travers ont une carte importante à jouer en constituant ensemble une société d'ambulances forte au centre du canton et dans les vallées.

Ce projet est soutenu par le Conseil d'État qui y voit une vision d'avenir pour le dispositif préhospitalier cantonal.

Pour les raisons qui précèdent, nous vous remercions de bien vouloir prendre le présent rapport en considération et d'adopter les arrêtés<sup>33</sup> qui l'accompagnent.

Veillez croire, Monsieur le président, Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux, à l'expression de notre haute considération.

Val-de-Ruz, le 25 mai 2022

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL  
Le président                      Le chancelier  
R. Tschopp                        P. Godat

---

<sup>33</sup> Pour votre information, les arrêtés soumis au Conseil général de la Commune de Val-de-Travers sont similaires à ceux soumis à votre Autorité, à l'exception de celui concernant la vente du patrimoine du service des ambulances du Val-de-Travers. Le rapport et les arrêtés seront traités par la Commune de Val-de-Travers le vendredi 24 juin 2022.





## 13. **Projet d'arrêtés**

---



Commune de  
**Val-de-Ruz**

### **Arrêté du Conseil général relatif à la création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »**

*Le Conseil général de la Commune de Val-de-Ruz,*  
vu le rapport du Conseil communal du 25 mai 2022 ;  
vu la loi sur les communes (LCo), du 21 décembre 1964 ;  
vu la loi de santé (LS), du 6 février 1995 ;  
vu la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014 ;  
sur la proposition du Conseil communal,

**arrête :**

#### Achat de parts sociales

#### **Article premier :**

Le Conseil général autorise le Conseil communal à acquérir la moitié des parts sociales de la société Ambulances Roland Sàrl (IDE CHE-113.323.074), sise à La Chotte 3, 2043 Boudevilliers, Commune de Val-de-Ruz, pour un montant de CHF 575'000.

#### Comptabilisation

#### **Art. 2 :**

La dépense sera portée au compte des investissements n° 1000739002 et aucun amortissement ne sera effectué.

#### Condition d'exécution

#### **Art. 3 :**

L'exécution du présent arrêté est subordonnée à la condition que la Commune de Val-de-Travers acquière l'autre moitié des parts sociales de la société Ambulances Roland Sàrl pour un montant de CHF 575'000.

#### Délégation de pouvoirs

#### **Art. 4 :**

Tous pouvoirs sont accordés au Conseil communal pour procéder aux transactions découlant de l'exécution du présent arrêté.

#### Sanction

#### **Art. 5 :**

Le présent arrêté sera soumis à la sanction du Conseil d'État, à l'expiration du délai référendaire.



**Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »**

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

Val-de-Ruz, le 20 juin 2022

AU NOM DU CONSEIL GÉNÉRAL  
La ou le président-e      La ou le secrétaire



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000



Commune de  
**Val-de-Ruz**

## Arrêté du Conseil général

### relatif à l'octroi d'un prêt de CHF 400'000 en faveur de la société Ambulances Roland Sàrl

*Le Conseil général de la Commune de Val-de-Ruz,*

vu le rapport du Conseil communal du 25 mai 2022 ;

vu la loi sur les communes (LCo), du 21 décembre 1964 ;

vu la loi de santé (LS), du 6 février 1995 ;

vu la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014 ;

sur la proposition du Conseil communal,

**arrête :**

#### Prêt accordé

#### Article premier :

<sup>1</sup> Le Conseil général autorise le Conseil communal à octroyer un prêt de CHF 400'000 en faveur de la société Ambulances Roland Sàrl (IDE CHE-113.323.074), sise à La Chotte 3, 2043 Boudevilliers, Commune de Val-de-Ruz, afin de financer le besoin en fonds de roulement.

<sup>2</sup> La prêt sera portée au compte des investissements n° 1000783002.

#### Durée

#### Art. 2 :

La durée du prêt est de 15 ans.

#### Intérêts

#### Art. 3 :

Le taux d'intérêt du prêt accordé est de 2%, appliqué sur la valeur résiduelle.

#### Remboursement

#### Art. 4 :

Le remboursement annuel du prêt par Ambulance Roland Sàrl est de CHF 26'666. La première échéance est calculée à partir du jour qui suit l'octroi du prêt.

#### Condition d'exécution

#### Art. 5 :

L'exécution du présent arrêté est subordonnée à la condition que la Commune de Val-de-Travers octroie un prêt de même valeur.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

### Délégation de pouvoirs

#### **Art. 6 :**

Tous pouvoirs sont accordés au Conseil communal pour procéder aux transactions découlant de l'exécution du présent arrêté.

### Sanction

#### **Art. 7 :**

Le présent arrêté sera soumis à la sanction du Conseil d'État, à l'expiration du délai référendaire.

Val-de-Ruz, le 20 juin 2022

AU NOM DU CONSEIL GÉNÉRAL  
La ou le président-e      La ou le secrétaire



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000 et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

### 14. Annexe – Comparaison des structures

|                         | Fondation de droit privé   | Société à responsabilité limitée   | Société anonyme  | Syndicat intercommunal  |
|-------------------------|--|--|--|---|
| <b>Bases légales</b>    | Art. 80-89 du code civil suisse, du 10 décembre 1907.                        | Art. 772-827 CO.   | Art. 620-763 CO.   | Art. 66-84a de la loi cantonale sur les communes (LCo), du 21 décembre 1964.<br><br>Loi cantonale sur les finances de l'Etat et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014. |
| <b>Cible</b>            | La fondation a pour objet l'affectation de biens en faveur d'un but spécial. | La Sàrl est une société de capitaux à caractère personnel que forment une ou plusieurs personnes ou sociétés commerciales. Cette forme juridique est idéale pour toute entreprise axée sur le profit. Elle s'adresse principalement aux PME et aux entreprises familiales. | La société anonyme est une société de capitaux et consiste, en principe, à l'exploitation d'une entreprise. Il s'agit de la forme d'entreprise typique, associée à des besoins en capital élevés. Cette forme juridique est idéale pour toute entreprise axée sur le profit. | Le syndicat intercommunal est constitué par des communes en vue d'assumer en commun des tâches déterminées.   |
| <b>Nature juridique</b> | Personne morale.   | Personne morale.   | Personne morale.   | Personne morale de droit public.  |



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <b>Responsabilité des propriétaires</b> | Seul le patrimoine de la fondation répond des engagements à l'égard des tiers.                                 | Aucune responsabilité des associés (à condition que les parts sociales aient entièrement été libérées).                                 | Aucune responsabilité des actionnaires (à condition que les actions aient entièrement été libérées).  | Les communes membres se répartissent l'excédent de charges.                                 |
| <b>Raison sociale</b>                   | Libre choix de la raison sociale.  | Libre choix de la raison sociale. Présence de l'indication « Sàrl » néanmoins obligatoire.  | Libre choix de la raison sociale. Présence de l'indication « SA » néanmoins obligatoire.  | Libre choix du nom du syndicat.   |
| <b>Nombre minimal de fondateurs</b>     | Une personne physique ou morale.   | Une personne physique ou morale (associé).  | Une personne physique ou morale (actionnaire).  | Deux communes.  |
| <b>Capital minimum</b>                  | CHF 10'000 pour une fondation à caractère cantonal.<br><br>CHF 50'000 pour une fondation à caractère national. | CHF 20'000 (part sociale minimale de CHF 100).  | CHF 100'000 (CHF 50'000 libérés ; valeur minimale d'une action de Fr. 0,01).  | n/a   |
| <b>Fondation</b>                        | Inscription au Registre du commerce.   | Par l'assemblée constitutive des associés devant le notaire (signature d'un acte authentique) et l'inscription au Registre du commerce. | Par l'assemblée constitutive des actionnaires devant le notaire (signature d'un acte authentique) et l'inscription au Registre du commerce. | Lorsque le règlement général accepté par les communes est sanctionné par le Conseil d'État. |
| <b>Organisation et organes</b>          | Le conseil de fondation et l'organe de révision.   | Les organes de la Sàrl sont l'assemblée des associés, l'organe de gestion, constituée d'un membre au                                    | Les organes de la société anonyme sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, constitué d'un membre au                          | Le conseil intercommunal et le comité.  |



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | minimum, et l'organe de révision, du moment que la société n'a pas renoncé au contrôle restreint.   | minimum, et l'organe de révision, du moment que la société n'a pas renoncé au contrôle restreint.  |  |
| <b>Répartition du bénéfice / responsabilité des pertes</b> | La fondation n'a pas de but lucratif et ne vise aucun gain.  | <p>Les associés peuvent prétendre au bénéfice sur la base de leur part sociale, dans la mesure où les statuts ne prévoient pas un autre mode de détermination.</p> <p>Néanmoins, les intérêts pour le capital social ne peuvent pas être versés, étant donné que ladite somme est considérée comme capital de participation.</p> <p>En cas de déficit, les associés ne perdent que le capital social, mais peuvent être obligés d'effectuer des versements supplémentaires si les statuts le prévoient.</p> | <p>La part de bénéfice des actionnaires est le dividende. Conformément au CO, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le bénéfice résultant du bilan et sur les réserves constituées à cet effet.</p> <p>Seul le capital-actions endosse la responsabilité des pertes.</p> | Répartition du bénéfice ou des charges entre les communes membres du syndicat intercommunal. |
| <b>Obligation de tenir une comptabilité</b>                | Obligation de tenir une comptabilité et de présenter des comptes selon les articles 957 et suivants du CO. | Obligation de tenir une comptabilité et de présenter des comptes selon les articles 957 et suivants du CO.  | Obligation de tenir une comptabilité et de présenter des comptes selon les articles 957 et suivants du CO.   | Obligation de tenir une comptabilité et de présenter des comptes selon la LFinEC.            |



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

|                           |  |   |  |   |
|---------------------------|--|---|--|---|
| <b>Frais de fondation</b> | <p>La création d'une fondation, mais aussi son fonctionnement, entraînent des dépenses, qui peuvent être soit uniques, soit récurrentes.</p> <p>Les frais de création comprennent les honoraires d'avocat, ainsi que d'autres conseils éventuels, l'inscription au Registre du commerce, les frais de notaire et la surveillance de la fondation.</p> <p>La création d'une fondation coûte, au minimum, aux alentours de CHF 10'000.</p> | <p>La création d'une Sàrl requiert un apport en fonds propres de CHF 20'000 au minimum.</p> <p>À ce capital de base s'ajoutent des frais de conseil sur les modalités de création, qui se montent entre CHF 600 et 2'000, des frais de notaire relatifs aux actes constitutifs, entre CHF 700 et 2'000, ainsi que les frais d'inscription au Registre du commerce, CHF 600 (à condition que le capital social ne dépasse pas CHF 200'000).</p> <p>De plus, le créateur doit payer un impôt appelé « droit de timbre » s'élevant à 1% du capital social si ce dernier dépasse CHF 1'000'000.</p> | <p>La création d'une SA requiert un apport de 20% du capital social prévu, qui se monte à CHF 100'000 au minimum.</p> <p>Toutefois, cet apport initial doit s'élever à CHF 50'000 au minimum.</p> <p>À cela s'ajoutent des frais de conseil sur les modalités de création, qui se montent entre CHF 1'000 et 4'000, des frais de notaire relatifs aux actes constitutifs et aux certificats d'actions, entre CHF 800 et 2'500, ainsi que les frais d'inscription au Registre du commerce, CHF 600 (à condition que le capital social prévu ne dépasse pas CHF 200'000).</p> <p>De plus, le créateur doit payer un impôt appelé « droit de timbre » s'élevant à 1% du capital social si ce dernier dépasse CHF 1'000'000.</p> | <p>La création d'un syndicat intercommunal n'engendre pas de frais de notaire, de Registre du commerce ou de droit de timbre.</p> |
|---------------------------|--|---|--|---|





## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

|                            |  |   |   |  |
|----------------------------|--|---|---|--|
| <b>Organe de révision</b>  | Contrôle restreint sur autorisation de l'autorité de surveillance.   | Contrôle restreint obligatoire à partir de dix employés.  | Contrôle restreint obligatoire à partir de dix employés.  | Contrôle selon la LFinEC.  |
| <b>Imposition</b>          | Oui sauf si exonération d'impôt pour accomplissement de tâches publiques <sup>34</sup> .   | Oui sauf si exonération d'impôt pour accomplissement de tâches publiques.   | Oui sauf si exonération d'impôt pour accomplissement de tâches publiques.   | Non.   |
| <b>Statut du personnel</b> | Droit privé.   | Droit privé.  | Droit privé.  | Droit public.  |
| <b>Avantages</b>           | <p>Pas de responsabilité personnelle pour les dettes.</p> <p>Capital minimum relativement bas.</p> <p>Exonération d'impôts.</p>              | <p>Pas de responsabilité personnelle pour les dettes.</p> <p>Capital minimum relativement bas.</p> <p>Peut être transformée en SA sans liquidation.</p> | <p>Pas de responsabilité personnelle pour les dettes.</p> <p>Parts de la société facilement négociables.</p> <p>Anonymat des actionnaires possible.</p> <p>Crédibilité envers les créiteurs, les fournisseurs et les clients.</p> | <p>Maintien du droit public.</p> <p>Gestion similaire à une commune (ou à une entité de droit public).</p> <p>Implication du Législatif dans la gestion de l'entité.</p> <p>Solidité de la structure.</p> <p>Pas de fiscalisation des bénéfices.</p> |
| <b>Inconvénients</b>       | <p>Fonctionnement rigide et peu adapté au domaine ambulancier.</p> <p>Frais de fondation et d'administration.</p> <p>Organe de révision.</p> | <p>Frais de fondation et d'administration.</p> <p>Double imposition sur les bénéfices.</p> <p>Organe de révision.</p>                                   | <p>Frais de fondation et d'administration.</p> <p>Imposition sur les bénéfices.</p> <p>Organe de révision.</p>  | <p>Lourdeur de fonctionnement.</p> <p>Manque de réactivité dans un domaine où il faut pouvoir répondre rapidement à des situations.</p>  |

<sup>34</sup> Selon l'article 56 lettre g de la loi fédérale sur l'impôt fédéral direct (LIFD), du 14 décembre 1990.



## Création de l'entité « Ambulances des vallées neuchâtelaises »

Rapport au Conseil général à l'appui d'une demande d'un crédit d'engagement de CHF 575'000  
et de l'octroi d'un prêt de CHF 400'000

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | <p>Anonymat impossible des associés.</p> <p>Moins de crédibilité qu'une SA envers les créiteurs, les fournisseurs et les clients.</p> |  | <p>Implication du Législatif dans la gestion de l'entité.</p> <p>Décisions soumises aux procédures référendaire.</p> |
|--|--|---|--|--|